

DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Faculté des arts et sciences

Université de Montréal

Travail dirigé

La représentation des femmes noires dans des postes de leadership : impacts, obstacles et pistes d'intervention

Par

Julia Léa Ntsama Messina (20103956)

Présenté dans le cadre d'une maîtrise en relations industrielles

Sous la direction de

Tania Saba

Université de Montréal

29 avril 2024

Table des matières

Résumé.....	4
Liste des figures.....	5
Introduction.....	6
Méthodologie.....	8
Problématique.....	9
Chapitre 1 - Contexte.....	11
1.1-Le portrait des femmes noires dans des postes de leadership.....	11
1.2-Les styles de leadership.....	14
1.2.1-Le leadership transformationnel.....	14
1.2.1.1-Définition et composantes.....	14
1.2.1.2-Le leadership transformationnel chez les femmes noires.....	17
1.2.2-Le leadership transformateur.....	21
1.2.2.1-Définitions et composantes.....	21
1.2.2.2-Le leadership transformateur chez les femmes noires.....	24
1.3-L'impact d'un leadership diversifié.....	27
Chapitre 2 – L'intersectionnalité du genre, de la race et du leadership.....	31
2.1-Cadre théorique.....	31
2.1.1-Le modèle du développement de la résilience (Weatherspoon-Robinson, 2013).....	31
2.1.2-Le modèle du développement du leadership des femmes noires (Chance, 2021).....	34
2.1.3-Le modèle (révisé) culturellement distinct du leadership des femmes cadres afro-américaines (Sims et Carter, 2019).....	37
2.1.3.1-Les traits, les comportements et les styles de socialisation.....	39
2.1.3.2-Le contexte socio-culturel du leadership.....	40
2.1.3.3-Les stratégies de leadership.....	42
2.1.3.4-Les comportements de leadership.....	43
2.2-Les barrières à l'ascension professionnelle des femmes noires.....	44
2.2.1-Les barrières cognitives.....	45
2.2.2-Les barrières sociales.....	48
2.2.3-Les barrières organisationnelles.....	50

Chapitre 3 : Les moyens visant à augmenter la représentation des femmes noires dans des postes de leadership.....	54
3.1-Les initiatives visant à instaurer une culture organisationnelle diversifiée et inclusive	54
3.1.1-L’engagement de la haute direction	54
3.1.2-La responsabilisation des managers	55
3.1.3-La mesure du taux de représentation des femmes noires	56
3.1.4-La sensibilisation sur les biais cognitifs et les stéréotypes	57
3.1.5-Le développement d’un vivier de talents diversifiés	59
3.2-Les initiatives visant à soutenir les groupes marginalisés au sein de l’organisation	60
3.2.1-La création de programmes de mentorat.....	60
3.2.3-L’accès à des réseaux sociaux formels et informels.....	61
3.2.3-La mise en œuvre des programmes de développement de leadership	62
Conclusion	63
Bibliographie	64

Résumé

Bon nombre d'études sur le leadership des femmes noires se focalisent sur les obstacles systémiques qu'elles encourent pour accéder à des postes à hautes responsabilités, mais peu se penchent sur leurs stratégies et leurs styles de leadership. Ce travail dirigé souligne les études qui ont mis en évidence les contributions des femmes noires en position de leadership dans les organisations. Ce travail dirigé aborde également les barrières institutionnelles qui entravent l'ascension professionnelle des femmes noires et propose des pistes d'intervention visant l'augmentation de leur représentation dans des postes de leadership.

Liste des figures

-Le modèle du développement de la résilience (Weatherspoon-Robinson, 2013)

-Le modèle du développement du leadership des femmes noires (Chance, 2021)

-Le modèle (révisé) culturellement distinct du leadership des femmes cadres afro-américaines (Sims et Carter, 2019)

Introduction

Pendant longtemps, le prototype dominant du leader était celui d'un homme blanc, charismatique, autoritaire et directif (Parker, 1997). Cette vision du leadership est profondément ancrée dans les croyances, les valeurs et les normes culturelles qui imprègnent notre société. Les organisations étant des microcosmes sociaux, il est donc prévisible que ses membres s'attendent à ce que leur leader se rapproche de cet archétype (Parker, 2001). Cependant, cette conception hégémonique du leadership marginalise les expériences des femmes et des minorités (Rosette et Livingston, 2012). Néanmoins, au cours des dernières décennies, on a pu observer un intérêt accru envers le développement du leadership féminin caractérisé par la collaboration, la compassion et l'entraide (Parker, 1997). Toutefois, les études portant sur le genre et le leadership généralisent les expériences des femmes blanches de classe moyenne à l'ensemble des femmes appartenant à de groupes minoritaires. Par conséquent, cette généralisation abusive occulte l'oppression raciale subie par les femmes racisées dans les organisations ainsi que l'importance de considérer l'intersectionnalité des motifs de discrimination. En outre, la recherche sur le développement du leadership et la diversité demeure lacunaire pour les personnes ayant plusieurs identités marginalisées. Pour étudier l'effet de la race sur le développement du leadership, la majorité des recherches comparent les hommes blancs aux hommes racisés. Pour ce qui est de l'effet du genre sur le développement du leadership, la plupart des recherches comparent les femmes noires aux femmes racisées. Très peu d'études se sont donc penchées sur l'interaction entre la race et le genre sur le développement du leadership (Rosette et Livingston, 2012).

Selon Kezar et al., (2006), le style de leadership est façonné par les multiples dimensions identitaires coexistant au sein d'un même individu, tel que le genre, la race, l'orientation sexuelle, etc. (Graham, 2018). Pourtant, les recherches sur le développement des compétences en ressources humaines ne sont pas adaptées pour exploiter le potentiel d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. En effet, les cadres théoriques du développement des compétences en ressources humaines excluent généralement la perspective intersectionnelle des minorités, en particulier celles des femmes noires (Weatherspoon-Robinson, 2013). Ainsi, Parker et Ogilvie (1996) ont hypothétisé que les modèles de leadership devraient intégrer l'intersectionnalité au niveau de la race et du genre, car les

attentes sociales en fonction du genre varient d'une culture à l'autre et les stéréotypes raciaux diffèrent selon le genre. Puisque les femmes noires sont à l'intersection de la race et du genre, leurs stratégies de leadership sont inévitablement influencées par leur identité intersectionnelle (Sims et Carter, 2019). Pourtant, les ouvrages qui documentent les expériences des femmes noires leaders se focalisent principalement sur les obstacles auxquels elles sont confrontées, mais explorent rarement leurs stratégies et leurs styles de leadership (Weatherspoon-Robinson, 2013).

Alors que les organisations déploient de nombreuses initiatives en matière de diversité et d'inclusion, l'omission des expériences des femmes noires dans des rôles de leadership s'avère problématique (Santamaría et al., 2022). En outre, les modèles traditionnels du leadership ne permettent pas de saisir l'importance des perspectives multiculturelles requises pour faire face à la complexité des enjeux politiques, économiques et sociaux actuels. Pour cela, il incombe d'examiner les représentations stéréotypées qu'on se fait d'un leader et de déconstruire les idées préconçues sur l'essence même du leadership. En effet, ce n'est qu'en redéfinissant un leadership transcendant les barrières raciales, sociales et genrées qu'on pourra exploiter un bassin de leaders provenant d'horizons divers (Gostnell, 1996).

Les femmes noires constituent un bassin de talents inexploités par les organisations. C'est pourquoi la problématique de ce travail vise à examiner l'impact du leadership des femmes noires sur les organisations en explorant les styles de leadership qui favorisent leur succès dans des postes de direction. En mettant en valeur la réussite des femmes noires leaders, cette recherche se veut également d'inspirer leurs homologues aspirant à occuper des postes de direction. Pour parvenir à ces objectifs, il y a d'abord lieu de décrire la démarche méthodologique ainsi que la problématique de ce travail dirigé. Le chapitre 1 sera dédié au portrait des femmes noires dans les postes de direction, à leurs styles de leadership et aux bénéfices d'un leadership diversifié. Le chapitre 2 sera consacré aux cadres théoriques expliquant le développement du leadership des femmes noires ainsi qu'aux barrières entravant leur ascension professionnelle. Enfin, le chapitre 3 proposera des solutions visant à accroître la présence des femmes noires dans des postes de direction.

Méthodologie

La méthodologie de recherche choisie dans le cadre de ce travail dirigé est la revue de littérature. Cette démarche méthodologique a été privilégiée pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle permet de saisir l'étendue des connaissances sur le leadership des femmes noires à travers le survol des études antérieures et actuelles. La revue de littérature a aussi été utile pour décrire l'évolution des connaissances sur le leadership des femmes noires à travers le temps. Cette méthodologie permet également de broser un portrait de la situation des femmes noires leaders dans les organisations. Enfin, la revue de littérature justifie l'importance de s'attarder sur cette problématique, car elle permet de mettre en lumière les études qui documentent les contributions des femmes noires dans des postes de direction.

La recherche de sources scientifiques a constitué une étape déterminante dans la réalisation de ce travail dirigé. Il était donc crucial de privilégier des moteurs de recherche contenant des articles empiriques validés par la communauté scientifique. Pour trouver des études scientifiques, les bases de données suivantes ont été consultées : *ProQuest*, *Google Scholar*, *Research Gate*, *Taylor et Francis*, *Emerald Insight* et bien d'autres. *Google* a aussi été utile pour diversifier et recueillir des sources complémentaires telles que des statistiques, des articles de journaux, des rapports de recherche ou encore des publications gouvernementales. Nous avons constaté que les études dans ce domaine étaient limitées, c'est pourquoi l'entièreté des recherches a été effectuée par l'entremise d'internet. Les études sélectionnées ont été publiées entre 1990 et 2023 et la quasi-intégralité des articles provient des États-Unis, en raison de la rareté des travaux de recherche sur ce sujet au Canada et dans le reste du monde.

La recherche de sources s'est effectuée en plusieurs phases. Une recherche préliminaire a été faite avec les mots clés « leadership black women », puisqu'il était essentiel d'appréhender le sujet dans sa globalité. Ensuite, afin d'affiner la problématique de recherche, les pistes de recherches futures ont permis de préciser une question de recherche qui a débouché sur l'impact des femmes noires dans les organisations. L'étape suivante du processus de recherche a consisté à combiner les mots clés : « leadership black women » avec les mots clés : « positive outcomes », « success », « styles », « performance », « contribution », « effectiveness », « intersectional », « strategies », etc. En notant qu'il

fallait souvent utiliser des synonymes comme « african-american » pour « black » et « female » pour « women » et les combiner aux autres mots clés pour maximiser les résultats de recherche. Ainsi, les mots clés utilisés ont permis de dégager les principaux concepts et de délimiter le champ de recherche à des travaux pertinents. À partir des sources trouvées, il a été possible d'établir les principales composantes du leadership des femmes noires et leurs impacts sur les organisations.

Problématique

La définition du leadership n'a cessé d'évoluer au cours de ces dernières décennies, mais "l'influence des personnes" demeure le thème commun à ces définitions. Ainsi, le leadership désigne la capacité d'une personne à inspirer, influencer et motiver les membres d'une équipe à accomplir un objectif commun (Weatherspoon-Robinson, 2013). Un leader doit également être un bon stratège, car il a pour rôle de relier les visions stratégiques ainsi que les objectifs à long terme avec les tâches quotidiennes. En outre, les leaders influents ont le rôle d'instaurer un climat d'inclusivité au sein de leurs équipes, ce qui renforce la cohésion de groupe, la collaboration et la confiance. De plus, les leaders influents possèdent un fort pouvoir de persuasion qui conduit leurs équipes à adhérer volontairement à leur vision. En effet, un leader visionnaire anticipe l'avenir et élabore une vision stimulante pour son équipe. En outre, un leadership efficace apporte une plus-value pour une organisation, car un leader compétent est un agent de changement qui suscite l'engagement des employés vers l'atteinte d'objectifs. Ainsi, le leadership est considéré comme l'une des composantes les plus importantes du succès des organisations en termes de performance, de rentabilité et de productivité (Robinson, 2022).

Les innombrables théories sur le leadership témoignent de la complexité et de la fascination qu'exerce ce concept sur les théoriciens (Branche, 2014). Les approches du leadership qui ont longtemps prévalu dans la recherche sont : la théorie des traits, la théorie du Grand Homme, la théorie situationnelle, la théorie de l'organisation et la théorie du pouvoir. Selon les partisans de la théorie des traits, les capacités de leadership sont innées et se manifestent dans certaines conditions. Ce modèle est inspiré de la théorie du Grand Homme qui suggère qu'on naît leader, on ne le devient pas. Ainsi, les qualités d'un leader sont inhérentes et ne s'acquièrent ni par l'apprentissage ni par l'expérience (Gostnell, 1996; Branche, 2014). Par

contre, selon la théorie situationnelle, les capacités de leadership peuvent être apprises, cultivées et perfectionnées. De plus, les leaders ajusteront leurs comportements en fonction de ce qui est requis par la situation. Selon la théorie de l'organisation, les objectifs et la structure hiérarchique de l'organisation déterminent les habiletés et les compétences requises à l'exercice du leadership. Enfin, la théorie du pouvoir postule qu'un leader peut être formel ou informel et il détient un pouvoir supérieur à n'importe quel autre membre de l'organisation (Gostnell, 1996).

Les théories du leadership les plus connues supposent un environnement organisationnel exempt de biais, de préjugés et de discrimination. Ces modèles de leadership sont limités en termes d'analyse et d'application, car ils occultent les réalités des groupes marginalisés en fonction de leur race, de leur genre ou de leur classe sociale (Gostnell, 1996). Puisque les femmes noires occupent une position particulière au sein de la hiérarchie sociale et économique, il est crucial de recourir à un cadre théorique adapté à leurs conditions afin de mieux comprendre le développement de leur leadership. Ainsi, trois modèles théoriques seront exposés pour expliquer le développement du leadership des femmes noires : le modèle du développement de la résilience (Weatherspoon-Robinson, 2013), le modèle du développement du leadership des femmes noires (Chance, 2021) et le modèle (révisé) culturellement distinct du leadership des femmes cadres afro-américaines (Sims et Carter, 2019). Ce travail dirigé a comme objectif d'examiner les styles de leadership qui contribuent au succès des femmes noires dans des postes de direction. Nous poursuivons également un autre objectif qui est celui d'éduquer, d'inspirer et de motiver les leaders en herbe à poursuivre leurs ambitions professionnelles malgré l'adversité. Enfin, ce travail peut contribuer à l'enrichissement des connaissances portant sur l'analyse des programmes de développement du leadership visant les femmes noires et servir d'outil aux organisations qui désirent implanter des initiatives en matière de diversité à tous les niveaux de l'organisation (Weatherspoon-Robinson, 2013).

Chapitre 1 - Contexte

Les femmes noires sont sévèrement sous-représentées dans les postes de direction et sont souvent omises des recherches portant sur le leadership. En conséquence, on dispose de peu d'informations sur leurs styles de leadership. Ce chapitre permettra de mettre en lumière les études explorant les styles de leadership qui favorisent le succès des femmes noires dans des rôles de direction. Avant d'aborder ce sujet, il sera d'abord nécessaire de mettre en évidence les profondes disparités existant entre les femmes noires et les autres groupes majoritaires et minoritaires dans des postes de direction. La dernière section de ce chapitre soulignera l'impact d'un leadership diversifié sur la performance organisationnelle.

1.1-Le portrait des femmes noires dans des postes de leadership

Entre 2017 et 2021, les femmes afro-américaines représentaient 11,4 % des titulaires de licences, de masters et de doctorats, devenant ainsi le groupe le plus instruit de la population active aux États-Unis. Pourtant, les femmes noires ne constituent qu'une infime fraction des dirigeants (Johnson et Fournilier, 2021; Frye, 2023). En effet, selon Lean in (2020), les femmes afro-américaines ne représentent que 1% des cadres de la haute direction. En outre, comme l'indique l'étude menée par Catalyst (2016), on retrouve majoritairement des femmes afro-américaines dans des postes de direction de niveau intermédiaire, mais elles y sont également sous-représentées, puisqu'elles occupent moins de 4% des postes de cadres intermédiaires, tandis que les hommes blancs en constituent 46% et les femmes blanches 30% (Frye, 2023 ; Eady, 2023). De plus, les femmes afro-américaines ne représentent que 2,2 % des membres des conseils d'administration dans les entreprises du S&P 500 et il n'y a eu que 3 femmes afro-américaines qui se sont succédé à la tête des 500 plus grandes entreprises des États-Unis (Griffin, 2021 ; Eady, 2023).

La première promotion à un poste de direction est une étape déterminante dans l'évolution professionnelle des femmes afro-américaines. En effet, seules 58 femmes afro-américaines sont promues pour 100 hommes promus cadres et seules 64 femmes afro-américaines sont recrutées à des postes de superviseur pour 100 hommes embauchés à ce poste. Et ce, bien que les femmes afro-américaines postulent pour des promotions à la même fréquence que

les hommes (Eady, 2023). En effet, 87% des femmes noires ont déclaré qu'elles souhaitent devenir des leaders influentes (Elliott, 2022). Par conséquent, le nombre de candidates afro-américaines aspirant à des postes de leadership diminue graduellement à tous les niveaux de l'organisation, en particulier au niveau des cadres supérieurs, où les femmes afro-américaines sont sévèrement sous-représentées (Eady, 2023). De plus, 44 % des femmes afro-américaines rencontrent des obstacles pour obtenir des postes de direction et 26 % déclarent que leur travail n'est pas reconnu (Robinson, 2022).

Dans l'enseignement supérieur américain, les femmes noires sont surreprésentées dans des niveaux les plus bas de la hiérarchie de l'organisation qui procure une apparence de diversité, mais elles ne possèdent pas de pouvoir pour influencer les décisions organisationnelles importantes (Ross Stamps, 2022). En effet, le rapport de l'ACE de 2023 indique que le pourcentage de femmes noires présidentes d'université n'est que de 5,4 % (Davis, 2023). En outre, rares sont les femmes afro-américaines occupant des postes de direction au sein de l'industrie pharmaceutique. Plus précisément, selon l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) en 2010, les femmes afro-américaines représentaient 3,4 % des cadres de premier et moyen niveau et seulement 1,5 % des cadres supérieurs dans l'industrie pharmaceutique (Bonaparte, 2016). De plus, les femmes noires n'occupaient que 14,2 % de tous les postes de gestion, d'affaires et d'opérations financières aux États-Unis en 2020. Dans les organisations à but non lucratif, les femmes représentent 75 % de la main-d'œuvre, mais occupent moins de 20 % des postes de direction et les femmes afro-américaines n'occupent que 3,5 % des postes de direction (Robinson, 2022).

Au Canada, bien qu'il y ait eu de nombreux progrès, la parité hommes-femmes reste encore un défi pour les organisations. Les femmes représentent la moitié de la population canadienne, mais occupent 41.7 % des postes de leadership en tant que : PDG (34,8%), directrices exécutives (32,3%), cadres supérieurs (39,1%) et cadres intermédiaires (42,9%) (The Prosperity Project, 2023). Cette sous-représentation est expliquée par le « plafond de verre » qui est une expression métaphorique désignant les barrières qui entravent l'ascension professionnelle des femmes dans la hiérarchie organisationnelle, malgré leurs qualifications et leurs compétences (Griffin, 2021). Pour les femmes racisées, le « plafond de béton » serait plus approprié pour décrire l'effet conjugué de la race et du genre sur leurs

perspectives d'évolutions professionnelles. Le besoin de créer un terme spécifique pour les femmes racisées signifie que la race et le genre ont un impact significatif sur leur évolution de carrière. À l'instar du plafond de verre, où il est possible d'entrevoir les possibilités de carrière et donc d'atteindre ses objectifs, le plafond de béton obscurcit les opportunités de telle sorte qu'il est impossible de définir sa trajectoire professionnelle. À l'instar du plafond de verre qui est plus facile à briser, le plafond de béton est quasi indestructible (Griffin, 2021).

Une étude menée par Statistique Canada en 2016 révèle l'effet combiné de la race et du genre sur la mobilité ascendante des femmes racisées. Ces dernières n'occupaient que 33,7% des postes de cadres, tandis que les hommes racisés constituaient 52,1% des postes de cadres (Longpré-Verret et Richards, 2021). Une étude menée en 2023 par The Prosperity Project, auprès de 98 organisations, a révélé la sous-représentation des femmes racisées dans les 4 niveaux de direction les plus élevés à travers tous les secteurs et toutes les régions du Canada. Ainsi, les femmes racisées occupent 10,3% des postes de direction en tant que : PDG (5,2%), directrices exécutives (3,3%), cadres supérieurs (7,9%) et cadres intermédiaires (11,3%). Tandis que les femmes noires canadiennes ne constituent que 0,9% des postes de direction en tant que : PDG (0,8%), directrices exécutives (0,5%), cadres supérieurs (0,6%) et cadres intermédiaires (1%) (The Prosperity Project, 2023).

En 2020, alors que les femmes occupaient environ 21,5 % des postes d'administrateurs dans les sociétés de la Bourse de Toronto, les femmes noires détenaient moins de 0,8 % de ces postes (Makinde, 2023). En 2021, le rapport annuel sur le rendement en matière de diversité des genres a interrogé 48 des plus grandes entreprises, sociétés immobilières, banques, sociétés de télécommunications et sociétés d'État du Canada, révélant que 89 % d'entre elles n'ont aucune femme noire dans le pipeline des postes de direction de niveau supérieur (Rodriguez, 2021). Sachant que 4,3% des Canadiens s'identifient comme des personnes noires, les femmes noires sont sous-représentées dans les postes de direction (The Prosperity Project, 2023). Ces statistiques révèlent que les expériences professionnelles des femmes noires ne doivent pas être amalgamées avec celles des femmes racisées ou blanches, car elles se heurtent à des barrières systémiques en raison de l'histoire de l'esclavage, de la ségrégation raciale et des stéréotypes (Makinde, 2023).

1.2-Les styles de leadership

Les organisations investissent de plus en plus dans le remaniement de leurs cultures, de leurs structures et de leurs pratiques organisationnelles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Cependant, les femmes noires demeurent sévèrement sous-représentées dans les postes à hautes responsabilités. Il est encore courant de célébrer les "premières et les seules" femmes noires à occuper des postes d'influence, telles que : Yolande James qui est devenue la première femme noire à occuper un poste de ministre au Québec; Juanita Westmoreland-Traoré qui est la première juge noire du Québec et de Michaëlle Jean qui est la première femme noire à être nommée gouverneure générale du Canada (Weatherspoon-Robinson, 2013; Châtelaine, 2019).

Il est donc indéniable que les femmes noires se heurtent à de multiples barrières lorsqu'elles souhaitent occuper des postes de direction dans des secteurs traditionnellement blancs et dominés par les hommes. C'est pourquoi la majorité des travaux de recherche sur le leadership des femmes noires se focalisent sur les obstacles entravant leur ascension professionnelle dans les organisations, mais rares sont les études qui s'attardent sur les habiletés et sur les styles de leadership qui contribuent au succès des femmes noires dans des postes de direction (Weatherspoon-Robinson, 2013). Pourtant, en raison de leurs identités multiples, les femmes noires naviguent aisément à travers les différentes frontières culturelles et organisationnelles. Ce qui signifie qu'elles possèdent des capacités d'adaptation avancées, de créativité et d'innovation qui sont des caractéristiques essentielles au leadership et bénéfiques pour les organisations (Sims et Carter, 2019). Cette section a donc pour objectif d'examiner les styles de leadership couramment employés par les femmes noires, ainsi que leur impact sur la performance organisationnelle.

1.2.1-Le leadership transformationnel

1.2.1.1-Définition et composantes

C'est grâce aux travaux de Burns (1978) que l'on doit les premières esquisses sur le leadership transformationnel et selon ce dernier, « le leadership transformationnel est un élément essentiel du paradigme du leadership » (Quarterman, 2011, p.35). Les travaux de Burns ont révolutionné le domaine du leadership, car il a été le premier à évoquer la nature

relationnelle du leadership et à souligner l'importance de l'engagement des subordonnés dans l'efficacité du leader (Branche, 2014). Le leadership transformationnel est un style de gestion dans lequel les dirigeants encouragent, inspirent et motivent leurs subordonnés à atteindre les objectifs organisationnels. Cette forme de leadership incite également les subordonnés à se surpasser à accroître leur performance et à prioriser les intérêts de l'organisation, ce qui représente un avantage non négligeable dans un environnement fortement concurrentiel. En effet, les leaders transformationnels ont un effet positif sur les travailleurs, ce qui se traduit par d'excellents résultats organisationnels. Le leader transformationnel use de son charisme pour décoder les besoins intrinsèques de ses subordonnés afin de bâtir une relation de confiance. Ainsi, la création d'une relation au niveau personnel entre le leader et ses subordonnés est un élément fondamental de la théorie du leadership transformationnel (Quarterman, 2011).

De plus, les leaders transformationnels créent un sentiment de cohésion au sein de leurs équipes par l'établissement d'objectifs communs. Lyles et al. (2006), décrivent les leaders transformationnels comme des stratèges qui définissent une vision et fournissent une direction à leurs subordonnés pour mener des projets de transformation organisationnelle. En outre, les leaders transformationnels sont des agents de changement, car ils participent aux initiatives de changement en assumant le rôle de médiateur dans le but de gérer des comportements et des relations entre les différents acteurs d'un projet. Il a également été démontré que les employés adhèrent à la vision d'un leader lorsqu'ils ont la conviction que ce dernier contribuera au succès et à la croissance de l'organisation. De ce fait, les leaders transformationnels sont dotés d'une forte capacité de persuasion qui conduit toutes les parties prenantes de l'entreprise à prendre conscience des enjeux organisationnels. Pour arriver à cette fin, les dirigeants transformationnels s'engagent à faire converger les besoins de l'organisation et les préoccupations des employés afin que les intérêts de tous soient satisfaits. Les leaders transformationnels sont également conscients qu'un environnement de travail stimulant dans lequel les employés sont reconnus pour leur contribution impacte le succès global de l'organisation. C'est pour cette raison qu'ils encadrent, récompensent et renforcent l'estime de soi de leurs subordonnés (Quarterman, 2011).

La décomposition des composantes du leadership transformationnel a fait l'objet d'un nombre considérable de recherches. La majorité des études montrent une corrélation positive entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle. Selon Bass (1985), les leaders transformationnels possèdent 4 caractéristiques qui améliorent l'estime de soi, la confiance des subordonnés et l'efficacité du leadership. La première composante est l'influence idéalisée, également connue sous le terme de charisme. L'influence idéalisée est un élément fondamental du leadership transformationnel, car elle facilite l'adhésion des subordonnés à la vision du leader. En effet, l'influence idéalisée implique que les leaders transformationnels jouissent d'un fort pouvoir de persuasion qui leur permet de modifier l'état d'esprit de leurs subordonnés afin que leurs besoins convergent avec les objectifs organisationnels (Elliott, 2022). L'influence idéalisée repose donc sur l'attrait et le charisme du leader et permet de renforcer la confiance, l'admiration, le respect et la connexion émotionnelle des subordonnés envers leurs dirigeants. Ainsi, les leaders transformationnels sont des exemples moraux à qui les subordonnés s'identifient pour modéliser leurs comportements (Robinson, 2022).

La deuxième composante du leadership transformationnel est la motivation inspirante qui permet de renforcer les liens de confiance entre le leader et les subordonnés (Quarterman, 2011). À travers la motivation inspirante, les leaders conçoivent et communiquent une vision attrayante pour leurs subordonnés. Ces derniers deviennent ainsi plus disposés à suivre leur leader. De plus, le leader transformationnel peut déléguer des missions importantes aux membres de leurs équipes, ce qui consolidera leur lien de confiance et les motivera à être plus optimistes envers le futur (Robinson, 2022). La troisième composante du leadership transformationnel est la considération individualisée. La considération individualisée réfère au fait que le leader agira comme un coach ou un mentor en apportant un soutien personnalisé à chacun de ses subordonnés (Quarterman, 2011). La considération individualisée joue également un rôle essentiel dans la gestion du changement. En effet, les leaders transformationnels anticipent les potentielles résistances au changement en étant attentifs aux préoccupations de leurs subordonnés de manière personnalisée. Par conséquent, cette considération personnalisée atténue le scepticisme et l'anxiété associés au changement (Elliott, 2022). La dernière composante du leadership transformationnel est la stimulation intellectuelle, qui renvoie à la capacité d'un dirigeant à développer la

créativité, l'innovation et la pensée critique de ses subordonnés. Ainsi, les leaders peuvent solliciter leurs subordonnés à identifier et à résoudre des problèmes qui entravent la performance d'une entreprise. Les subordonnés sont donc encouragés à envisager les problèmes sous des angles différents et à partager leurs idées, ce qui crée un environnement propice à l'expérimentation et à l'innovation (Elliott, 2022).

Les chercheurs Li et Hung (2009) ont mené une étude visant à déterminer le lien entre le leadership transformationnel, les relations de travail et les performances des employés. La conclusion de l'étude confirme l'influence positive du leadership transformationnel sur les relations de travail et les performances des employés. Cette étude a également révélé que les composantes essentielles au leadership telles que la vision, l'inspiration et la motivation ont un impact significatif sur les relations de travail et la performance. Li et Hung préconisent donc l'intégration des dimensions du leadership transformationnel aux stratégies de recrutement et de formation pour bâtir une culture organisationnelle forte et inspirante (Quarterman, 2011). De plus, les leaders transformationnels représentent un atout pour les organisations, en raison de leur impact positif sur la satisfaction des subordonnés et l'engagement envers l'organisation. Des études ont également révélé des corrélations positives entre le leadership transformationnel et des résultats organisationnels telles que : les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, la culture organisationnelle et la vision organisationnelle. De même, le leadership transformationnel est positivement corrélé à des résultats individuels tels que l'autonomisation, la satisfaction au travail, l'engagement, la confiance, l'auto-efficacité et la motivation. L'alliance entre l'innovation et la gestion du changement est cruciale pour assurer la pérennité d'une organisation et il a été démontré que le leadership transformationnel a des effets positifs sur l'innovation et la performance organisationnelle. Ces études suggèrent donc que le leadership transformationnel est vital à la réussite des organisations (Branche, 2014).

1.2.1.2-Le leadership transformationnel chez les femmes noires

Étant donné leur identité intersectionnelle au croisement du genre, de la race et de la classe sociale, les femmes afro-américaines élaborent diverses stratégies créatives pour naviguer à travers les différents systèmes d'oppression, ce qui les rend plus enclines à adopter un style de leadership transformationnel (Branche, 2014). Selon Byrd (2009), les difficultés

rencontrées par les femmes afro-américaines façonnent leurs compétences en matière de leadership. C'est donc à travers leur famille, leur église et leur organisation communautaire qu'elles démontrent des qualités de leaders transformationnels telles que l'habileté à mener des actions coordonnées pour atteindre des objectifs communs, à renforcer l'engagement et à inspirer les personnes à développer leur potentiel (Robinson, 2022). De plus, les leaders noirs présentent souvent des caractéristiques de leadership transformationnel, car ils doivent constamment militer pour rendre les milieux de travail justes, équitables et inclusifs (Branche, 2014).

Cependant, malgré leur niveau d'éducation élevé et de solides compétences en leadership, les femmes noires demeurent sous-représentées dans des postes de leadership. Pourtant, les études ont démontré que les femmes noires dirigeantes présentent davantage de caractéristiques associées au leadership transformationnel telles que la communication d'une vision inspirante, la motivation des employés et l'établissement de relations de confiance (Elliott, 2022). Eagly, Johannesen-Schmidt, and van Engen (2003) argumentent dans ce sens. Selon ces derniers, le potentiel des femmes noires est sous-exploité alors qu'elles arborent des caractéristiques de leadership transformationnel qui sont essentielles dans un environnement aussi complexe que la gestion des organisations à but non lucratif (Branche, 2014). Avolio et Bass (2004), Benson (2019) et Young (2016) soutiennent également que les femmes noires sont plus enclines à développer des caractéristiques associées au leadership transformationnel telles les compétences motivationnelles et l'influence idéalisée, ce qui fait d'elles de meilleurs leaders transformationnels pour le 21e siècle (Elliott, 2022).

Quarterman (2011) a mené une étude quantitative corrélationnelle descriptive dont l'objectif consistait à décrire la relation entre les différents aspects de l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership de 23 dirigeants afro-américains de différents secteurs d'activité. Les résultats de cette recherche ont indiqué que les femmes afro-américaines avaient des scores plus élevés en compétences de leadership transformationnel que les hommes afro-américains, et ce, sur 4 échelles (l'attribut d'influence individualisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée) (Quarterman, 2011). Ces conclusions sont corroborées par une étude quantitative menée

par Campbell (2010), consistant à évaluer les comportements des femmes afro-américaines en matière de leadership éducatif, par rapport aux hommes afro-américains, aux femmes caucasiennes et aux hommes caucasiens. Les résultats de cette étude indiquent que les chefs d'établissement afro-américaines sont plus susceptibles d'employer les stratégies du leadership transformationnel de manière cohérente que leurs homologues caucasiens et masculins (Campbell, 2010).

Johnson (2015), a conduit une étude dont l'objectif consistait à identifier les styles et les comportements de leadership utilisés par 21 femmes cadres afro-américaines appartenant à différents secteurs économiques tels que l'éducation, les affaires, le droit, le public, l'armée et les organisations à but non lucratif. Dans cette étude, 98% des participantes interrogées se percevaient comme des leaders transformationnels (Johnson, 2015). Cette étude a également révélé que toutes les participantes étaient muées par un profond désir d'inspirer et de développer un sentiment de collaboration chez leurs subordonnés directs. Une participante a déclaré qu'elle s'efforçait quotidiennement de recueillir les idées et les préoccupations concernant les différentes initiatives en cours et d'essayer de concrétiser les propositions de l'équipe à une fréquence hebdomadaire. De plus, plusieurs participantes ont souligné l'importance de cultiver un environnement collaboratif dans lequel tous les membres de l'équipe peuvent librement partager leurs suggestions et leurs réclamations à la haute direction, sans faire l'objet de représailles (Johnson, 2015).

En 2014, Branche a interrogé 13 dirigeantes afro-américaines œuvrant dans des organisations à but non lucratif, dans l'objectif d'évaluer leurs styles de leadership. Une analyse des scores moyens pour chaque type de leadership a indiqué que le score moyen pour le leadership transformationnel était plus élevé que pour les styles de leadership transactionnel ou passif-évitant, ce qui signifie que les dirigeantes afro-américaines d'organisations à but non lucratif présentaient davantage de traits de style de leadership transformationnel. Les 13 femmes interrogées ont décrit leurs expériences, la manière dont elles ont encouragé leurs équipes à persévérer malgré les difficultés rencontrées, la façon dont elles les ont incitées à intervenir dans la résolution des problèmes et la manière dont elles ont assumé un rôle de mentor et renforcé le sentiment d'appartenance au travail (Branche, 2014).

Clark (2020) a conduit une étude de cas qualitative dont l'objectif était de décrire 4 types de stratégies inspirées du leadership transformationnel qui ont été mises en œuvre par 10 directrices afro-américaines, afin de retenir les enseignants dans les écoles défavorisées du Texas. En premier lieu, les chefs d'établissement de cette étude ont déployé des stratégies pour établir une vision commune des objectifs organisationnels afin de fidéliser les enseignants. Ainsi, elles ont élaboré un plan de communication efficace pour s'assurer que la mission et de la vision pour le campus soient correctement relayées aux enseignants et que les objectifs individuels de ces derniers s'alignent avec les objectifs organisationnels. La seconde stratégie, s'inspirant de la motivation inspirante, consistait à encourager le personnel à atteindre les objectifs et à favoriser une vision commune de l'organisation pour fidéliser les enseignants. Ainsi, les directrices ont identifié les motivations intrinsèques de leurs enseignants, ont investi dans la formation et le développement de leurs compétences, ont mis des ressources à leur disposition et les ont récompensés lorsqu'ils atteignaient leurs objectifs. En troisième lieu, les participantes de cette étude ont élaboré des stratégies pour offrir des possibilités de développement aux enseignants afin de favoriser le maintien des enseignants en poste. Les directrices d'école ont également mentoré certains enseignants pour favoriser leur croissance professionnelle. De plus, elles ont implémenté des initiatives de formation continue pour développer les enseignants. Ces méthodes de rétention s'apparentent à la considération individualisée qui est une composante du leadership transformationnel. En quatrième lieu, les participantes ont employé diverses stratégies pour stimuler la créativité des enseignants, en les encourageant à exprimer leur créativité et à utiliser des moyens non conventionnels dans leur pédagogie. En effet, un climat où l'échec et les erreurs font partie du processus d'apprentissage favorise un environnement de travail propice à la créativité, l'expérimentation et l'innovation, ce qui favorise la rétention des enseignants. Cette stratégie de rétention s'inspire de la stimulation intellectuelle, qui est une composante du leadership transformationnel. Toutes les participantes de cette étude ont donc démontré des aptitudes en leadership transformationnel, ce qui s'est reflété par le taux de rétention élevé des enseignants dans ces différents établissements (Clark, 2020).

Une étude menée par Renix (2016) dont l'objectif consistait à explorer la manière dont les chefs d'établissement afro-américaines d'écoles urbaines influencent la culture du personnel. Les 5 directrices d'écoles de cette étude pratiquaient un leadership

transformationnel dans l'objectif de renforcer une culture organisationnelle favorisant l'épanouissement des enseignants et la réussite scolaire des élèves. À cette fin, elles ont entrepris de créer une culture positive axée sur la responsabilisation, dans lequel les enseignants ne craignent pas d'admettre leurs erreurs et sont réceptifs aux suggestions d'amélioration de leurs pratiques pédagogiques. Ces participantes se sont également impliquées à renforcer la collaboration entre les différentes équipes afin de susciter une vision commune de la réussite académique. À cette fin, les directrices ont organisé des activités collaboratives, auxquelles ont participé les parents, les enseignants et la communauté locale, afin de développer un sentiment de communauté et de fierté pour toutes les parties prenantes de leurs écoles. Elles ont également mis en œuvre une stratégie de communication ouverte pour adresser les situations conflictuelles et pour permettre aux enseignants de partager leurs versions des faits afin qu'ils puissent comprendre les différents points de vue et parvenir à des compromis. Les pratiques de leadership transformationnel se reflétaient également à travers la volonté des dirigeantes de promouvoir une culture d'apprentissage axée sur le développement des compétences du corps enseignant. Pour favoriser le développement professionnel du personnel enseignant, les participantes ont implémenté la planification collaborative, des discussions collégiales, la mise en place de systèmes et de structures procédurales en matière d'enseignement et d'apprentissage et la reconnaissance des progrès des enseignants. Elles ont aussi investi dans des mesures pour développer la polyvalence du corps enseignant, afin que ceux-ci puissent diriger à partir de n'importe quel niveau organisationnel. L'implantation de ces pratiques transformationnelles a permis d'offrir des expériences éducatives exceptionnelles, ce qui s'est répercuté positivement sur les résultats scolaires des élèves (Renix, 2016).

1.2.2-Le leadership transformateur

1.2.2.1-Définitions et composantes

Même s'il est une extension du leadership transformationnel et communément confondu avec ce dernier, le leadership transformateur est un style de leadership bien distinctif. La principale différence entre le leadership transformationnel et le leadership transformateur est que le premier se focalise sur le changement au sein d'une organisation spécifique,

tandis que le second met l'accent sur des initiatives de changement, en matière d'équité, qui auront aussi un impact sociétal (Bonaparte, 2016). Ainsi, le leadership transformateur est une approche du leadership axée sur l'éthique, qui intègre la quête du profit tout en reconnaissant la responsabilité sociale des organisations envers leur personnel, leur clientèle et la société (Bonaparte, 2015). En d'autres termes, « le leadership transformateur est une théorie qui reconnaît que le succès des personnes et des organisations peut être influencé par les réalités matérielles et les disparités qui existent dans un contexte sociétal plus large » (Bonaparte, 2016, p.1). Les leaders transformateurs se démarquent par leur créativité, leur charisme et leur engagement inébranlable envers l'équité. Le leader transformateur est reconnu notamment par sa capacité à remettre en question le sens du leadership dans des environnements complexes et par son habileté à inciter les subordonnés à tenter de nouvelles approches (Bonaparte, 2015).

Le leadership transformateur est caractérisé par 7 principes fondamentaux. Premièrement, le leadership transformateur reconnaît les disparités sociétales et les dynamiques de pouvoirs asymétriques existants dans les organisations. Ainsi, le leadership transformateur a pour objectif de révéler l'impact délétère de l'exclusion de certains groupes marginalisés du processus décisionnel et de l'autorité hiérarchique. Deuxièmement, le leader transformateur se démarque par sa capacité à converger des objectifs paradoxaux liés à l'équité et à l'excellence, au bien public et au bien privé ainsi qu'au progrès individuel et au progrès collectif. En d'autres termes, le leadership transformateur nécessite que les dispositions organisationnelles soient alignées sur les droits de tous membres de l'organisation. Troisièmement, le leadership transformateur exige la déconstruction et la reconstruction des cadres de connaissances qui valorisent des perspectives diverses et critiques. Cela signifie que le leader transformateur est conscient que ceux qui font partie de la culture dominante vivent des expériences différentes de ceux qui en sont exclus. Cette sensibilité culturelle habilite le leader transformateur à développer des compétences essentielles pour naviguer à travers différentes cultures et à mettre en œuvre des initiatives en matière d'inclusion, d'acceptation et de valorisation des différences (Bonaparte, 2016).

Quatrièmement, le leadership transformateur implique la recherche de l'équilibre entre la critique et la promesse. Ainsi, l'analyse critique nécessite l'examen de la dynamique entre

le pouvoir et l'éthique au sein de l'organisation, c'est-à-dire la vérification de la convergence entre les intérêts organisationnels et les droits de tous les membres de l'organisation. Le leadership transformationnel exige donc la remise en question du statu quo ainsi que l'analyse des pratiques et des politiques organisationnelles, dans l'objectif d'améliorer l'intégration des groupes sous-représentés (Bonaparte, 2016). À cette fin, le leader organisationnel doit évaluer la manière dont le pouvoir et l'éthique interagissent au sein de l'organisation en s'interrogeant sur 4 points : « Qui bénéficie de cette situation ? Existe-t-il un groupe dominant ? Qui définit la manière dont les choses doivent être structurées ? Qui définit ce qui doit être valorisé ou sous-valorisé ? » (Bonaparte, 2016, p. 4). Quant aux stratégies de promesse, elles assurent que certains groupes ne soient pas ostracisés lorsque les croyances, les normes et les valeurs de l'organisation sont remises en question.

Cinquièmement, le leadership transformateur nécessite d'aller au-delà de l'identification des cas d'iniquités, en examinant méthodiquement les pratiques et les politiques en matière de diversité, afin de déterminer si elles sont conformes aux règlements en vigueur. Ainsi, les leaders transformateurs sont des agents de changement qui sont investis dans l'instauration de la justice sociale (Bonaparte, 2016). Sixièmement, il incombe aux leaders transformateurs de définir des objectifs organisationnels mesurables et quantifiables dont les résultats seront tangibles et pertinents pour tous les acteurs de l'organisation. Septièmement, le courage moral et l'activisme sont des impératifs du leadership transformateur. Ce principe implique que les leaders transformateurs soient confrontés à un dilemme, car ils symbolisent le pouvoir hiérarchique et se positionnent aussi en tant que défenseurs des intérêts des groupes sous-représentés. Ainsi, les leaders transformateurs doivent être capables de gérer les conflits émanant des intérêts divergents et de trouver des solutions créatives pour satisfaire toutes les parties prenantes (Bonaparte, 2016). Par conséquent, les leaders transformateurs ont une propension à prendre des risques et n'ont pas crainte d'aborder les sujets tabous comme le racisme, le classisme et d'autres formes d'oppression (Wilson, 2016).

La justice et la démocratie sont des éléments fondamentaux du leadership transformateur. En effet, les leaders transformateurs exercent leur autorité non pas pour chercher, mais pour

corriger les inégalités, car ils reconnaissent le rôle du pouvoir dans le maintien des comportements, des cultures et des structures hégémoniques et dominantes. Ainsi, les partisans du leadership transformateur affirment que les leaders ne doivent pas se contenter de critiquer les structures d'oppressions, mais qu'ils doivent être des agents de changement pour un milieu de travail inclusif et équitable, en condamnant les pratiques inéquitables et en soutenant qu'il est possible d'œuvrer en faveur du bien-être individuel sans compromettre le bien-être collectif. (Shields, 2010). Dans l'ensemble, le leadership transformateur s'efforce d'aligner la culture, les pratiques et les politiques organisationnelles avec les objectifs axés sur la justice sociale (Wilson, 2016).

1.2.2.2-Le leadership transformateur chez les femmes noires

Rares sont les travaux qui documentent l'impact du leadership transformateur sur les organisations, mais Bonaparte (2016) a mené une étude qualitative documentant les expériences de 8 femmes afro-américaines leaders dans l'industrie pharmaceutique, sur la base des 7 principes du leadership transformateur. Les résultats de cette étude ont révélé que toutes les participantes dirigeaient selon les 7 principes du leadership transformateur. Par exemple, une participante a évoqué une subvention qu'elle a décrochée afin de développer un projet visant à mettre en œuvre un programme hospitalier d'éducation des médecins et des patients sur le VIH/SIDA. Ce projet était bénéfique pour l'organisation (l'hôpital) et pour la communauté, car il facilitait l'accès à des soins médicaux pour les communautés défavorisées. Une autre dirigeante s'est activement engagée à promouvoir l'avancement des femmes et des groupes sous-représentés au sein de son service et dans d'autres départements de l'organisation par l'entremise des divers programmes de développement de carrière. Cette initiative a eu un impact positif sur l'industrie pharmaceutique en comblant le déficit de leadership pour les femmes afro-américaines et pour les autres groupes sous-représentés (Bonaparte, 2016).

Une autre volontaire de l'étude s'est impliquée dans l'évaluation du programme d'assistance aux patients, afin d'en mesurer les répercussions sur les communautés desservies par le programme et de veiller à ce que la prise de décision soit plus inclusive et reflète davantage de points de vue. De plus, une des dirigeantes a élaboré des stratégies de recrutement ciblant spécifiquement les Afro-Américains, afin d'augmenter leur taux de

participation dans les essais cliniques. Cette initiative a eu pour effet d'accroître la représentation des groupes historiquement exclus de la recherche clinique et ainsi de réduire les disparités en matière de santé, tout en améliorant l'efficacité et la sécurité des médicaments et des vaccins. Enfin, une participante de l'étude s'est démarquée en tant que mentore, en partageant ses connaissances à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation dans le but d'encadrer les femmes afro-américaines. Cette initiative a eu un impact positif sur la société, car elle a contribué à démystifier le fonctionnement de l'industrie pharmaceutique et le système de soins de santé aux communautés afro-américaines (Bonaparte, 2016).

Les études documentant les pratiques de leadership des femmes noires chefs d'établissement ont démontré qu'elles ont tendance à s'engager dans la promotion en faveur de l'équité pour les groupes d'élèves marginalisés et à lutter contre l'injustice systémique en raison de leurs propres expériences d'oppressions (Jang et Alexander, 2022). Shields (2010) a conduit une étude visant l'exploration des pratiques de 2 chefs d'établissements primaires (Amy et Catherine), qui ont réussi à "transformer leurs écoles", en les rendant plus inclusives, plus équitables et plus performantes sur le plan académique. Les leaders de ces institutions ont adopté des pratiques de leadership transformateur en proposant une réorganisation des structures, des cultures et des pratiques pédagogiques, afin d'offrir aux élèves un environnement éducatif plus inclusif et juste. En outre, les participantes de cette étude se sont engagées à déconstruire les pratiques pédagogiques qui reproduisent les inégalités et la marginalisation de certains groupes d'élèves, tout en s'assurant que les ressources soient redistribuées équitablement. Ainsi, pour assurer la réussite de tous les élèves, les participantes ont mis en place de nouvelles approches du travail en équipe, procédé à la réaffectation d'enseignants-ressources et proposé un contrôle supplémentaire des devoirs. Elles ont également implanté des programmes de mentorat entre le personnel et les élèves, créé des groupes flexibles dans lesquels les élèves étaient régulièrement testés et établi des partenariats communautaires dans lesquels des bénévoles établissent des liens réguliers et continus avec certains élèves qui ont besoin de modèles positifs (Shields, 2010).

La reconnaissance des disparités matérielles des élèves a engendré l'instauration des approches pédagogiques plus équitables ainsi qu'une meilleure appréhension des enjeux liés à la distribution du pouvoir et des privilèges. Par exemple, l'équipe de Catherine a

reconnu qu'ils reproduisaient inconsciemment un système qui renforçait la distribution inéquitable de ressources, car les groupes d'élèves qui performaient le mieux appartenaient souvent à des milieux privilégiés et organisaient régulièrement des activités. Il a donc été décidé qu'il serait plus équitable de remplacer les fêtes de classes individuelles par des célébrations incluant toute l'école, dans le but de cultiver un sentiment d'appartenance pour tous les élèves. De plus, il a été convenu que des petits groupes conviendraient mieux à répondre aux besoins d'enfants à difficultés et que ces derniers se verraient priorisés dans l'attribution des ressources. Par ailleurs, Catherine a assigné un groupe d'enseignements volontaires dans la collecte des données sur les antécédents et les progrès de chaque élève pour garantir des environnements d'apprentissage plus équitables pour tous les enfants. L'implantation des pratiques transformatrices s'est reflétée dans les résultats de performance des élèves. Ainsi, 80 % des élèves de 6^e année de l'école d'Amy ont atteint ou dépassé les attentes du niveau scolaire pour les tests de lecture et 85 % ont obtenu les mêmes résultats pour des tests de mathématiques. L'école de Catherine a également réalisé des progrès remarquables. Par exemple, lors des tests de lecture en 3^e année, le pourcentage d'élèves ayant atteint ou dépassé les attentes est passé de 70 % en 2005 à 89,6 % en 2007, 98,5 % des élèves ayant atteint le même niveau en mathématiques (Shields, 2010).

Wilson (2016) a mené une étude dont l'objectif était de souligner l'impact du leadership transformateur dans les écoles fortement défavorisées. La chercheuse a interrogé Alana Simms, directrice d'Horizons. Horizons est un établissement scolaire situé dans un quartier pauvre à prédominance afro-américaine. Pour redresser les faibles taux de réussite de l'école entre 2006 et 2012, la directrice a entamé une transformation culturelle de l'école par l'évaluation des pratiques pédagogiques, le développement des compétences d'enseignants à fort potentiel et le licenciement des enseignants inefficaces. Tout d'abord, la directrice a réitéré ses philosophies de bienveillance envers les élèves provenant de foyers défavorisés. Ensuite, elle a mis en place : des réunions portant sur les objectifs de performances des enseignants, des programmes de sensibilisation aux préjugés classistes et raciaux, des stratégies de travail en équipe et une équipe de direction plus inclusive reflétant la population des enseignants et des parents. Elle a également mis en œuvre des initiatives pour reconnaître des enseignants qui s'impliquent activement dans l'éducation de leurs élèves (Wilson, 2026).

Madame Simms a aussi remarqué de grandes lacunes chez les élèves d'Horizons en matière d'apprentissage interculturel. Ces lacunes étaient le résultat de la ségrégation des écoles afro-américaines touchées par la pauvreté. La directrice a ainsi conceptualisé des stratégies permettant de mieux saisir les difficultés et les particularités des élèves, l'injustice systémique et les réformes scolaires nécessaires pour amenuiser les inégalités. De plus, madame Simms est allée au-delà de ses devoirs, car elle passait beaucoup de temps à l'extérieur de l'école pour se procurer de la nourriture, des vêtements et des fournitures de base pour les élèves, même si cela lui a valu d'être réprimandé par le superviseur du district. Le dévouement de cette directrice envers ses élèves a contribué à une croissance à deux chiffres de l'école Horizons, à la progression des résultats scolaires, à la création d'une culture scolaire inclusive et à l'augmentation considérable des partenariats avec les entreprises locales et les organisations communautaires (Wilson, 2016).

Cette section a mis en lumière les études traitant de l'impact positif du leadership transformationnel et transformateur des femmes noires sur les organisations. La section suivante soulignera l'impact du leadership diversifié sur l'efficacité organisationnelle.

1.3-L'impact d'un leadership diversifié

De nombreuses études ont démontré les impacts positifs de la diversité sur les résultats organisationnels. Toutefois, les initiatives de diversité et d'inclusion sont insuffisantes si les postes de direction ne reflètent pas la diversité de la population. Cela explique l'intérêt accru des chercheurs pour démontrer les bénéfices qu'apporte la diversité aux rôles de direction (Newell Burke, 2023). Selon Areiqat et al. (2020), la diversité est un avantage concurrentiel majeur pour les organisations désirant croître dans une économie mondialisée. Les auteurs énumèrent 3 principaux avantages de la diversité pour les organisations : une plus grande créativité/innovation, une meilleure performance/performance et une réputation positive (Newell Burke, 2023). Ainsi, leur étude a souligné les travaux de Hewlett et al. (2023) qui ont examiné la corrélation entre les résultats du marché et la diversité dans le leadership. En s'appuyant sur une enquête nationale représentative menée auprès de 1 800 professionnels, Hewlett et al. (2013) ont étudié l'impact de 2 dimensions de la diversité sur la créativité et l'innovation, à savoir la diversité intrinsèque et la diversité extrinsèque. La diversité intrinsèque fait référence aux

caractéristiques innées, telles que le sexe, l'origine ethnique et l'orientation sexuelle. Quant à la diversité extrinsèque, elle se rapporte aux caractéristiques acquises par l'expérience (Newell Burke, 2023). L'étude a démontré que les organisations dont les dirigeants présentent au moins 3 traits de diversité intrinsèque et 3 traits de diversité extrinsèque étaient plus performantes et plus innovantes que les organisations qui ne possédaient pas de diversité intrinsèque et extrinsèque (Newell Burke, 2023). Ainsi, les employés de ces entreprises avaient 45 % de chances de déclarer que la part de marché de leur entreprise a augmenté par rapport à l'année précédente et 70 % de chances de déclarer que l'entreprise a conquis un nouveau marché. La diversité intrinsèque et extrinsèque favorise donc un environnement qui encourage l'expérimentation et les solutions créatives. En outre, lorsque les dirigeants valorisent les différences, tous les employés trouvent des alliés parmi les personnes influentes de l'organisation, qui pourront convaincre les responsables de budget de déployer des ressources (Hewlett et al., 2013).

Puisque les entreprises doivent constamment s'adapter dans un marché mondialisé hautement concurrentiel, seules les organisations sachant exploiter le potentiel d'une main d'œuvre diversifiée seront mieux préparées (Areikat et al., 2020). Doan et Iskandar-Datta (2021) ont étudié l'importance de la diversité des genres dans la composition des membres de la haute direction, en collectant des données auprès de 1 349 directeurs financiers entre 1994 et 2016. Les chercheurs ont constaté que les performances opérationnelles augmentaient avec la présence de femmes dans la haute direction, grâce à la réduction des coûts et à l'efficacité de la gestion du fonds de roulement (Newell Burke, 2023). De même, une étude de McKinsey et Co. a indiqué que « les entreprises où des hommes et des femmes occupent des postes de direction ont une plus grande marge d'exploitation et une plus grande capitalisation boursière au sein de leurs industries respectives » (Areikat et al., 2020, p.2305). D'autre part, Eagly et al. (2003) ont conduit une méta-analyse de 45 études portant sur les styles de leadership transformationnel, transactionnel et de laissez-faire, dans l'objectif de comparer l'efficacité du leadership des hommes et des femmes. Les résultats laissent entendre que les femmes sont des leaders plus efficaces, car elles tendent à utiliser un style de leadership transformationnel, ce qui se traduisait par une plus grande efficacité organisationnelle (Newell Burke, 2023). Enfin, Noland et Kotschwar (2016) ont analysé une enquête menée par le Peterson Institute for International Economics auprès de

21 980 entreprises de 91 pays, dans le but d'examiner l'absence relative de femmes dans les conseils d'administration des entreprises et dans les niveaux supérieurs de gestion à l'échelle mondiale. Les résultats de leur étude suggèrent que le fait d'avoir des femmes dans des postes de direction peut avoir un impact positif sur les marges de profit de l'organisation (Newell Burke, 2023).

De nos jours, la réputation d'une organisation est essentielle en matière de dotation. Par conséquent, les organisations qui intègrent la diversité et l'inclusion élargissent leur bassin de candidats, jouissent d'une meilleure réputation, se démarquent de la concurrence et ont une longueur d'avance en termes d'attraction, de mobilisation et de rétention des talents (Areikat et al., 2020). Durant la période 2013-2017, Hartmann et Carmenate (2020) ont mené une étude auprès de 146 firmes dont l'objectif était d'examiner l'effet de la diversité du conseil d'administration sur la réputation des entreprises socialement responsables. Les auteurs ont constaté une relation significative et positive entre le fait d'avoir une combinaison de femmes et de minorités ethniques au sein du conseil d'administration et la responsabilité sociale des entreprises (Hartmann et Carmenate, 2020). De plus, Hafsi et Turgut (2013), ont interrogé 1028 directeurs issus de 95 entreprises, dont l'objectif consistait à explorer la relation entre la diversité (âge, expérience, genre, ethnie et durée du mandat) au sein des conseils d'administration et la performance sociale des entreprises. Cette étude a révélé que la diversité au sein des conseils d'administration est un facteur déterminant de la performance sociale des organisations (Hafsi et Turgut, 2013).

De nombreuses recherches ont mis en évidence les impacts positifs de la diversité des genres dans les postes de direction, cependant peu d'études soulignent les avantages de la diversité raciale dans les postes de direction (Newell Burke, 2023). Dans l'une des rares études de ce type, Geletkanycz (1997) a observé que l'état d'esprit stratégique d'un leader est influencé par ses expériences professionnelles et culturelles (Newell Burke, 2023). Nielsen et Nielsen (2013) ont approfondi cette observation en réexaminant la relation équivoque entre la diversité nationale de l'équipe de direction et la performance de l'entreprise, auprès de 146 entreprises suisses représentant 32 secteurs d'activités. Ils ont découvert que la diversité contribue à l'amélioration des performances organisationnelles, la nationalité étant un élément déterminant dans le processus décisionnel des dirigeants.

Par conséquent, la présence de personnes de divers horizons professionnels et culturels enrichit la prise de décisions stratégiques et influence positivement l'efficacité organisationnelle (Newell Burke, 2023; Nielsen et Nielsen, 2013).

En ce qui a spécifiquement trait à la diversité raciale, Andrevski et al. (2014) ont examiné le rôle médiateur de l'intensité concurrentielle dans la relation entre la diversité raciale managériale et les performances de l'entreprise, sur la base d'un échantillon de 115 entreprises américaines (Andrevski et al., 2014). Leur recherche a mis en lumière le fait que la diversité raciale au sein de l'équipe de direction augmente l'efficacité organisationnelle en améliorant la capacité à gérer une concurrence accrue. Leur recherche a ainsi révélé que la diversité raciale dans les postes de direction influence positivement les performances de l'entreprise, notamment en intensifiant l'application de stratégies compétitives. Cette fréquence accrue de l'adoption de stratégies compétitives est due à la diversité des connaissances qui favorisent l'échange d'informations et augmentent la capacité à identifier et à exploiter les opportunités. Cette approche procure à l'entreprise un avantage concurrentiel, ce qui se traduit par une augmentation de sa part de marché et de ses profits (Newell Burke, 2023). Richard et al. (2021) ont également exploré l'impact de la diversité raciale parmi les cadres supérieurs sur la productivité des entreprises. Ils ont découvert, après avoir analysé 594 sociétés de haute technologie, que la diversité au sein des échelons supérieurs et inférieurs de la direction exerçait une influence bénéfique sur la productivité. Ainsi, les firmes avec un haut degré de diversité raciale parmi leur personnel dirigeant ont montré une productivité plus élevée comparativement aux autres. Pour élargir la portée de leur recherche, Richard et al. (2021) ont également étudié des entreprises du Fortune 500, ce qui a permis de confirmer que les tendances observées étaient cohérentes avec celles des entreprises high-tech (Newell Burke, 2023).

Selon le rapport Global Leadership Forecast (2014/2015), la diversité des genres au sein de la haute direction engendre une diversité de points de vue et de perspectives, contribuant ainsi à une meilleure résolution des problèmes et à de meilleures performances financières pour l'entreprise. Ce rapport a également révélé que la diversité des genres a été profitable dans les organisations dans lesquels 30 à 40 % des postes de direction sont occupés par des femmes. Par conséquent, l'embauche et la promotion de femmes appartenant à des milieux

culturels et ethniques diversifiés constituent un avantage concurrentiel non négligeable (Snaggs-Wilson, 2021). Cependant, malgré les nombreux avantages que représente la diversité, les femmes noires se heurtent à de multiples obstacles lorsqu'elles souhaitent accéder à des postes de leadership. En effet, la gestion de la diversité demeure un défi à cause des préjugés, des stéréotypes et la discrimination qui persistent au sein des organisations (Newell Burke, 2023). Le chapitre 2 portera donc sur l'intersectionnalité du genre, de la race et du leadership.

Chapitre 2 – L'intersectionnalité du genre, de la race et du leadership

En raison de leurs multiples identités intersectionnelles, les femmes noires naviguent dans des environnements organisationnels marqués par la discrimination raciale et genrée. Ainsi, l'interaction entre la race et le genre a une incidence sur le développement du leadership des femmes noires et sur leurs perspectives professionnelles. Ce chapitre adresse donc les modèles théoriques qui expliquent le développement du leadership des femmes noires ainsi que les barrières nuisant à leur ascension professionnelle.

2.1-Cadre théorique

Les théories dominantes du leadership partent du principe que les milieux organisationnels sont dépourvus de biais, de préjugés et de discrimination. Toutefois, ces approches sont lacunaires, car elles excluent les expériences vécues par les groupes marginalisés, notamment en termes de race, de genre et de classe sociale (Gostnell, 1996). Étant donné la position particulière qu'occupent les femmes noires dans la structure socio-économique, il est essentiel d'adopter un cadre théorique qui tienne compte de leur situation spécifique afin d'appréhender adéquatement le développement de leur leadership. Ainsi, 3 modèles théoriques seront exposés dans les sections suivantes : le modèle du développement de la résilience (Weatherspoon-Robinson, 2013), le modèle du développement du leadership des femmes noires (Chance, 2021) et le modèle (révisé) culturellement distinct du leadership des femmes cadres afro-américaines (Sims et Carter, 2019).

2.1.1-Le modèle du développement de la résilience (Weatherspoon-Robinson, 2013)

Weatherspoon-Robinson (2013) s'est intéressée aux éléments qui contribuent au succès et à l'efficacité des femmes noires dans des postes de direction. L'auteure s'est basée sur le

féminisme noir qui positionne au cœur de son analyse les perspectives et les expériences des femmes afro-américaines. Le féminisme noir reconnaît la pluralité des discriminations vécues par les femmes noires et postule que les différenciations sociales sont inextricablement liées les unes aux autres et renforcent les systèmes d'oppression et les inégalités. Étant donné que l'articulation des identités raciale et genrée amplifie les difficultés auxquelles sont confrontées les femmes noires en matière de leadership, Weatherspoon-Robinson suggère d'évaluer l'intersection de la résilience et du leadership. Pour concevoir son modèle, Weatherspoon-Robinson s'est inspirée du modèle du développement de la résilience de Grafton et al., (2010) qui part du postulat que la résilience est une caractéristique innée, qui est renforcée par l'adversité. Ainsi, lorsqu'une personne est confrontée à des situations déstabilisantes, elle développera des mécanismes d'adaptation qui l'aideront à se reconstruire (Weatherspoon-Robinson, 2013).

La conception de la résilience en tant que capacité innée implique que toute personne jouit d'une force intérieure lui permettant de rebondir après des expériences traumatisantes dans la vie privée ou professionnelle, ce phénomène est nommé la réintégration positive. Il existe une pléthore de définitions de la résilience, mais celle qui a été retenue dans cette étude est la suivante : « La résilience est la capacité à s'adapter ou à "rebondir" à la suite d'une adversité ou d'un défi et évoque la force intérieure, la compétence, l'optimisme, la flexibilité et la capacité à faire face efficacement à l'adversité » (Wagnild et Collins, 2009 p. 29). Pour renforcer la résilience, il faut faire preuve d'introspection, pratiquer l'autocompassion et tirer le meilleur parti des déceptions (Weatherspoon-Robinson, 2013).

Il réside un mystère dans la recherche sur la résilience professionnelle. En effet, les chercheurs ne parviennent pas à comprendre pourquoi certaines personnes sont résilientes et ce qui les distingue des autres. Des travaux suggèrent que la résilience professionnelle est extrinsèque, car certaines professions requièrent un niveau de résilience élevé en raison du stress intense, des mauvaises conditions de travail et des risques qu'elles impliquent. Cependant, d'autres théoriciens soutiennent que la résilience professionnelle est intrinsèque, car certaines personnes sont naturellement résilientes et ont une meilleure capacité à surmonter les épreuves (Weatherspoon-Robinson, 2013). Selon Pully et Wakefield (2001), la résilience est un facteur déterminant dans le développement du

leadership, car un leader doit constamment s'adapter au changement. À l'issue de leurs recherches, 30% des dirigeants ont déclaré que les obstacles rencontrés ont eu un impact significatif sur le développement de leur leadership en matière d'apprentissage continu et de capacités d'adaptation. Ces résultats soulignent l'importance de s'intéresser au lien existant entre le leadership et la résilience (Weatherspoon-Robinson, 2013).

Selon le modèle de la résilience de Weatherspoon-Robinson (figure 1), les femmes noires possèdent une résilience innée. Cette résilience est stimulée par les épreuves engendrées par l'intersectionnalité telles que le plafond de verre et la discrimination dans le milieu du travail. Ainsi, face à l'adversité, les femmes noires développeront des stratégies d'adaptation qui produiront des résultats positifs en matière de longévité de carrière et de croissance professionnelle. Les résultats de l'étude Weatherspoon-Robinson, (2013) ont révélé que le niveau de résilience des dirigeantes afro-américaines était de 84,6, ce qui représente une capacité de résilience assez élevée d'après le CD-RISC. Les participantes de cette étude ont dû affronter les préjugés et la discrimination raciale et sexiste. Pour surmonter ces épreuves, les dirigeantes noires ont développé des stratégies d'adaptation telles que la foi, la rigueur professionnelle et le réseautage, ce qui a eu des impacts positifs sur leur productivité et leur réussite dans des postes de direction (Weatherspoon-Robinson, 2013).

Figure 1 : Le modèle du développement de la résilience, adapté de Grafton et al. (2010)

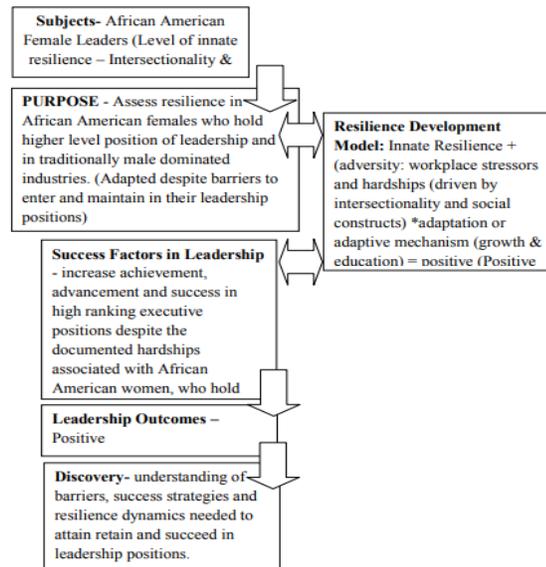


Figure 1. Theoretical Framework. Adapted from Grafton, Gillespie, & Henderson, 2010)

2.1.2-Le modèle du développement du leadership des femmes noires (Chance, 2021)

L'étude de Chance (2021) s'est inspirée du "crucibles of leadership theory" conceptualisé par Bennis et Thomas (2002). L'objectif de ces derniers était de comprendre pourquoi certaines personnes parvenaient à trouver un sens aux événements négatifs et à tirer des leçons des circonstances les plus éprouvantes, tandis que d'autres flanchaient sous la pression. Les théoriciens ont constaté que ce qui distinguait ces personnes des autres était leur capacité d'adaptation. Cette capacité d'adaptation facilite le processus d'introspection, la prise de recul et la remise en question. Le quotidien d'un leader est parsemé d'embuches, mais c'est la manière dont il réagira face à ces événements qui modèlera son style de leadership. Un bon leader surmonte l'adversité, un leader exceptionnel en ressort plus fort et plus engagé que jamais. Ainsi, les meilleurs leaders possèdent un niveau d'adaptabilité et de résilience élevé. Il est démontré que la résilience agit comme un facteur de protection dans le développement du leadership des femmes et des minorités ethniques. Cependant, la recherche sur la résilience et le développement du leadership des femmes noires demeure lacunaire (Chance 2021).

Aux États-Unis, seulement 5% des recteurs sont des femmes noires. Ce qui peut expliquer leur sous-représentation dans l'enseignement supérieur est leur positionnement au croisement de plusieurs formes d'exclusion tel que le genre et la race. Chance (2021) s'est donc intéressé sur les incidences des épreuves traumatisantes sur le développement du leadership des femmes noires dans l'enseignement supérieur. Ainsi, l'enchevêtrement de ces systèmes d'oppression complexifie les difficultés auxquelles ces dernières sont confrontées dans la vie privée et professionnelle. S'appuyant sur la phénoménologie, l'étude de Chance vise à appréhender comment les obstacles supplémentaires, en raison de leur identité intersectionnelle, ont façonné le leadership des femmes noires. Les participantes ont vécu la pauvreté, la discrimination, les problèmes de santé ainsi que des agressions verbales, physiques et sexuelles. Mais loin de se laisser abattre, ces femmes noires ont fait preuve de ténacité et ont transformé ces épreuves négatives en expériences positives, développant ainsi les compétences requises pour exceller dans des postes de leadership (Chance 2021).

Alors que les hommes blancs occupent l'écrasante majorité des postes de direction dans l'enseignement supérieur, l'étude de Chance (2021) souligne le parcours résilient des femmes noires, présidentes, vice-présidentes et doyennes d'université. En plus de mettre l'emphase sur les différentes formes d'adversité subies par les femmes noires, cette étude met également en lumière les techniques de résilience qu'elles emploient pour surmonter l'adversité. Les femmes noires de cette recherche avaient conscience de la manière dont leur identité intersectionnelle impactait leur trajectoire professionnelle dans un secteur historiquement dominé par les hommes blancs (Chance, 2021). Le fait d'avoir transcendé l'adversité les a disposés à développer des compétences sophistiquées en leadership, comme l'illustre parfaitement cette citation : « Pour les femmes noires, le développement du leadership résulte de la résilience et le coût de la résilience est l'adversité vécue » (Chance, 2021, p. 617).

Les épreuves traumatisantes peuvent engendrer une image négative de soi, ou favoriser des sentiments de colère ou de désespoir. Cependant, ces expériences ont aussi la faculté de faire ressortir le meilleur de nous-mêmes. Ainsi, ces obstacles ont permis à ces dirigeantes noires d'acquérir une vision plus claire de qui elles sont, du rôle qu'elles jouent et de leur

raison d'être. Ainsi, leur capacité d'extraire des leçons d'expériences difficiles ont permis à ces femmes noires de renforcer leur résilience, d'émerger plus forte face à l'adversité et d'être mieux préparé à relever des défis liés au leadership (Chance, 2021).

Selon le modèle du développement du leadership proposé par Chance (2021), (figure 2) l'accès restreint aux ressources représente le premier palier. En effet, les afro-américains sont toujours affectés par des conséquences de siècles d'oppression telles que, les structures familiales dysfonctionnelles, le décrochage scolaire et la pauvreté intergénérationnelle. Les femmes noires disposent donc de ressources limitées, mais la rareté des ressources a stimulé leur ingéniosité à trouver des solutions alternatives. Le niveau élevé d'adversité représente le second palier du modèle, car les femmes noires sont confrontées à plus de difficultés sur le plan psychologique, socio-économique, physique ou culturel. Cependant, cette exposition continue à des conditions de vie difficiles conduit à une plus grande résilience. Ainsi, le niveau de résilience élevé est le troisième palier du modèle. En effet, la recherche a démontré que l'indépendance, l'autodétermination et l'éducation sont des caractéristiques valorisées chez les filles noires. La valorisation de ces attributs fortifie la résilience face aux stéréotypes et aux préjugés. Ainsi, dès leur plus jeune âge, les filles noires sont encouragées à résister, à ne pas se laisser abattre et à persévérer. Les femmes noires ont donc conscience de leur valeur et ne laissent pas la société définir qui elles sont. Même si l'ascension vers le sommet de la hiérarchie en enseignement supérieur a été jonchée d'obstacles, les femmes noires de cette étude ont fait preuve d'une résilience remarquable. Enfin, le dernier palier du modèle est le développement du leadership, car les participantes de l'étude ont persévéré dans des situations difficiles et ont acquis des compétences essentielles au leadership telles que l'intelligence émotionnelle, l'autodiscipline et l'engagement (Chance, 2021).

Figure 2 : Le modèle du développement du leadership des femmes noires (Chance, 2021)

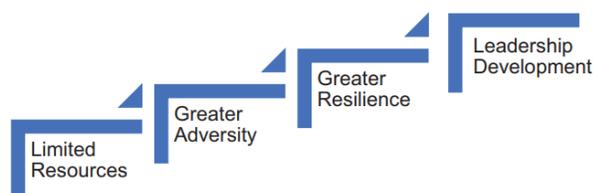
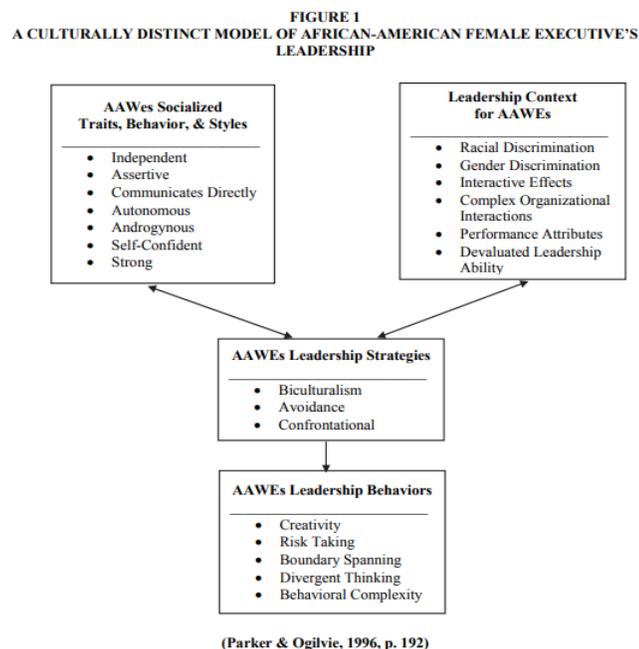


Figure 3. Model of leadership development for Black women.

2.1.3-Le modèle (révisé) culturellement distinct du leadership des femmes cadres afro-américaines (Sims et Carter, 2019)

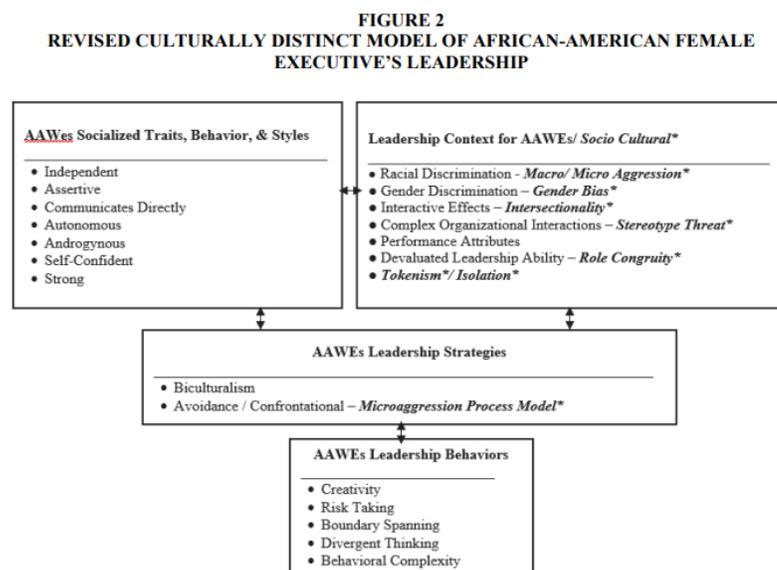
La dernière décennie du 21^e siècle marque un tournant dans la recherche sur le leadership des femmes afro-américaines. C'est au cours de cette période que Parker et Ogilvie (1996) conceptualisent un modèle culturellement distinct du leadership des femmes cadres afro-américaines. En effet, les théories sur le leadership centraient principalement les expériences des hommes blancs en présumant que leur style de leadership était généralisable à tous les groupes démographiques. Parker et Ogilvie (1996) ont infirmé cette assumption en suggérant qu'il faudrait développer des modèles spécifiques à chaque culture. Les auteures ont donc proposé que le leadership des femmes afro-américaines devrait être étudié sous la perspective intersectionnelle du genre et de la race, car les différents systèmes d'oppression telles que le racisme et le sexisme ne sont pas cloisonnés, mais s'entremêlent et se renforcent mutuellement. En outre, ces théoriciennes soutiennent que la socialisation et l'assimilation à la culture dominante façonnent les stratégies de leadership employées par les femmes noires. Ces dernières développent ainsi un style de leadership distinctif. Après avoir interrogé des cadres afro-américaines, Parker et Ogilvie ont élaboré un modèle (figure 3) illustrant les antécédents des traits, de comportements et de styles de socialisation ainsi que le contexte dans lequel navigue les femmes noires leaders. Ces éléments influencent les stratégies de leadership et les comportements de leadership des femmes afro-américaines (Parker et Ogilvie, 1996).

Figure 3 : Un modèle culturellement distinct du leadership des femmes cadres afro-américaines (Parker et Ogilvie, 1996).



Cependant, depuis les travaux de Parker et Ogilvie, il n'existe que très peu de modèles axés sur le leadership des femmes afro-américaines. Ce vide dans la recherche a motivé les auteurs Sims et Carter (2019) à actualiser le modèle de Parker et Ogilvie au contexte socioculturel actuel, afin de mieux refléter les obstacles contemporains qui marquent les expériences de leadership des femmes afro-américaines (Sims et Carter, 2019). Selon le modèle de Sims et Carter (2019) (figure 4), les traits, comportements et styles de leadership valorisés chez les femmes afro-américaines (l'indépendance, l'affirmation de soi, la communication directe, l'autonomie, l'androgynie, la confiance en soi et la force) combinés à leur situation sociale particulière au sein de la culture dominante (la discrimination raciale/macro-micro agressions, le sexisme/biais de genre, les effets interactifs du racisme et du sexisme/l'intersectionnalité, les interactions organisationnelles complexes/la menace du stéréotype, la dévalorisation des habiletés de leadership/la congruence des rôles et la diversité de façade), façonnent leurs stratégies de leadership (le biculturalisme, les stratégies d'évitement et de confrontation/le modèle du processus de micro-agression) ainsi que leurs comportements de leadership (la créativité, la prise de risque, l'enjambement des frontières, la pensée divergente et la complexité comportementale).

Figure 4 : Le modèle (révisé) culturellement distinct du leadership des femmes cadres afro-américaines (Sims et Carter, 2019)



* Revised and new elements are bold and asterisked.
(PARKER & OGILVIE, 1996, P. 192)

2.1.3.1-Les traits, les comportements et les styles de socialisation

Concernant les traits, les comportements et les styles de socialisation, la recherche démontre que les jeunes filles afro-américaines sont encouragées à faire preuve d'autonomie, d'indépendance, de confiance en soi et d'affirmation de soi. Tandis que ces caractéristiques sont typiquement associées aux hommes dans la culture anglo-saxonne. On valorise également l'expression des qualités typiquement féminines telles que la prévenance, le support et la bienveillance dans la communauté afro-américaine. On dénote donc une certaine souplesse dans l'attribution des rôles sexuels dans les structures familiales afro-américaines. Il est aussi démontré que les adolescentes afro-américaines ont une meilleure estime de soi et une plus grande stabilité émotionnelle, ce qui est surprenant compte tenu des préjugés et de la discrimination auxquels elles sont confrontées. Étant donné que les Afro-Américaines ne se conforment pas aux stéréotypes féminins conventionnels, elles développent un style de leadership androgyne combinant les traits traditionnellement assimilés au leadership masculin (l'autonomie, la force, l'indépendance et la confiance en soi) en plus des traits habituellement associés au leadership féminin (la prévenance, le support et la bienveillance) (Parker et Ogilvie, 1996).

Ainsi, Parker et Ogilvie (1996) conceptualisent un cadre théorique se focalisant essentiellement sur l'individu puisqu'elles ont recours à une approche basée sur les traits, les comportements et les styles de socialisation des femmes afro-américaines. Cependant, la recherche actuelle suggère que le leadership est le produit d'interactions dynamiques entre le leader, ses subordonnés, ses supérieurs, l'ensemble de l'organisation et la culture organisationnelle. En d'autres termes, le contexte social est un prédicteur plus fiable du style de leadership que les traits, les comportements et les styles de socialisation. En outre, selon les théories de leadership en vogue, l'identité d'un leader évolue avec le temps. Les chercheurs avancent également que le concept de soi d'un leader change selon son style de leadership, suggérant ainsi que le style de leadership reflète chaque identité unique. Par conséquent, les femmes afro-américaines développeraient une identité de leadership distincte qui est façonnée par les événements vécus tout au long de leur vie ainsi que par leur identité de genre, de race et de leadership. Par conséquent, Sims et Carter (2019)

proposent de substituer la théorie des traits, des comportements et des styles de socialisation du modèle de leadership de Parker et Ogilvie (1996) à un paradigme d'identité sociale (Sims et Carter, 2019).

2.1.3.2-Le contexte socioculturel du leadership

Selon Parker et Ogilvie (1996), les femmes afro-américaines naviguent dans un contexte de leadership distinct de leurs homologues en raison de leur double identité marginale. Ainsi, la discrimination raciale, la discrimination de genre et leurs effets interactifs sont les 3 premières composantes du contexte de leadership dans le modèle de Parker et Ogilvie. En effet, la discrimination raciale a des effets délétères sur l'avancement de carrière des femmes afro-américaines. En outre, ces dernières font l'expérience d'un sexisme à des degrés plus élevés que leurs homologues blanches. Ainsi, le racisme et le sexisme ne doivent pas être évalués séparément, car ils jouent un rôle concomitant dans l'oppression des femmes noires (Parker et Ogilvie, 1996). De nos jours, la discrimination raciale revêt une forme implicite. En effet, le racisme a évolué avec un climat social qui tolère de moins en moins les attaques racistes directes. Ces dernières ont donc laissé place aux micro-agressions qui sont des remarques et comportements plus subtils et ambigus destinés à dénigrer les groupes marginalisés. Les microagressions sont dommageables à la santé psychique et mentale des femmes noires, car elles conduisent à une baisse de la confiance en soi en plus de générer du stress et de l'anxiété. De même, la discrimination fondée sur le sexe a laissé place aux préjugés sexistes. En effet, les biais sexistes implicites sont le plus grand obstacle à la progression professionnelle des femmes sur le lieu de travail. Enfin, les effets interactifs de la discrimination raciale et genrée sont plus connus, aujourd'hui, sous le terme d'intersectionnalité (Sims et Carter, 2019).

Dans le modèle de Parker et Ogilvie (1996), les préjugés et les stéréotypes attribués aux femmes noires créent des tensions avec leurs collègues de travail. Les interactions organisationnelles complexes sont donc la quatrième composante du contexte de leadership dans le modèle de Parker et Ogilvie. En effet, les femmes afro-américaines sont jugées négativement sur leur style de communication, car elles sont perçues comme belliqueuses, directes et bruyantes. Ces tensions peuvent dégénérer en conflits interpersonnels et complexifier les interactions organisationnelles pour les femmes noires. Les femmes noires

ont ainsi rapporté plus de conflits interpersonnels que les hommes blancs, les femmes blanches et les hommes noirs (Parker et Ogilvie, 1996). Selon Sims et Carter (2019), c'est la menace du stéréotype qui est à l'origine des interactions organisationnelles complexes pour les femmes noires. La menace du stéréotype survient lorsqu'une personne craint de confirmer, par sa performance ou son comportement, un stéréotype négatif visant son groupe d'appartenance. La menace du stéréotype s'apparente donc à une sorte de prophétie autoréalisatrice dans laquelle les personnes marginalisées modifieront leur comportement en fonction des attentes positives ou négatives. Telle une épée de Damoclès, la personne cible adoptera involontairement un comportement qui confirmera alors ce stéréotype. Par conséquent, la menace du stéréotype crée un mécanisme pervers qui conduit à une baisse de la performance, de la confiance en soi ainsi qu'à des opportunités d'avancement limitées (Sims et Carter, 2019).

D'après Parker et Ogilvie (1996), la dévalorisation des habiletés de leadership est la dernière composante du contexte de leadership. La dévalorisation des habiletés de leadership de leadership réfère au fait qu'il y a peu de reconnaissance envers le courage, la capacité d'adaptation et la résilience des femmes noires face à l'adversité. Alors que ces attributs sont des composantes essentielles du leadership, les femmes noires présentant ces caractéristiques sont plutôt perçues comme dominatrices et masculines. Comme les femmes noires ne souscrivent pas aux prescriptions traditionnelles de la féminité, cela affecte leur nomination pour des postes de leadership. En outre, les femmes noires sont évaluées plus sévèrement que les femmes blanches, ce qui amplifie l'écart de performance entre les hommes blancs et les femmes noires (Parker et Ogilvie, 1996). Dans leur modèle révisé, Sims et Carter (2019) suggèrent de supplanter la dévalorisation des habiletés de leadership par la congruence des rôles.

Sims et Carter (2019) proposent de rajouter une dernière composante au contexte de leadership : la diversité de façade. La diversité de façade est le fait d'intégrer un groupe marginalisé dans l'organisation pour donner l'illusion d'un environnement de travail inclusif sans remettre en question les inégalités organisationnelles systémiques (Griffin, 2021). Le membre du groupe ciblé remet alors en question son mérite d'être dans l'organisation et éprouve de l'anxiété de performance, car il est chargé de représenter

l'ensemble de son groupe. À cause de leurs identités intersectionnelles, les femmes noires qui sont en infériorité numérique dans des postes de leadership vivent un paradoxe. Elles sont hypervisibles, car leurs faits et gestes sont scrutés à la loupe dans l'attente d'un échec. Elles sont également invisibles, car elles sont ignorées, isolées et ne peuvent imposer leur autorité (Sims et Carter, 2019).

2.1.3.3-Les stratégies de leadership

Selon Parker et Ogilvie (1996), les femmes afro-américaines vont développer des stratégies particulières dans l'exercice de leur leadership. Le succès des femmes noires dans des postes de direction dépendra du type de stratégies employées pour atténuer les effets négatifs de la race et du genre sur leur développement professionnel. On distingue 3 types de stratégies d'adaptation : le biculturalisme, les stratégies d'évitement et les stratégies de confrontation. Le biculturalisme réfère à l'ajustement du langage, des comportements et des attitudes par des individus, afin de s'adapter aux normes de la société dominante tout en restant fidèle à leur héritage culturel. Les femmes noires vont ainsi modifier leurs comportements pour augmenter leurs chances d'être acceptés par le groupe culturel dominant. On distingue 2 types de stratégies d'adaptation : l'évitement des environnements de travail potentiellement néfastes et la réévaluation des objectifs de carrière (Parker et Ogilvie, 1996). Dans les travaux menés par Holder, Jackson et Ponterotto (2015), les participantes ont déclaré avoir employé des stratégies d'évitement lorsqu'elles étaient confrontées aux microagressions raciales, ont masqué leurs émotions durant les actes de microagressions et ont minimisé les interactions avec les collègues racistes (Sims et Carter, 2019). Quant aux stratégies de confrontation, elles réfèrent à la prise de risque, au réseautage et au mentorat. Toutefois, les femmes noires qui ont le plus haut taux de réussite dans leur carrière alternent entre des stratégies de confrontation et d'évitement lorsque la situation l'exige (Parker et Ogilvie, 1996). Dans leur modèle révisé, Sims et Carter (2019) proposent de remplacer le modèle d'évitement/confrontation par le modèle de processus de microagression de Sue (2010) (Sims et Carter, 2019).

« Le modèle de processus de Sue consiste en 5 phases où le participant : 1) fait l'expérience de l'incident de microagression, 2) examine l'incident pour évaluer s'il était ou non motivé par la race ou le genre, 3) choisit si et comment réagir

intérieurement ou par le comportement, 4) interprète et donne un sens à l'incident, et 5) aborde les conséquences cumulatives de l'incident - comportementales, émotives ou cognitives » (Sims et Carter, 2019, p.105).

2.1.3.4-Les comportements de leadership

Les comportements de leadership qui découlent des stratégies de leadership des femmes noires sont la créativité, la prise de risque, l'enjambement de frontières, la pensée divergente et la complexité comportementale. Selon la recherche, le leadership et la créativité sont des principes indissociables pour les organisations qui souhaitent s'adapter dans un environnement en perpétuel changement. En effet, des travaux ont démontré que la sollicitation des points de vue des groupes minoritaires stimule les processus cognitifs créatifs. En outre, les groupes minoritaires emploient diverses stratégies et suggèrent davantage de solutions alternatives que les groupes majoritaires. De plus, le leadership créatif favorise l'innovation organisationnelle par l'intégration de nouvelles approches et la prise en compte des divergences d'opinions qui peuvent déboucher vers des solutions efficaces dans la résolution des problématiques complexes. Ainsi, les études démontrent que les femmes noires sont souvent astreintes à déployer des stratégies créatives si elles souhaitent transformer la perception négative que leurs collègues se font à leur sujet (Parker et Ogilvie, 1996).

Concernant la composante de l'enjambement des frontières, les leaders sont considérés comme des ponts qui relient les différentes strates organisationnelles, ce qui signifie qu'ils doivent développer d'excellentes habiletés interpersonnelles pour collaborer avec les autres départements de l'organisation. Étant donné leur identité biculturelle, les dirigeantes afro-américaines sont au croisement de 2 cultures distinctes : la culture afro-américaine et la culture anglo-saxonne. Ainsi, les contraintes liées à la race et au genre poussent les Afro-Américaines ambitieuses à élaborer des stratégies pour naviguer aisément à travers les frontières culturelles de l'organisation. Par conséquent, elles disposent d'un vaste réseau professionnel qui leur facilite l'accès à l'information et aux ressources organisationnelles (Parker et Ogilvie, 1996). D'ailleurs, Sims et Carter (2019) affirment que l'augmentation de la diversité dans les entreprises oblige les dirigeants à devoir transgresser les frontières

organisationnelles pour établir des relations avec les employés appartenant à des groupes majoritaire et minoritaire.

L'environnement professionnel stimule l'émergence de nouveaux rôles de leadership, ce qui se traduit par la complexité comportementale. La complexité comportementale est la dernière composante des comportements de leadership. La complexité comportementale réfère à la capacité d'endosser plusieurs rôles concurrents et paradoxaux de manière efficace afin d'atteindre les objectifs organisationnels, tout en veillant à la satisfaction de toutes les parties prenantes. La complexité comportementale exige alors des leaders qu'ils possèdent des compétences et de capacités cognitives sophistiquées pour répondre aux valeurs concurrentes de stabilité et de flexibilité. Étant biculturelles, les femmes afro-américaines évoluent dans des environnements socioculturels complexes et doivent assumer plusieurs rôles pour répondre à ces attentes antagoniques. De plus, les préjugés raciaux et sexistes engendrent un environnement imprévisible, incertain et instable pour les femmes noires. La compartimentation des rôles est une stratégie largement employée par les femmes afro-américaines pour répondre à ces attentes contradictoires. En établissant des limites claires entre les divers rôles, elles peuvent ainsi se dissocier des échecs dans un rôle et préserver leur estime de soi, puisque ce rôle ne définit pas leur identité globale (Parker et Ogilvie, 1996). Cependant, les recherches récentes suggèrent que c'est plutôt l'intégration des divers rôles, et non la compartimentation des rôles, qui a un impact positif sur l'estime de soi des femmes noires et leurs capacités de leadership (Sims et Carter, 2019).

Cette section a permis de mettre en lumière les modèles théoriques qui expliquent le développement du leadership des femmes noires. Étant donné que les obstacles systémiques influencent le développement du leadership des femmes noires, la section suivante sera consacrée aux barrières qui limitent leur accès aux postes de direction.

2.2-Les barrières à l'ascension professionnelle des femmes noires

Même si la représentation des femmes dans des postes de leadership a vu une augmentation ces dernières années, les femmes noires accusent une progression lente dans la hiérarchie organisationnelle (Gatewood, 2023). Pour expliquer cet écart, il incombe d'examiner

spécifiquement les expériences des femmes noires puisqu'elles sont distinctes de celles des autres groupes féminins racisés (Griffin, 2021). Ainsi, ces dernières se heurtent à des préjugés raciaux et sexistes qui affectent considérablement leur progression professionnelle (Lewis-Strickland, 2021). En effet, la combinaison de leur double identité marginalisée amplifie l'effet que la race et le genre auraient eu séparément. Les femmes noires désirant assumer des postes à hautes responsabilités sont donc souvent sous-estimées et présumées incompetentes. Même si la loi prohibe les pratiques discriminatoires, il perdure une forme de discrimination plus subtile dans les organisations compromettant l'évolution professionnelle des femmes noires (Eady, 2023). Par conséquent, leurs voix sont continuellement exclues des décisions organisationnelles importantes (Lewis-Strickland, 2021). Cette section adresse 3 types de barrières discriminatoires nuisant à la croissance professionnelle des femmes noires : les barrières cognitives, les barrières sociales et les barrières organisationnelles.

2.2.1-Les barrières cognitives

Les barrières cognitives se manifestent par les biais cognitifs, les stéréotypes et les microagressions. Les biais cognitifs résultent des raccourcis automatiques que notre cerveau emprunte pour évaluer rapidement une situation ou des individus à partir de généralisations et d'informations fragmentaires. Ces biais sont alimentés par l'environnement culturel et influencent le processus décisionnel en matière d'attribution de promotions. Les hommes blancs étant surreprésentés dans des postes de direction, leur opinion est déterminante dans l'élévation hiérarchique d'un membre de l'organisation. En effet, ils ont la responsabilité d'agir en tant que parrains en s'impliquant activement dans la progression professionnelle de leur protégé, en leur assurant de la visibilité et en les recommandant pour des promotions. Cependant, les hommes blancs n'ont pas la propension à parrainer des femmes noires en raison de leurs préjugés inconscients. Par conséquent, si aucune personne ne plaide en leur faveur lors des discussions sur les promotions, les femmes noires ne sont pas considérées pour des postes de leadership (Gatewood, 2023).

Les stéréotypes genrés persistent dans les organisations où les femmes sont présumées inaptes à diriger, car elles sont supposées être trop émotives, irrationnelles et dramatiques

(Ross Stamps, 2022). Les femmes noires sont non seulement affectées par les stéréotypes liés au genre qui oppriment les femmes en général, mais elles sont également confrontées à des stéréotypes spécifiques à leur groupe ethnique. Ces stéréotypes raciaux et sexistes sont omniprésents dans la culture populaire et ont une incidence significative sur la perception des habiletés de leadership des femmes noires. Par exemple, le stéréotype de la “*femme noire en colère*” dépeint les femmes noires comme étant intrinsèquement agressives, insolentes, intimidantes et hostiles (Eady, 2023). Ainsi, les femmes noires qui s’expriment avec franchise sont souvent étiquetées comme agressives. Alors que la colère est une émotion humaine normale, elle est négativement associée aux femmes noires. Alors qu’un leader masculin en colère est perçu comme passionné et fonceur, une femme noire en colère est combative. Justement, la recherche révèle que lorsqu’une femme noire exprime de la colère sur le lieu de travail, cette colère est attribuée à sa personnalité plutôt qu’à la situation (Gatewood, 2023). On observe également que les stéréotypes associés aux femmes blanches sont reliés à leurs compétences, tandis que les stéréotypes associés aux femmes noires sont prétendument inhérents à leur identité (Ross Stamps, 2022). Lorsque l’étiquette “*femme noire en colère*” est apposée aux femmes noires dans le milieu organisationnel, elles sont évaluées plus sévèrement selon des critères de performance arbitraires et cela se traduit par des notes de performances inférieures. Les femmes noires doivent donc constamment réprimer leurs émotions et surjouer l’amabilité afin de ne pas confirmer le stéréotype de la femme noire en colère. Ce stéréotype a ainsi pour effet de museler les femmes noires qui osent défier le statu quo ou exiger un traitement équitable (Gatewood, 2023).

Un autre stéréotype raciste communément attribué aux femmes noires est celui de la “*mammie*”, qui symbolise la soumission, la passivité et la servilité. Ce stéréotype est dommageable sur la mobilité ascendante des femmes noires, car il légitime le sacrifice de soi pour le bien-être de l’organisation, au détriment des ambitions professionnelles (Brooks, 2022). En effet, la progression de carrière est plus lente chez les femmes noires et elles sont davantage considérées comme une main-d’œuvre servile que comme des dirigeantes (Gatewood, 2023). Un autre mythe associé aux femmes noires est celui de la “*superwoman*”. Ce stéréotype dépeint les femmes noires comme étant fortes, indépendantes et dotées d’une résilience inébranlable. Ce stéréotype est endossé fièrement

par les femmes noires malgré les dommages psychologiques qu'il peut engendrer. En effet, ce stéréotype est en fait une forme de reconnaissance superficielle de la résilience collective des femmes noires, car il justifie leur déshumanisation et l'exploitation de leur labeur. Les femmes noires occupant des postes de leadership se retrouvent ainsi à assumer des responsabilités additionnelles sans aucun support. Dans l'étude de Mitchell (2021), 5 femmes noires occupant des postes allant de vice-présidente à doyenne ont toutes admis avoir été exposées à une surcharge de travail. En outre, selon Harley, (2008) et Gregory, (2001) « [...] on s'attend à ce que les femmes noires ayant un niveau d'éducation plus élevé fournissent davantage de services universitaires ou conseillent davantage d'étudiants » (Brooks, 2022, p. 28). Malgré ces efforts, leur travail n'est pas reconnu et rémunéré à leur juste valeur par les organisations. En bref, les femmes noires vivent une guerre psychologique interne pour éviter que ces stéréotypes ne définissent leur trajectoire professionnelle, car elles sont cantonnées au rôle de *mammie* si elles acceptent des tâches supplémentaires, mais sont cataloguées de *femmes noires en colère* lorsqu'elles osent s'affirmer (Brooks, 2022).

L'étude de Holder et al. (2015) a révélé que même lorsque les femmes noires occupent des postes à responsabilité, cela ne les immunise pas contre les préjugés négatifs sur leurs aptitudes et leurs capacités intellectuelles. Étant donnée la rareté des femmes noires dans des postes de direction, elles ont ainsi le fardeau de représenter l'ensemble des femmes noires (Griffin, 2021). Cette hypervisibilité leur vaut d'être scrutés à la loupe par leurs collègues qui attendent de l'émergence d'un stéréotype négatif. Par conséquent, les femmes noires pourraient inhiber leurs comportements de leadership et s'autoassigner des projets qui limitent leur visibilité pour éviter d'être stigmatisés (Gatewood, 2023). L'étude de Dickens et al. (2019) révèle également que « les femmes [noires] ont permis aux autres de s'attribuer le mérite de leurs réalisations pour éviter les conflits ou l'apparence de vantardise » (Gatewood, 2023, p.38).

Dans les organisations, le racisme se manifeste subtilement par des microagressions. Cette forme de racisme est difficilement repérable en raison de son caractère insidieux (Bell et al., 1996). Les microagressions sont des propos ou des actions subtiles à connotation péjorative exprimées à l'égard d'une personne appartenant à un groupe marginalisé. Les

microagressions peuvent revêtir 3 formes : (a) les micro-attaques : des insultes ou des actions délibérées visant à dénigrer une personne; (b) les micro-insultes : des commentaires irrespectueux déconsidérant l'identité raciale ou ethnique d'une personne; (c) les micro-invalidations : des remarques qui minimisent ou nient la réalité expérientielle d'une personne marginalisée. Une étude a révélé que « les Canadiens noirs subissent 4 fois plus de microagressions que les employés blancs, et la moitié d'entre eux signalent des discriminations lors des processus de promotion » (Le Centre des Compétences Futures, 2024). Les microagressions affectent disproportionnellement les femmes noires sur le lieu de travail. Cependant, ces dernières sont réprimandées si elles exposent les microagressions et les actes discriminatoires. Elles sont alors cataloguées comme des agents perturbateurs troublant l'harmonie organisationnelle et sont ainsi disqualifiées de promotions. En outre, le fait de subir ces microagressions de manière répétitive a un impact délétère sur la santé mentale des femmes noires ainsi que leur estime de soi. Pour préserver leur bien-être psychologique, elles prennent souvent la décision de démissionner, renonçant ainsi aux possibilités de promotion. Les organisations sont alors déresponsabilisées de leur rôle dans la stagnation professionnelle des femmes noires. En bref, lorsqu'une culture organisationnelle tolère les microagressions et la prolifération des préjugés, les femmes noires sont prédestinées à rester confinées dans des fonctions subalternes (Eady, 2023).

2.2.2-Les barrières sociales

Le parcours professionnel des femmes noires est jalonné de barrières sociales telles que l'incivilité, l'ethnocentrisme et l'exclusion des groupes formels et informels. Les femmes noires sont plus susceptibles d'être confrontées à des comportements incivils sur le lieu de travail. En effet, ces dernières rapportent plus les actes d'incivilité au travail que les femmes blanches et les hommes noirs. Les résultats des travaux de Williams et Dempsey (2014) indiquent que les femmes noires naviguent dans un environnement de travail avilissant et irrespectueux, qui génère des rapports professionnels tendus. Ces résultats suggèrent également que les femmes noires subissent une discrimination genrée et raciale. En effet, les femmes noires sont confrontées à de nombreux stéréotypes qui impactent négativement leurs relations interpersonnelles au travail et de facto la perception de leurs habiletés en leadership (Eadey, 2023). La qualité des relations interpersonnelles au travail étant un facteur déterminant dans la satisfaction professionnelle, les interactions négatives

avec les collègues diminuent le niveau d'engagement au travail des femmes noires, nuisent au développement de leur capital social et compromettent leur croissance professionnelle (Frye, 2023).

L'ethnocentrisme a des implications majeures sur les dynamiques de groupe dans les organisations. L'ethnocentrisme est la tendance à considérer que les normes, les pratiques et les valeurs de son groupe d'appartenance sont supérieures à celles des autres groupes. Cette survalorisation de son groupe d'appartenance peut conduire à la dévalorisation et au rejet d'autres groupes sociaux. Étant donné que les personnes blanches dominent les postes influents dans les organisations, elles représentent donc le groupe interne. Étant donné que les femmes noires occupent généralement des postes inférieurs dans les organisations, elles représentent le groupe externe. Les groupes externes sont donc vulnérables aux pratiques discriminatoires, tandis que les groupes internes sont privilégiés et détiennent un pouvoir de décision sur les stratégies organisationnelles. Ainsi, les individus se sentent plus confortables avec les personnes appartenant au même groupe social (Bell et al., 1996). D'où la déclaration de Morrison (1992) : « De nombreux hommes blancs consacreront probablement la majeure partie de leurs efforts supplémentaires à aider la carrière de ceux avec lesquels ils ont eu plus d'expérience et se sentent plus à l'aise » (Bell et al., 1996, p. 40).

Les femmes noires sont souvent exclues de réseaux formels et informels, car la recherche révèle que la race influence la création des groupes formels et informels (Frye, 2023, Bell et al., 1996). En effet, selon l'étude de Holder et al. (2015) « [...] de nombreuses femmes noires ont indiqué n'avoir jamais eu d'interaction avec un cadre supérieur de leur organisation » (Eady, 2023, p.16). Cette étude corrobore des résultats des travaux d'Ibarra (1993), qui a interviewé des cadres moyens dans 4 entreprises Fortune 500 dans les secteurs des télécommunications, des produits pharmaceutiques, de l'automobile et des produits photographiques. Cette recherche a révélé que les cadres appartenant à des groupes racisés avaient un réseau informel moins développé que les cadres blancs (Bell et al., 1996). Pourtant, le développement et l'entretien d'un réseau informel permettent d'être affecté à des missions importantes, facilitent l'assimilation de règles organisationnelles informelles et assurent une visibilité auprès des principaux décideurs de l'organisation (Eady, 2023).

Cependant, les femmes noires ont peu d'opportunités de tisser des liens avec les personnes qui ont le pouvoir d'octroyer des promotions, qui détiennent des connaissances capitales dans l'organisation et qui assignent des membres de l'organisation à des projets stratégiques (Pelham, 2015). De plus, les femmes noires révèlent avoir été exclues de certaines communications et ne pas avoir été conviées à certaines réunions ou à des activités socioprofessionnelles (Eady, 2023). Par conséquent, pour se démarquer, les femmes noires mettent davantage d'efforts sur leur performance que sur l'établissement des liens professionnels. Toutefois, l'octroi des promotions est basé sur les connexions professionnelles et sur la performance. En outre, les femmes noires sont soumises à des critères d'évaluations plus sévères que leurs pairs, mais elles doivent livrer des résultats de performances exceptionnelles pour être promues (Gatewood, 2023).

D'autre part, les rares femmes noires promues à des postes de leadership souffrent d'isolement en raison du manque d'alliés dans le milieu de travail (Stamps, 2022). Cela se produit lorsque leur ascension dans l'organisation est le résultat d'efforts symboliques pour donner l'illusion d'un environnement de travail inclusif, sans remettre en question les inégalités organisationnelles systémiques (Griffin, 2021). Ces efforts symboliques ont des impacts majeurs sur la santé mentale des femmes noires et leur estime de soi, car cette hypervisibilité les soumet à une plus grande surveillance et à des normes de performances supérieures. Leurs échecs sont ainsi attribués à leurs identités raciale et genrée, tandis que leurs succès sont attribués à la bonne fortune. Les femmes noires sont donc souvent isolées et ne bénéficient pas d'un système de support dans le milieu de travail leur permettant d'extérioriser leurs frustrations (Bell et al., 1996).

2.2.3-Les barrières organisationnelles

Les barrières organisationnelles qui contribuent au plafonnement de carrière des femmes noires sont : l'absence d'opportunités de mentorat/parrainage, le manque de formation et de soutien des superviseurs, des évaluations de performance biaisées et la ségrégation professionnelle. De nombreuses recherches soutiennent l'impact positif du mentorat sur la croissance professionnelle. Le mentorat est également un moyen d'augmenter la représentation des groupes marginalisés dans les postes de leadership. Le mentorat est une association dyadique entre un mentor et un mentoré, dont l'objectif vise l'acquisition et le

développement des compétences. Les mentors offrent une rétroaction constructive, soutiennent et conseillent leurs protégés dans leur cheminement professionnel, apportent un soutien émotionnel et démystifient la politique organisationnelle aux mentorés (Ross Stamps, 2022). Dans l'étude de Holders et al. (2015), les femmes noires ont indiqué que le mentorat renforçait leur sentiment d'autonomie, légitimait leur position dans l'organisation et validait leurs expériences lorsqu'elles étaient victimes de microagressions (Eady, 2023). Cependant, il s'avère particulièrement difficile pour les femmes noires d'obtenir le support d'un mentor afin de propulser leur carrière, car les mentors choisissent des protégés auxquels ils s'identifient au niveau du genre et de la race (Bell et al., 1996). Étant donné la pénurie des femmes noires dans les postes de direction, il est plus ardu pour les aspirantes leaders noires de trouver des modèles qui leur ressemblent, la majorité des dirigeants étant des hommes blancs (Ross Stamps, 2022). En outre, la présumée incompétence et les stéréotypes attribués aux personnes noires diminuent leurs chances d'être pris sous l'aile d'un mentor. Ce qui représente un obstacle supplémentaire, car les femmes noires ne reçoivent pas de formations appropriées pour répondre aux exigences des postes à hautes responsabilités (Edmonson Bell et al., 1996).

Le mentorat comprend 2 dimensions : une fonction instrumentale englobant le soutien professionnel relié à l'avancement de carrière et une fonction psychosociale qui réfère au soutien émotionnel, à la confiance et au renforcement du sentiment de compétence. Les travaux de Thomas (1990) révèlent que la race n'a pas d'effet significatif sur le niveau de soutien instrumental. Cependant, les résultats indiquent que le soutien psychosocial est moins élevé dans les relations de mentorat interraciales que dans les relations de mentorat intraraciales (Blake-Beard et al., 2006). L'étude de James (2000) sur les cadres noirs et blancs d'une entreprise de services classée au Fortune 500 reflète les résultats de Thomas. La recherche de James a révélé que les managers noirs ont bénéficié d'un soutien psychosocial moins élevé de la part de leur mentor, contrairement à leurs homologues blancs (Blake-Beard et al., 2006). Cela explique pourquoi les personnes noires sont moins susceptibles d'être affectées à des projets stimulants et de grande envergure, car leurs mentors doivent se porter garants de leurs réussites. En outre, les relations entre mentors blancs et protégés noirs ont tendance à être éphémères et puisqu'ils sont souvent à la quête d'un mentor, les cadres noirs doivent constamment prouver leurs compétences. Ainsi,

même lorsque les femmes noires obtiennent le support d'un mentor, la race a un impact sur la dynamique relationnelle, puisqu'elles sont majoritairement mentorées par des hommes blancs. De plus, les relations de mentorat interraciales sont peu satisfaisantes au niveau psychosocial. Pour compenser ce manque de soutien émotionnel, les femmes noires doivent donc établir des relations avec des membres de l'organisation au-delà des limites départementales et hiérarchiques (Bell et al., 1996).

Les organisations investissent peu dans la formation et le développement des compétences de leadership des femmes noires (Stamps, 2022). En effet, les personnes noires sont moins susceptibles de pourvoir des postes managériaux que les personnes blanches, car les opportunités de formation sont souvent concédées sur des critères subjectifs qui normalisent un processus d'attribution de formation inéquitable (Eady, 2023). D'après une étude menée en 2019 «13,9 % des employés fédéraux afro-américains ont déclaré avoir été superviseurs intérimaires au moins régulièrement, tandis que 22,3 % des employés blancs ont déclaré avoir été superviseurs intérimaires au moins régulièrement » (Eady, 2023, p.19). Cela défavorise les femmes noires, car la relève du leadership est souvent sélectionnée parmi les superviseurs intérimaires (Eady, 2023). En outre, selon le rapport Lean In (2020), les femmes noires déclarent que leurs superviseurs reconnaissent peu leurs accomplissements et les impliquent peu dans des projets importants. Les femmes noires indiquent également que leurs superviseurs ne les ont pas suffisamment éduqués sur la politique organisationnelle. Pourtant la recherche indique que le soutien du superviseur a des effets bénéfiques sur la progression de carrière des employés et sur la perception d'équité professionnelle (Eady, 2023).

La subjectivité des systèmes d'évaluation de performances représente également un obstacle dans la promouvabilité des femmes noires. En effet, bon nombre d'études ont démontré la présence de préjugés raciaux dans le processus d'évaluation des managers noirs. Si jamais des biais et des préjugés s'introduisent dans les systèmes d'évaluation, cela peut corrompre les résultats de performance des femmes noires et ralentir leur progression de carrière. Ainsi, on observe des niveaux de performance plus élevés lorsque l'évaluateur et l'évalué partagent la même race. Greenhaus et ses collègues (1990) ont indiqué que les superviseurs blancs attribuaient des notes de performance inférieures aux cadres noirs

qu'aux cadres blancs. Les managers noirs de cette étude accusaient un taux de promotion plus faible en comparaison à leurs homologues blancs. Les femmes noires ont d'ailleurs davantage critiqué le processus d'évaluation de performances qu'elles estiment inéquitable et imprécis (Bell et al., 1996). En outre, les superviseurs blancs justifiaient les bonnes performances des personnes noires par le hasard ou par la facilité des tâches. En effet, dans une étude menée par Greenhaus et Parasuraman (1993) auprès de 814 cadres afro-américains et 814 cadres blancs, les performances des managers noirs étaient attribuables à de l'aide reçue. Tandis que les performances des managers blancs étaient plus souvent attribuables à leurs efforts. En plus de contribuer à une baisse de l'estime de soi, la partialité des systèmes d'évaluation de performance solidifie la perception de l'incompétence des personnes noires. Ainsi, les évaluations de performances négatives et biaisées ont un impact significatif sur les perspectives de mobilité professionnelle des femmes noires (Bell et al., 1996). Le dernier obstacle organisationnel porte sur la ségrégation professionnelle des personnes noires dans des postes dans lesquels les perspectives d'évolution de carrière sont nulles (Bell et al., 1996). En effet, au Canada, les femmes noires ne constituent que 1% du pipeline des cadres supérieurs (The Prosperity Project, 2023). Par conséquent, malgré leur longévité dans l'entreprise, les femmes noires ne développent pas leurs compétences dans des postes menant vers des rôles influents (Bell et al., 1998).

Le chapitre 2 portait sur l'intersectionnalité du genre, de la race et du leadership. À cet effet, 3 modèles théoriques ont été présentés afin d'expliquer le développement du leadership des femmes noires : le modèle du développement de la résilience (Weatherspoon-Robinson, 2013), le modèle du développement du leadership des femmes noires (Chance, 2021) et le modèle (révisé) culturellement distinct du leadership des femmes cadres afro-américaines (Sims et Carter, 2019). Puisque le développement du leadership des femmes noires est indubitablement influencé par les obstacles systémiques, ce chapitre a également présenté les barrières cognitives, sociales et organisationnelles qui limitent leur progression dans les postes de leadership. Le chapitre 3 proposera donc des solutions pour accroître la présence des femmes noires dans des postes de direction.

Chapitre 3 : Les moyens visant à augmenter la représentation des femmes noires dans des postes de leadership

Les organisations doivent démontrer un engagement clair envers la promotion et le soutien des femmes noires pour assurer leur représentation au sein des instances dirigeantes. Cet engagement est essentiel, car les études révèlent que les femmes noires rencontrent plus d'obstacles systémiques, reçoivent moins de soutien de leurs supérieurs hiérarchiques et sont plus susceptibles d'être victimes de discrimination que les femmes d'autres groupes ethniques. Par ailleurs, il est conseillé aux entreprises de prendre en compte les expériences distinctes des femmes noires, en intégrant une approche intersectionnelle dans leurs efforts en matière de diversité. En effet, les programmes de diversité qui se concentrent uniquement sur la race ou le genre peuvent omettre les besoins spécifiques des femmes racisées. En revanche, lorsque les entreprises établissent des objectifs basés sur le genre et la race, elles peuvent mieux comprendre les défis spécifiques auxquels les femmes noires sont confrontées et élaborer des interventions ciblées afin d'augmenter leur représentation dans les postes de leadership (Lean In et McKinseyetCompany, 2020). Les approches fructueuses en matière de diversité se répartissent en 2 grandes catégories : les programmes visant à instaurer une culture organisationnelle inclusive et les initiatives visant à soutenir les groupes marginalisés au sein de l'organisation (McCarty Kilian et al., 2005).

3.1-Les initiatives visant à instaurer une culture organisationnelle diversifiée et inclusive

3.1.1-L'engagement de la haute direction

L'engagement continu et coordonné de la haute direction est indispensable dans la promotion d'une culture organisationnelle diversifiée et inclusive. Les PDG efficaces sont ceux qui s'engagent sincèrement dans la promotion de la justice sociale. Un leadership efficace se caractérise par un engagement éthique inébranlable envers l'équité et par la reconnaissance que toute forme d'injustice au sein de l'organisation doit être éradiquée, car il s'agit d'un devoir moral. L'adoption de la diversité doit être un objectif commun et bénéfique pour tous et ce sont les hauts dirigeants qui ont le pouvoir de faire de cette aspiration une réalité. En effet, le point commun aux entreprises qui sont parvenues à développer des talents diversifiés est l'engagement du PDG. Ce dernier est directement

impliqué, de manière formelle ou informelle, dans la promotion d'événements, dans les audits de diversité avec les cadres supérieurs et dans le renforcement du lien entre la stratégie de diversité et la stratégie commerciale globale. Il est donc important que les hauts dirigeants conçoivent des stratégies en matière de diversité en communiquant explicitement la manière dont la diversité peut contribuer au succès de l'organisation (McCarty Kilian et al., 2005). Ainsi, les analyses de rentabilisation doivent être personnalisées afin de répondre aux besoins particuliers de chaque organisation et de sa stratégie en matière de diversité. Cette analyse doit intégrer plusieurs éléments clés : (1) les changements dans la composition démographique des employés ; (2) la nécessité d'avoir des modèles inspirants ; (3) les indicateurs d'un milieu de travail accueillant et inclusif ; (4) la perception des employés sur la culture d'entreprise et sur la gestion de la diversité ; (5) la diversité des parties prenantes, incluant les clients, les fournisseurs et les actionnaires et (6) les bénéfices attendus d'une main-d'œuvre diversifiée tels qu'une augmentation de la créativité, de la productivité et de la résilience. Pour atteindre ces objectifs, la perception de l'engagement de la haute direction envers la diversité est cruciale (McCarty Kilian et al., 2005).

La haute direction doit donc démontrer un réel engagement dans l'inclusion des femmes noires au sein de l'organisation. Cet engagement implique de veiller à ce que les femmes noires soient pleinement représentées dans les niveaux supérieurs de la hiérarchie organisationnelle. Les organisations peuvent prendre certaines mesures pour accroître la présence des femmes noires dans des postes de direction, en renforçant leurs politiques de diversité et d'inclusion, en se fixant des objectifs trimestriels en matière de recrutement, de promotion et de développement de carrière pour les femmes noires (Snaggs-Wilson, 2021).

3.1.2-La responsabilisation des managers

La relation entre un employé et son superviseur joue un rôle déterminant dans le maintien en emploi. Cela est d'autant plus vrai pour les femmes et les minorités ethniques, qui ont souvent moins accès aux programmes de mentorat et de parrainage. En effet, les superviseurs ont la responsabilité de créer des opportunités pour leurs subordonnés et ils influencent grandement leur perception de la culture organisationnelle. Par conséquent, il est important que les managers comprennent que le développement des employés fait partie

intégrante de leurs fonctions. Les superviseurs peuvent encadrer les femmes noires de plusieurs manières : en les présentant à leurs collègues et à de hauts dirigeants, en les éduquant sur la culture de l'entreprise et ses normes implicites; en soutenant leurs ambitions professionnelles; en valorisant leurs suggestions; en les intégrant dans des groupes professionnels et dans des réseaux informels ainsi qu'en leur offrant du support dans les moments difficiles (McCarty Kilian et al. 2005).

Les managers doivent également évaluer les performances actuelles tout en prenant en considération les actions nécessaires pour aider les femmes noires à progresser vers des postes plus élevés. En effet, les organisations qui intègrent efficacement la diversité sont celles qui responsabilisent les superviseurs dans l'atteinte des objectifs de diversité et qui les incitent à promouvoir activement le développement professionnel des femmes et des personnes racisées. L'imputabilité des superviseurs peut être assurée par des rétroactions à 360 degrés, des évaluations par les pairs, des sondages sur les attitudes des employés, des évaluations de performance intégrant des objectifs de diversité et des examens périodiques des données démographiques du personnel. Pour renforcer l'imputabilité des superviseurs dans les processus de sélection et de promotion, certaines entreprises mettent en œuvre des politiques spécifiques. Par exemple, une politique stipulant l'exigence d'une liste de candidats diversifiée pour tous les postes de direction. D'autres politiques peuvent consister à fixer les taux de promotion en fonction de la représentation des femmes et des personnes racisées qualifiées dans les postes d'entrée, en veillant à ce que ces taux soient représentatifs de la population de ces groupes. Les évaluations de performance, des rémunérations incitatives et des primes peuvent aussi être des moyens de responsabiliser les superviseurs. Pour que ces incitatifs soient efficaces, ils doivent être suffisamment significatifs, car lorsque la diversité n'a qu'un impact financier minime dans les systèmes d'évaluation des performances, elle risque d'être considérée comme un aspect secondaire plutôt que comme une stratégie commerciale essentielle (McCarthy et al., 2005).

3.1.3-La mesure du taux de représentation des femmes noires

Il a été démontré que le suivi actif de la diversité contribue à une meilleure représentativité des groupes marginalisés au sein des instances dirigeantes. Les données tangibles en matière de diversité permettent aux entreprises de réexaminer leur stratégie, d'évaluer leur

performance et d'identifier les axes d'amélioration. En effet, l'amélioration des taux de représentativité au sein des organisations régies par des lois sur l'équité professionnelle, comme celles sous juridiction fédérale, indique une corrélation positive entre le suivi de la diversité et l'accroissement de la diversité (Diversity Leads, 2013).

En ce qui a trait aux questions d'avancement professionnel, les organisations peuvent suivre et examiner la représentation des groupes marginalisés en évitant des approches génériques qui englobent les "femmes et les minorités". C'est pourquoi il est important de reconnaître et de traiter les défis propres à chaque groupe au sein de l'organisation. Ainsi, les statistiques et les données concernant la position des employés doivent être compilées et analysées séparément pour chaque catégorie de race et de genre (Bell et al., 1996). Les organisations doivent donc fixer des objectifs précis et établir des cibles spécifiques pour traduire les stratégies de diversité en actions concrètes et en résultats tangibles. Par exemple, il est important que les organisations ne se contentent pas de comptabiliser les personnes racisées comme un ensemble homogène, mais qu'elles considèrent également la représentation spécifique de la communauté noire, étant donné que leurs expériences diffèrent de celles de l'ensemble des personnes racisées. En outre, les données peuvent servir à favoriser l'intégration des femmes noires à travers des sondages d'engagement qui visent à comprendre les expériences spécifiques des femmes noires (Diversity Leads, 2020).

Pour soutenir les initiatives en matière de diversité, les hauts dirigeants doivent donc s'accorder sur des indicateurs de performance et en assurer le suivi. Les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont le suivi des candidatures, des talents et les sondages auprès des employés. Les entreprises utilisent également les statistiques d'embauche, de rétention et de promotion (tableaux de bord de la diversité) comme indicateurs de succès (McCarty Kilian., 2005). Les organisations peuvent aussi mesurer leurs progrès vers une plus grande représentativité des femmes noires en comparant leurs performances avec celles d'autres entreprises œuvrant dans le même secteur (Diversity Leads, 2020).

3.1.4-La sensibilisation sur les biais cognitifs et les stéréotypes

Le déni de la discrimination sur le lieu de travail revient à nier l'existence des stéréotypes et préjugés. Bien que les discussions sur la discrimination puissent générer un inconfort,

tous les employés doivent comprendre l'origine des stéréotypes et s'exprimer face aux inégalités. De nombreuses entreprises s'attaquent à ces enjeux via des formations dédiées à la diversité dont le but est de conscientiser l'ensemble des employés à la diversité et de remettre en question les préjugés qu'ils peuvent entretenir à l'égard des minorités (McCarthy Kilian et al., 2005). Il est aussi impératif que les organisations élaborent et diffusent des politiques visant la prévention et l'éradication du harcèlement racial sur le lieu de travail. Ces politiques doivent incorporer une déclaration explicite indiquant la non-tolérance de l'organisation envers le harcèlement racial, une liste des conséquences encourues par les auteurs de tels actes et une procédure confidentielle permettant aux victimes de porter plainte (Bell et al., 1996).

Il est également crucial de mettre en œuvre un programme d'éducation continue sur le multiculturalisme pour l'ensemble de l'organisation, car tous les membres de l'organisation doivent prendre conscience de leurs préjugés et de l'impact de leurs actions discriminatoires sur la progression professionnelle des femmes noires (Bell et al., 1996). Stewart (2016) a d'ailleurs préconisé que les employés impliqués dans les processus de recrutement, de sélection, de développement et de promotion participent à des séances de formations sur les biais inconscients afin de prendre conscience des préjugés subconscients et ainsi éviter que ces préjugés influencent la prise de décision (Roznos, 2021). De plus, Kilgore, Kraus et Littleford (2020) ont recommandé d'établir des environnements de travail et d'apprentissage sécuritaires, respectueux et accueillants pour les femmes noires (Roznos, 2021). Ainsi, si les employés sont formés sur les questions de diversité, ils seront motivés à combattre la discrimination raciale et à soutenir les femmes noires (Lean In et McKinseyCompany, 2020).

Les attitudes, les comportements et les choix individuels façonnent les opportunités. En effet, les décisions prises par les individus peuvent influencer les opportunités de mentorat, de parrainage et d'inclusion dans les réseaux professionnels. Ainsi, il est du devoir des organisations de défier les préjugés inconscients en incitant les personnes en position de pouvoir à soutenir les femmes noires dans l'établissement de réseaux professionnels qui leur ouvriront les portes de postes de direction. Il est aussi important que les organisations valorisent et mettent en lumière les succès de leurs membres venant de milieux divers. Le

fait de partager ces récits permet de combattre l'idée selon laquelle les postes de gouvernance sont hors de portée pour certains groupes et cela montre aux femmes noires que les rôles de leadership leur sont accessibles (Diversity Leads, 2020).

3.1.5-Le développement d'un vivier de talents diversifiés

Le développement d'un vivier de talents diversifié débute par un processus de recrutement équitable et impartial. À cette fin, il est essentiel d'assurer une représentation diversifiée au sein des équipes de dotation. Les recherches révèlent que les biais, conscients ou inconscients, peuvent influencer les recruteurs à poser des questions qui confirment leurs préjugés. Il est possible de prévenir ces dérives en ayant recours à des entretiens de groupes structurés avec des questions prédéfinies. En outre, l'introduction de tests de personnalité et des enquêtes dans le processus de recrutement contribuent à l'équité, en alignant le profil du candidat avec les exigences du poste. En outre, les études révèlent que des biais inconscients peuvent affecter l'embauche et la promotion des femmes à des postes de direction, si les équipes de recrutement ne sont pas diversifiées. En effet, la discrimination à l'embauche est expliquée par le fait que les individus tendent à sélectionner des candidats qui leur ressemblent et rejettent ceux qui sont différents d'eux. Ce phénomène, connu sous le nom de reproduction homosociale, explique les iniquités en matière de promotion pour les femmes qui postulent pour des rôles traditionnellement masculins. La diversité au sein des équipes de recrutement minimise le risque des biais liés à l'homosocialité (Snaggs-Wilson, 2021).

Les pratiques optimales en matière de développement des talents préconisent une attention particulière aux femmes et aux minorités ethniques. Ainsi, pour toute entreprise cherchant à optimiser ses performances, il est vital d'identifier et de développer les employés à haut potentiel. Cela ne sous-entend pas que les femmes noires soient exclues délibérément, il s'agit plutôt de veiller à ce que les processus d'identification de talents soient exempts de biais discriminatoires. Par conséquent, les dirigeants doivent assurer l'égalité des chances pour les femmes noires dans l'attribution de missions stratégiques, telles que la participation à des groupes de travail à l'échelle de l'entreprise, des projets de démarrage ou de redressement et l'acquisition d'expérience à l'international (McCarthy Kilian et al., 2005). Si les femmes noires à haut potentiel ne sont pas repérées à des niveaux inférieurs,

elles risquent de passer inaperçues et de quitter l'organisation (McCarthy Kilian et al., 2005). Les stratégies de succession doivent donc cibler spécifiquement les femmes noires pour des promotions futures et en leur offrant des tâches stimulantes (Bell et al., 1996). En outre, l'instauration d'un plan de succession stratégique signifie que l'organisation recherche activement des talents diversifiés. De plus, la durée limitée des mandats des membres du conseil d'administration encouragerait l'injection de perspectives nouvelles et faciliterait la nomination des membres appartenant à des groupes sous-représentés (Diversity Leads, 2020).

3.2-Les initiatives visant à soutenir les groupes marginalisés au sein de l'organisation

3.2.1-La création de programmes de mentorat

Les organisations doivent instaurer des dispositifs officiels de mentorat et de parrainage pour soutenir l'évolution professionnelle des femmes noires. En effet, les mentors et parrains jouent un rôle essentiel dans la progression des femmes noires, en les introduisant auprès de contacts influents, en vantant leurs accomplissements auprès de la direction et en les recommandant pour des promotions. En outre, les initiatives de parrainage et de mentorat enrichissent les parcours professionnels et personnels des femmes noires, tout en promouvant l'inclusion et en réduisant leur fardeau émotionnel (Snaggs-Wilson, 2021). Les programmes formels permettent de traiter ouvertement les questions de genre dans les relations de mentorat et d'examiner comment les stéréotypes de genre façonnent les attentes entre les mentors et les protégés, à travers des expériences partagées, des études de cas ou d'autres types de formations. Les programmes formels de mentorat se caractérisent par : l'évaluation des besoins, la définition de critères de réussite, la clarification des rôles de mentor et de mentoré et l'établissement de paramètres précis pour mesurer le succès du programme (McCarthy Kilian et al., 2005).

Une recherche menée par l'École des Relations Industrielles et du Travail de l'Université de Cornell a révélé que « les programmes de mentorat augmentent la représentation de la diversité au niveau de la direction de 9% à 24 % (contre 2% à 18 % pour d'autres initiatives en faveur de la diversité) [...] et améliorent de manière significative les taux de promotion et de rétention des femmes et des minorités de 15 % à 38 % par rapport aux groupes

d'employés non mentorés » (Eady, 2023, p. 73). Sur la base de ces résultats, l'étude suggère 3 stratégies permettant d'offrir plus d'opportunités de mentorat et de réseautage aux femmes noires. La première stratégie consiste à instaurer un programme de mentorat individuel à travers des plateformes en ligne. La seconde stratégie consiste à créer un programme de développement du leadership pour les femmes noires à haut potentiel. Enfin, la troisième stratégie consiste à mettre en place un programme de mentorat pour les femmes noires nouvellement embauchées. L'objectif des programmes de mentorat est de promouvoir le développement continu des femmes noires dans des rôles de leadership. De plus, ces programmes leur permettent de personnaliser leur parcours professionnel en fonction des compétences de leadership spécifiques qu'elles souhaitent développer et en leur offrant un accès régulier à des mentors (Eady, 2023).

3.2.3-L'accès à des réseaux sociaux formels et informels

L'impossibilité d'accéder aux réseaux sociaux informels majoritairement composés d'hommes blancs peut restreindre l'accès à des informations vitales de l'organisation. Pourtant, l'accès et l'établissement de réseaux formels ou informels sont cruciaux pour nouer des relations avec des dirigeants influents et favoriser l'avancement professionnel des femmes noires. Il est donc recommandé aux organisations d'intégrer les femmes noires dans les équipes de projet, dans les réunions importantes et dans les événements sociaux informels. De plus, la mise en place de groupes de soutien dédiés aux femmes noires peut contribuer à atténuer leur sentiment d'isolement (Eady, 2023). En effet, ces réseaux apportent un soutien social, favorisent le développement professionnel et donnent accès à des mentors et à des modèles inspirants de même race/ethnie/sexe. Ces réseaux permettent également aux femmes et aux minorités de joindre leurs efforts pour éviter que la mise en évidence de problèmes systémiques, la demande de ressources pour traiter les questions d'équité ou l'initiative de changements proactifs dans la culture organisationnelle ne repose sur un seul individu (McCarthy Kilian et al., 2005). Il est aussi essentiel que les femmes noires soient impliquées dans l'établissement des politiques et des normes organisationnelles, au lieu d'être confinées à des environnements qui ne leur permettent pas de s'exprimer (Eady, 2023).

3.2.3-La mise en œuvre des programmes de développement de leadership

Il est recommandé que les organisations implémentent des programmes de formation dédiés aux leaders si elles souhaitent alimenter continuellement le réservoir de talents et de préparer des femmes noires à occuper des postes de direction. Ces initiatives permettraient aux femmes noires de collaborer étroitement avec les directeurs actuels, de mener des projets stratégiques et d'acquérir une expérience significative en leadership. De plus, le travail collaboratif contribue à corriger les préjugés communément attribués aux femmes noires qui occupent des postes influents (Snaggs-Wilson, 2021). Les répondants de l'étude de Roznos (2021) ont suggéré que les programmes de formation et de développement professionnels soient personnalisés et adaptés au poste visé. Cela implique que les femmes noires soient affectées à des projets et à des missions qui dépassent d'un ou deux échelons leur position actuelle (Roznos, 2021).

L'implantation des programmes efficaces de développement du leadership ou de gestion de la relève peut faciliter l'accès aux postes de leadership en offrant aux femmes noires la formation nécessaire, bien avant qu'elles n'occupent des postes de direction (Roznos, 2021). Stewart (2016) a suggéré de créer des parcours professionnels intégrant la formation au leadership, le mentorat et le parrainage pour les femmes noires et les minorités ethniques. Il est donc essentiel que les organisations posent des actions délibérées pour offrir aux femmes noires des possibilités d'avancement. Par exemple, les dirigeants peuvent attribuer des projets de grande visibilité aux femmes noires, établir des programmes de mentorat et mettre à leur disposition des formations interfonctionnelles pour élargir leur expertise et ainsi, améliorer leurs possibilités d'avancement (Roznos, 2021).

La hausse du taux de représentation des femmes noires dans les postes de leadership nécessite que les organisations soient explicites dans leur désir de créer des opportunités de progression professionnelle pour les femmes noires. Ce chapitre a identifié 2 types d'approches en matière de diversité qui contribuent à la promotion des femmes noires dans des rôles de direction : les programmes visant à instaurer une culture organisationnelle inclusive et les initiatives visant à soutenir les groupes marginalisés au sein de

l'organisation. Ainsi, ce chapitre peut servir d'outil aux organisations qui souhaitent implanter des initiatives en matière de diversité à tous les niveaux de l'organisation.

Conclusion

Le taux de représentation des femmes noires dans les postes de direction est significativement inférieur à celui des autres groupes féminins racisés. Cette sous-représentation est expliquée par des défis supplémentaires, différents de ceux rencontrés par d'autres minorités raciales. Ainsi, la faible représentativité des femmes noires au sein des organisations canadiennes révèle non seulement les barrières à leur intégration, mais aussi l'importance de reconnaître et de suivre spécifiquement leur représentation en tant que groupe distinct (Diversity Leads, 2020). Malgré l'existence de diverses études qualitatives, les analyses quantitatives systématiques et exhaustives qui abordent l'impact du leadership des femmes noires sont rares (Sims et Carter, 2019). L'objectif de ce travail dirigé était donc de mettre en évidence l'impact du leadership des femmes noires sur les résultats organisationnels, car leur capacité à naviguer dans des environnements complexes et à surmonter les obstacles liés à la fois au genre et à la race leur confère une perspective particulière et précieuse (Bell et al., 1996). Étant donné la contribution des immigrants au marché du travail au Canada, il devient crucial pour les organisations de saisir pleinement l'intersectionnalité du genre et de la race. En règle générale, une organisation qui dispose d'un avantage compétitif de 3 % a une grande longueur d'avance sur ses concurrents. Imaginez alors un environnement de travail dans lequel 7 % des collaborateurs sont dynamiques, impliqués et qualifiés. Cela représente le bénéfice que peuvent apporter les femmes noires avec leurs riches compétences en leadership multiculturel, à condition que leurs milieux de travail soient dépourvus de microagressions et de préjugés (Sims et Carter, 2019).

Bibliographie

- Andrevski, G., Richard, O. C., Shaw, J. D., et Ferrier, W. J. (2014). Racial diversity and firm performance: The mediating role of competitive intensity. *Journal of Management*, 40(3), 820–844. <https://doi.org/10.1177/0149206311424318>
- Areiqat, A. Y., Hamdan, Y., Zamil, A. M. A., et Aldabbagh, I. (2020). True workplace diversity: A key ingredient for business success, regardless of the Industry or Company Size. *Talent Development et Excellence*, 12(2), 2304– 2314. https://www.researchgate.net/profile/Issam-Aldabbagh-2/publication/344726486_True_Workplace_Diversity_A_Key_Ingredient_for_Business_Success_Regardless_of_the_Industry_or_Company_Size/links/5f8c26a7299bflb53e2f274e/True-Workplace-Diversity-A-Key-Ingredient-for-Business-Success-Regardless-of-the-Industry-or-Company-Size.pdf
- Avolio, B. J., et Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bennis, W. G., et Thomas, R.J. (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Benson, J. D. (2019). Leadership and motivation. Salem Press Encyclopedia. *Biz Journal* (2018). The most influential women in the bay area 2018. Retrieved from: <https://www.bizjournals.com/sanfrancisco/c/most-influential-women-in-bay-areabusiness-a-to-m.html>
- Bonaparte, Y. L. (2015). A perspective on transformative leadership and African American women in history. *The Journal of Values-Based Leadership*, 8(2), 4. https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol8/iss2/4?utm_source=scholar.valpo.edu%2Fjvbl%2Fvol8%2Fiss2%2F4&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Bonaparte, Y. L. (2016). Transformers: African American women leaders in the pharmaceutical industry. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9(2), 8. <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol9/iss2/8>
- Blake-Beard, S., Murrell, A. J., et Thomas, D. A. (2006). *Unfinished business: The impact of race on understanding mentoring relationships*. Division of Research, Harvard Business School. [Link](#)
- Branche, D. (2014). *Transformational leadership and resilience, African-American female nonprofit leaders: A mixed methods study* (Doctoral dissertation, James Madison University). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/transformational-leadership-resilience-african/docview/1655588258/se-2>

- Brooks, D. S. (2022). Black women vice presidents of student affairs at community colleges leadership pathways and barriers. <https://digitalcommons.wku.edu/diss/219/>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, New York: Harper et Row Butler, C., et Chinowsky, P. (2006, July). EI and leadership behavior in construction executives. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.
- Byrd, M. (2009). Theorizing African American women's leadership experiences: Socio-cultural theoretical alternatives. *Advancing Women in Leadership*, 29(1). <https://doi.org/10.18738/awl.v29i0.279>
- Campbell, S. B. (2010). *A comparative study of educational leadership behavior by gender and race*. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/comparative-study-educational-leadership-behavior/docview/193689078/se-2>
- Chance, N. L. (2021). A phenomenological inquiry into the influence of crucible experiences on the leadership development of Black women in higher education senior leadership. *Educational Management Administration et Leadership*, 49(4), 601-623. <https://doi.org/10.1177/17411432211019417>
- Chatelaine. (2019, janvier). 12 femmes noires qui marquent le Québec. <https://fr.chatelaine.com/societe/10-femmes-noires-qui-ont-marque-le-quebec/#gallery/femmes-noires-quebec/slide-1>
- Clark, T. M. (2020). Strategies Framed Within Transformational Leadership That African American Female Principals Use to Retain Teachers in Texas High-Poverty Schools: A Case Study. <https://digitalcommons.acu.edu/etd/196/>
- Dickens, D. D., Womack, V. Y., et Dimes, T. (2019). Managing hypervisibility: An exploration of theory and research on identity shifting strategies in the workplace among Black women. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 153-163. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.008>
- Diversity Leads. (2013). *Women and visible minorities in senior leadership positions: A profile of greater Montreal*. https://www.mcgill.ca/desautels/files/desautels/channels/attach/gagnon_suzanne_-_diversity_leads.pdf
- Diversity Leads. (2020). *Diverse Representation in Leadership: A Review of Eight Canadian Cities*. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- Doan, T., et Iskandar-Datta, M. (2021). Does gender in the C-Suite really matter? *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 36(1), 81–107. <https://doi.org/10.1177/0148558X18793267>

- Eady, H. Y. (2023). *The Underrepresentation of African American Women in Corporate Leadership Roles* (Order No. 30638946). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global; ProQuest Dissertations et Theses Global Closed Collection. (2861513897). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/underrepresentation-african-american-women/docview/2861513897/se-2>
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. and van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychology Bulletin*. 29(4); 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Edmondson Bell, E., Nkomo, S., et Hammond, J. (1996). Barriers to work place advancement experienced by African-Americans. *Washington, DC: Glass Ceiling Commission, US Department of Labor. Retrieved February, 23, 2002.* https://www.academia.edu/es/72814217/Glass_Ceiling_Commission_Barriers_to_Work_Place_Advancement_Experienced_by_African_Americans
- Elliott, C. (2022). How Exemplary Black Women Leaders Use Influence to Achieve Extraordinary Results. https://digitalcommons.umassglobal.edu/edd_dissertations/442/
- Frye, C. (2023). *Workplace Challenges of African American Women Getting Promoted* (Order No. 30529820). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global; ProQuest Dissertations et Theses Global Closed Collection. (2845089029). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/workplace-challenges-african-american-women/docview/2845089029/se-2>
- Gatewood, J. D. (2023). *Why Not Me? A Qualitative Autoethnographic Inquiry into the Barriers of Entry to Executive Leadership Positions for African American Women* (Order No. 30636517). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global; ProQuest Dissertations et Theses Global Closed Collection. (2859465984). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/why-not-me-qualitative-autoethnographic-inquiry/docview/2859465984/se-2>
- Geletkanycz, M. (1997). The salience of ‘culture’s consequences’: the effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, 18(8). <https://www.jstor.org/stable/3088179>
- Gostnell, G. M. (1996). *The leadership of African-American women: Constructing realities, shifting paradigms* (Order No. 9701103). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global. (304258195). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/leadership-african-american-women-constructing/docview/304258195/se-2>
- Graham, D.-Y. J. (2018). *Intersectional Leadership: A Critical Narrative Analysis of Servant Leadership by Black Women in Student Affairs* [Doctoral dissertation,

University of Dayton]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center.
http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=dayton1523721754342058

- Greenhaus., J. H. et Parasuraman., S. (1993). Job Performance Attributions and Career Advancement Prospects: An Examination of Gender and Race Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55: 273-297.
- Greenhaus, J. R., Parasuraman., S et Wormley., W.M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes. *Academy of Management Journal* 33(1): 64-86.
- Gregory, S.T. (2001). Black faculty women in the academy: History, status, and future. *Journal of Negro Education*,70(3), 124-138. <https://doi-org.libsrv.wku/10.2307/3211205>
- Griffin, A. J. (2021). *A Seat at the Table: A Phenomenological Study of the Gap in African American/Black Women with Nonprofit Executive Leadership Roles* (Order No. 28646202). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global. (2562474038). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/seat-at-table-phenomenological-study-gap-african/docview/2562474038/se-2>
- Hafsi, T., et Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112, 463–479. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1272-z>
- Harley, D. A. (2008). Maids of academe: Black women faculty at predominately white institutions. *Journal of Black Studies*, 12(1), 19-36. <https://doi-org.libsrv.wku.edu/10.1007/s12111-007-9030-5>
- Hartmann, C. C., et Carmenate, J. (2021). Does board diversity influence firms' corporate social responsibility reputation?. *Social Responsibility Journal*, 17(8), 1299-1319. <http://dx.doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0143>
- Hayes-James, E. (2000). Race-related differences in promotions and support: Underlying effects of human and social capital. *Organizational Science*, 11(5), 493-508.
- Hewlett, S., Marshall, M., et Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, DEC. <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Holder, A., Jackson, M. A., et Ponterotto, J. G. (2015). Racial microaggression experiences and coping strategies of Black women in corporate leadership. *Qualitative Psychology*, 2(2), 164-180.
- Ibarra, H. (1993). Race, Opportunity and Diversity of Social Circles in Managerial Networks. *Harvard Business School*. Working Paper. No 93-045.
- Jang, S. T., et Alexander, N. A. (2022). Black women principals in American secondary schools: Quantitative evidence of the link between their leadership and student

achievement. *Educational Administration Quarterly*, 58(3), 450-486. <https://doi.org/10.1177/0013161X211068415>

- Johnson, J. M. (2015). *Leadership styles and behaviors of African American women executives from different economic sectors* (Doctoral dissertation, Pepperdine University). <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/652>
- Johnson, N. N., et Fournillier, J. B. (2023). Intersectionality and leadership in context: Examining the intricate paths of four black women in educational leadership in the United States. *International journal of leadership in education*, 26(2), 296-317. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818132>
- Kezar, A. J., Carducci, R., et Contreras-McGavin, M. (2006). Rethinking the “L” Word in Higher Education: The revolution in higher education. San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/aehe.3106>
- Kilgore, A. M., Kraus, R., et Littleford, L. N. (2020). “But I’m not allowed to be mad”: How black women cope with gendered racial microaggressions through writing. *Translational Issues in Psychological Science*, 6(4), 372-382. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/tps0000259>
- Le Centre des Compétences Futures. (2024). *L’enjeu : les obstacles à l’emploi demeurent*. <https://fsc-ccf.ca/fr/research-insights-key-themes/economie-inclusive/>
- Lean In. (2020). The State of Black Women in Corporate America. Retrieved September 23, 2020 from <https://leanin.org/research/state-of-black-women-in-corporate-america>
- LeanIn.Org and McKinsey et Company. (2020). *Women in the Workplace*. <https://leanin.org/women-in-the-workplace/2020/the-state-of-the-pipeline>
- Lewis-Strickland, K. (2021). *Narrative Inquiry of the Leadership Resilience Experiences of Black Women in University Dean Positions* (Order No. 28317610). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global. (2504391878). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/narrative-inquiry-leadership-resilience/docview/2504391878/se-2>
- Li, C.K., et Hung, C.H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37,1129-1142.
- Llies, R., Judge, T., et Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: the trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13(1)22.
- Longpré-Verret, L-M. et Richards, E. (2021, 18 mai). *La diversité au sein des postes d’administrateurs et de dirigeants : estimations exploratoires de la famille du*

travail et du revenu (publication no 462). Statistique Canada.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2021005-fra.htm>

Makinde, O. (2023). *Smashing the concrete ceiling : Black women are still missing from corporate leadership*. The University of British Columbia. <https://beyond.ubc.ca/smashing-the-concrete-ceiling-black-women-are-still-missing-from-corporate-leadership/>

McCarty Kilian, C., Hukai, D., et Elizabeth McCarty, C. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development*, 24(2), 155-168. <https://doi.org/10.1108/02621710510579518>

McKinsey et Company (2019) *The Present and Future of Women at work in Canada*.
<https://www.mckinsey.com>

Mitchell, N. (2021). *The Triple Burden: Black women leaders in predominantly White institutions of higher education*. Graduate College Dissertations and Theses. <https://scholarworks.uvm.edu/graddis/1406>

Morrison, A. M. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America: The Jossey-Bass Management Series*. eds. Leonard Nadler and Zeace Sadler. San Francisco: Jossey-Bass.

Newell Burke, L. (2023). *Exploring the role of soft skills amongst African American women navigating barriers to achieving corporate leadership*.
<https://repository.fit.edu/etd/1241/>

Nielsen, B., et Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34.
<https://www.jstor.org/stable/23362662>

Noland, M., et Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable?* Peterson Institute for International Economics, 16(3), 1–35.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2729348

Parker, P. S. (1997). *African-American women executives within dominant culture organizations: An examination of leadership socialization, communication strategies and leadership behavior* (Order No. 9802988). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global Closed Collection. (304388217).
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/african-american-women-executives-within-dominant/docview/304388217/se-2>

Parker, P. S. (2001). African American Women Executives' Leadership Communication within Dominant-Culture Organizations: (Re) Conceptualizing Notions of Collaboration and Instrumentality. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 42-82. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318901151002>

- Parker, P. S., et Ogilvie D. T. (1996). Gender, culture, and leadership: Toward a culturally distinct model of African-American women executives' leadership strategies. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 189-214. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90040-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90040-5)
- Pelham, R. (2015). *Barriers to Advancement of African American Women to Senior Leadership Positions in Corporate America* (Order No. 30640572). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global. (2878194695). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/barriers-advancement-african-american-women/docview/2878194695/se-2>
- Quarterman, D. T. (2011). *The emotional intelligence attributes and transformational leadership skills of African American men and women* (Order No. 3691418). Available from Publicly Available Content Database. (1668327518). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/emotional-intelligence-attributes/docview/1668327518/se-2>
- Renix, A. D. (2016). *Declaring the Truth of Her Voice: Portraits of African American Women Principals and the Staff Cultures They Lead*. Howard University. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/declaring-truth-her-voice-portraits-african/docview/1860923649/se-2>
- Richard, O., Triana, M. del C., et Li, M. (2021). The effects of racial diversity congruence between upper management and lower management on firm productivity. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1–68. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0468>
- Robinson, E. S. (2022). *Phenomenological Study on African American Female Leaders' Success in a Faith-Based Nonprofit Organization* (Order No. 29255785). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global. (2711323871). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/phenomenological-study-on-african-american-female/docview/2711323871/se-2>
- Rodriguez, J. (2021, 25 février). *In most big companies, no black or indigenous women on track for top jobs : survey*. CTV News. <https://www.ctvnews.ca/business/in-most-big-companies-no-black-or-indigenous-women-on-track-for-top-jobs-survey-1.5324804?cache=%3FclipId>
- Rosette, A. S., et Livingston, R. W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual-subordinate identities. *Journal of experimental social psychology*, 48(5), 1162-1167. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103112000832>
- Ross Stamps, C. (2022). *African American Women Perceptions of Advancement Barriers in Higher Education* (Order No. 29168017). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global. (2662010204). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/african-american-women-perceptions-advancement/docview/2662010204/se-2>

- Roznos, B. A. (2021). *Black Women's Career Advancement in the City of Seattle: A Phenomenological Study* (Order No. 28547665). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global Closed Collection. (2572572231). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/black-women-s-career-advancement-city-seattle/docview/2572572231/se-2>
- Santamaría, L. J., Manríquez, L., Diego, A., Salazar, D. A., Lozano, C., et García Aguilar, S. (2022). Black, african American, and migrant indigenous women in leadership: Voices and practices informing critical HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 24(3), 173-192. <https://doi.org/10.1177/15234223221100847>
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational administration quarterly*, 46(4), 558-589. <https://doi.org/10.1177/0013161X10375609>
- Snaggs-Wilson, S. E. (2021). *Black Women in Leadership—Dominant Discourses that Construct, Maintain and Legitimize Gender, Race Class Bias in Top Canadian Corporations* (Doctoral dissertation). <https://hdl.handle.net/1807/126957>
- Sims, C. M., et Carter, A. D. (2019). Revisiting parker et ogilvie's African American women executive leadership model. *The Journal of Business Diversity*, 19(2), 99-112. http://t.www.na-businesspress.com/JBD/JBD19-2/SimsCM_19_2.pdf
- Stewart, C. (2016). How diverse is your pipeline? developing the talent pipeline for women and black and ethnic minority employees. *Industrial and Commercial Training*, 48(2), 61-66. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-09-2015-0059/full/html>
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley et Sons
- The Prosperity Project. (2023). *The prosperity project 2023 annual report card on gender diversity and leadership*. https://blog.canadianprosperityproject.ca/wp-content/uploads/2023/02/TPP_ARC_2023_EN.pdf
- Thomas, D. A. (1990). The Impact of Race on Manager's Experiences of Developmental Relationships Mentoring and Sponsorships): An Intra-Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior* 11: 479-492.
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2010 job patterns for minorities and women in private industry (EEO-1), 2010 EEO-1 National aggregate report by NAICS-4 code 3254: Pharmaceutical and Medicine Manufacturing. Retrieved on July 30, 2012 from <http://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/employment/jobpat-eeo1/2010/index.cfm#%20centercol>
- Wagnild, G. M., et Collins, J. A. (2009). Assessing Resilience. *Journal of Psychosocial Nursing*, 47(12), 28-33. <https://doi.org/10.3928/02793695-20091103-01>

- Weatherspoon-Robinson, S. (2013). *African American female leaders: Resilience and success* (Order No. 3587187). Available from ProQuest Dissertations et Theses Global; Publicly Available Content Database. (1426825313).
<https://www.proquest.com/dissertations-theses/african-american-female-leaders-resilience/docview/1426825313/se-2>
- Williams, J. C., et Dempsey, R. (2014). What works for women at work. In *What Works for Women at Work*. New York University Press.
<https://doi.org/10.18574/nyu/9781479814688.001.0001>
- Wilson, C. M. (2016). Enacting critical care and transformative leadership in schools highly impacted by poverty: An African-American principal's counter narrative. *International Journal of Leadership in Education*, 19(5), 557-577.<https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1023360>
- Young, S. (2016). *Micromessaging: Why great leadership is beyond words*. Chicago, IL. McGraw Hill Professional.