

SYNTHÈSE

(révisée Janvier 2017)

Se transformer soi pour devenir une agente de changement social. Etude d'un programme de leadership dédié aux femmes

Etude en cours par Eliane Bacha et Stéphanie Chasserio (professeures au Département Management, Droit et Organisation, Skema Business School, Lille - France).

Résumé

Cette étude observe et analyse les effets d'un programme de formation en leadership dédié aux femmes dans un contexte français. Une méthode mixte a été adoptée, combinant approches qualitative et quantitative. Ainsi des questionnaires ont été administrés à trois temps distincts de la formation (avant, juste après, et six mois après la fin de celle-ci). Des entretiens semi-structurés ont également été menés.

Les résultats de l'analyse montrent, chez les participantes à ce programme, un développement de la confiance en soi, une prise de conscience de leurs forces et faiblesses, une meilleure capacité à exprimer leurs opinions, ainsi que davantage d'affirmation de soi, et ce, tant dans la vie professionnelle que personnelle. Ce type de programme de formation apparaît comme vecteur de changement social car en transformant les femmes, celles-ci deviennent également agentes de transformation et de changement dans leurs sphères professionnelle et privée.

INTRODUCTION

Contexte

En France ou à l'international, la sous-représentation des femmes dans les postes à hautes responsabilités est toujours d'actualité, et ce, même dans les pays dits progressistes sur la question. Ce fait questionne la figure même du "leader" qui prévaut dans la société.

Pour expliquer cette situation, on peut considérer différentes grilles d'analyse qui se situent le long d'un continuum théorique. A l'un des extrêmes, les féministes libérales défendent l'idée que les femmes peuvent, en travaillant sur elles-mêmes, développer et acquérir les compétences nécessaires en leadership et donc

parvenir à occuper ces postes en haut des pyramides organisationnelles (assertivité, affirmation de soi, gestion de l'image...etc.). À l'opposé, les féministes matérialistes, en particulier, proposent une approche sociologique mettant au jour des règles et normes sociales survalorisant le masculin au détriment du féminin et qui discriminent de façon systémique les femmes dans leurs possibilités de promotion à la tête des organisations.

Afin de proposer des pistes d'action à cette situation, un certain nombre d'organismes et d'institutions proposent désormais des programmes de formation dédiés aux femmes visant l'acquisition de compétences organisationnelles clefs et la compréhension des règles du jeu organisationnel.

S'ils existent à l'étranger parfois spécifiquement orientés vers une profession, de tels programmes sont plutôt rares en France. On décompte notamment quelques programmes ou actions dédiées en écoles de commerce (HEC, ESSEC). Par ailleurs, des organismes d'accompagnement à la création d'entreprise proposent parfois des modules "développement personnel" destinés aux femmes entrepreneures. Enfin certaines entreprises mettent en place des programmes internes tels que "WIL" (*Women In Leadership*) de BNP Paribas Real Estate ou encore des programmes d'accompagnement des femmes cadres (Total, SNCF). Néanmoins toutes ces initiatives restent encore confidentielles.

Le présent article concerne le programme Tremplin pour les femmes - Springboard®, implanté dans le Nord de la France en 2010. D'origine britannique, ce programme *Springboard for women* vise notamment à développer la confiance en soi, la capacité à conduire des changements, l'aptitude aux relations sociales et la gestion de sa carrière chez un public exclusivement composé de femmes.

Les objectifs de cette étude sont d'analyser et identifier les effets de ce type programme dédié aux femmes sur leurs attitudes et comportements. Quels effets observent-elles sur elles-mêmes ? Il s'agit également de comprendre comment cette formation modifie leurs relations aux autres dans leurs sphères professionnelle et personnelle.

Les premiers résultats de l'étude en cours permettent de rendre compte des perceptions des participantes quant aux effets perçus de la formation sur leurs compétences et attitudes. Mais il s'agit également de rendre compte de l'évolution de leurs représentations et de leurs conceptions normatives concernant le travail et la famille. Ces éléments nous permettent de considérer la participation à ces programmes comme un vecteur de changement social.

Revue de littérature

Les « manques » des femmes en matière de leadership

Les représentations traditionnelles du leader valorisant les caractéristiques individuelles et les traits de personnalité tels que le besoin de dominer, l'affirmation de soi, le sens de la compétition, le besoin de réussir demeurent fortement ancrées dans les pratiques quotidiennes des managers et dans les organisations. Ces caractéristiques sont, en outre, plus souvent attribuées aux hommes qu'aux femmes quand bien même des recherches (Eagly et Carly, 2007 ; Eagly et al. 2003) indiquent que les femmes en position de leadership mobilisent les deux styles de leadership.

À l'inverse d'autres recherches soulignent un déficit chez les femmes de certaines attitudes comme la confiance en soi ou encore la perception d'auto-efficacité. Certains expliquent ces manques ou déficits comme le résultat du processus de socialisation des femmes à travers l'éducation et la culture (Fortier, 2008) qui contribuerait à développer chez elles des comportements auto-limitants et une moindre confiance en soi quant à la possible réussite de ses actions (Bandura, 1997).

Dans ce contexte, des programmes de formation professionnelle vont s'attacher à corriger ce « manque » de compétences et de qualités de leadership des femmes. Ils visent à outiller les femmes afin de leur donner les moyens d'oser demander des promotions et de prendre leur place dans des postes à responsabilité. Plusieurs recherches font état de tels programmes en Australie et Nouvelle-zélande (Harris et Leberman, 2010 ; Limerick et Heywood, 1993 ; Sandler, 2014)

Quelques éléments sur la valeur ajoutée de ces programmes pour les femmes

Ces formations s'avèrent, dans leur majorité, bénéfiques aux participantes. Un élément à souligner est que ce sont des formations non mixtes, c'est-à-dire composées uniquement de femmes. Ainsi, en confiance, dans une atmosphère propice aux interactions entre femmes, sans crainte de jugement sexiste, le climat de la formation semble être lui-même source d'apprentissage en termes de confiance en soi. Un autre facteur récurrent à travers ces programmes est le recours à des témoignages de femmes occupant des postes importants qui vont ainsi servir de rôles modèles, point identifié dans la littérature comme un facteur positif.

Ces formations contribuent également à sensibiliser les femmes aux rôles sociaux de sexe et aux stéréotypes sexistes présents dans les organisations et dans la société en général, tout en développant leur conscience sociale, leur vision, et leur

interprétation du monde. Il s'agit de donner aux femmes les outils pour se construire une image de leader crédible pour atteindre leur objectif de leadership.

Les résultats des études montrent que les conséquences et effets de ces formations ne se limitent pas à la sphère du travail. En fait les effets se font ressentir bien au-delà et ces femmes se transforment de façon significative au cours de ces programmes. Elles deviennent agentes de changement social.

Toutefois cette capacité à agir ne doit pas faire oublier les effets genrés des structures sociales sur les individus et, en particulier, sur les femmes, sur leurs choix et sur leurs actions. La femme, souvent considérée comme passive dans le changement, est incontestablement façonnée par les normes sociales et les rôles sociaux de sexe. Pour se défaire de ces comportements auto-limitants socialement appris, il faut pour les femmes prendre conscience de ce contexte pour agir de nouveau et ainsi accroître leur auto-efficacité (Bandura, 1999). Il convient également de souligner que ce processus est non seulement un processus individuel mais également une transformation collective, il exige une collaboration, un apprentissage collaboratif.

MÉTHODOLOGIE

Les chercheuses ont suivi, entre 2009 et aujourd'hui, 73 participantes. Elles ont administré trois questionnaires : avant la formation, directement après et six mois après celle-ci. Les participantes sont des femmes françaises entre 31 et 53 ans, ayant en moyenne deux enfants, avec un niveau d'étude élevé (la majorité d'entre elles possède un Master).

Un pré-test a précédé l'administration des trois questionnaires pour s'assurer de la clarté des questions. Chaque questionnaire comportait une partie quantitative (échelle de Likert en 5 points) et une partie qualitative sous forme de questions ouvertes.

Ces trois questionnaires permettaient d'aborder les dimensions suivantes: confiance en soi, auto-efficacité, relation avec les autres, changements conducteurs (ex: la gestion du stress, du succès, de l'échec).

En parallèle, des entretiens ont été menés avec 13 participantes, autour de six dimensions : la confiance en soi, l'auto-efficacité, la gestion de la vie privée et professionnelle, la gestion des changements, le développement de la carrière et du réseau social ainsi que les conséquences du programme de formation. Ces entretiens ont permis d'analyser plus précisément les changements et progrès des participantes dans leurs vies personnelle et professionnelle.

Le programme

Créé à l'origine pour la BBC en 1988, le programme de formation Springboard a été suivi à ce jour par 200 000 femmes dans le monde. Il a pour but d'aider les femmes à améliorer leur confiance en soi et leur prise de conscience de ce qu'elles sont et ce qu'elles veulent. Il tente de donner aux femmes la possibilité de développer leurs compétences en leadership, d'avoir davantage confiance en elles et de gérer leurs émotions afin d'être plus performantes. Clairement développé sous l'influence anglo-saxonne, les formatrices ont réussi aujourd'hui à adapter le contenu de cette formation à la culture propre du pays dans lequel elles la dispensent. En France, elles sont huit formatrices certifiées pour former à la version française de Springboard depuis 2006.

La première étape de la formation consiste en une sélection préliminaire formalisée en un entretien des motivations et explication de la démarche. Sur décision du formateur, la personne peut alors intégrer ou non la formation, et ainsi commencer à établir un Parcours de Progression Personnalisé (PPP). La formation est organisée en quatre sessions d'une journée réparties sur quatre mois. L'intervalle inter-session implique de travailler à l'aide d'un support (guide) sur divers thématiques telles que la gestion du changement, l'image de soi, l'affirmation de soi...etc. Ces thématiques sont ensuite approfondies en groupe en présentiel. Le programme utilise diverses méthodes pédagogiques telles que les exercices personnels (questions, évaluation), des témoignages, des échanges et retours d'expériences et la mise en réseau.

Résultats préliminaires

La confiance en soi

Le premier changement d'attitude observé concerne la confiance en soi. Ce manque de confiance en soi perçu avant d'effectuer la formation a des conséquences sur la perception que les participantes ont de leur légitimité au travail. Les réponses au premier questionnaire indiquent qu'il s'agit de l'un des principaux objectifs des femmes sollicitant cette formation. Il est alors possible aux temps 2 et 3 de remarquer l'évolution importante de cette compétence : entre le premier questionnaire (avant la formation) et les 2 autres (juste après et 6 mois après), le pourcentage des femmes exprimant avoir confiance en elle a augmenté de 25%.

Les femmes ayant participé au programme affirment avoir pris du recul, elles osent davantage dire "non" lorsque c'est nécessaire, et sont aussi plus confiantes lors de présentations en réunion.

De cette confiance en soi découle directement la capacité à gérer sa visibilité professionnelle repérée également comme problématique au départ chez les participantes au programme. Elles expliquent comprendre davantage l'importance

de la visibilité et prendre davantage d'initiatives pour mettre en avant leurs réussites. À travers les réponses, on observe aussi un changement quant aux compétences relationnelles.

On observe également le développement du sentiment d'auto-efficacité chez les participantes, ce qui leur permet de moins douter de leurs capacités, d'être plus efficace dans leur travail et leurs échanges, de prendre plus de risques et de se fixer des objectifs professionnels. Ce faisant, elles savent mieux gérer leur carrière, leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle et ont une meilleure perception de leurs compétences et capacités.

Devenir un agent de transformation sociale

Devenir agent du changement social est l'une des autres conséquences intéressantes, et de façon sous-jacente, c'est l'affirmation de soi qui est développée. Les participantes disent s'affirmer davantage, se sentir légitimes et plus libres de s'exprimer, en affirmant leurs points de vue. Cette dimension occupe une place importante tant dans la vie professionnelle que dans la vie privée des femmes interrogées. Ainsi, elles prennent conscience des effets de la structure sociale dans la distribution des rôles sociaux de sexe.

Les compétences résultantes de l'étude sont reprises et synthétisées dans un tableau présenté en annexe 1.

Le processus d'apprentissage social

Les sessions organisées en groupes de 8 à 12 femmes sont l'une des forces du programme Tremplin pour les femmes - Springboard® : la possibilité d'un partage et d'un retour d'expériences. Les participantes ont alors l'occasion d'échanger sur leurs pratiques, leurs objectifs personnels et professionnels, de formuler ou recevoir des conseils, en tous cas d'évoluer dans un environnement bienveillant. Le travail de mise en réseau est directement mis en application et perdure ensuite grâce notamment à l'organisation d'un événement annuel où l'ensemble des participantes se rencontrent.

Puissant levier pour le développement de la confiance en soi, les échanges permettent également une prise de recul sur les compétences travaillées. Et c'est finalement cette organisation de la formation qui en fait sa valeur ajoutée.

Deux compétences générales ressortent de l'évaluation comme acquises par les participantes, à savoir la confiance en soi et l'auto-efficacité. Elles acquièrent aussi, une certaine conscience de leurs capacités.

Selon Bandura (1999), il est nécessaire d'acquérir et d'augmenter leurs croyances d'auto-efficacité afin d'être en mesure de changer les choses. Dans cette continuité, Abrams (1999) souligne que les femmes sont alors en mesure d'identifier, de réinterpréter, de résister aux normes sociales de genre, voire même de les remettre en question et entreprendre des changements parfois radicaux dans leurs vies professionnelle et personnelle.

Enfin, Bussey et Bandura (1999) et Ely et al. (2011) ont souligné la difficulté des femmes à se transposer dans des rôles traditionnels type « Manager leader », ce qui confère toute sa légitimité à cette formation basée sur un processus d'apprentissage social collectif où des femmes témoignent pour les autres et sont inspirantes en tant que rôle-modèles.

Ce type de programmes Peut donc jouer un rôle dans la remise en question des effets de genre dans les organisations. Cela peut clairement servir à outiller les femmes face au "plafond de verre", et leur permettre de gérer au mieux leur carrière au sein d'une organisation.

Même si en France, on observe un certain déni de ces effets genrés au nom d'un fort attachement au principe d'universalité, ce type de formation vient s'inscrire comme un des moyens d'agir et de changer, de faire évoluer les représentations des femmes sur la question et plus globalement de promouvoir la pratique de l'égalité, de la parité.

Au-delà des compétences développées, un des effets de ce programme est aussi d'amener les femmes à se poser la question de leur place dans l'entreprise et plus largement dans la société, pour qu'elles puissent, avec davantage d'assurance, remettre en question l'environnement dans lequel elles évoluent et être agentes des changements sociaux de tous types.

ANNEXE N°1

Tableau : récapitulatif des compétences développées et mise en application

Obstacles rencontrés	Objectifs formulés	Mise en application des ressources	Compétences
Absence de légitimité Être freinée par ses croyances limitantes	Développer la confiance en soi Travailler sur soi	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre du recul face aux événements - Exprimer ses réussites - Valoriser ses expériences probantes - Prendre conscience de ses capacités et aptitudes - Oser davantage entreprendre - Lâcher-prise // à son perfectionnisme - Prendre des initiatives 	Confiance en soi
Difficulté à se mettre en avant Mauvaise mise en réseau et mauvaise gestion de celle-ci Ne pas savoir tirer profit des succès Communication inappropriée	Savoir valoriser ses atouts Savoir développer et utiliser son réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre conscience de l'importance de la visibilité - Savoir dire "non" - Déculpabiliser - Améliorer et entretenir son image 	Image de soi
Dévalorisation Tendance à survaloriser la performance au détriment de l'image véhiculée	Se remettre à croire en ses capacités et compétences Être convaincue de ses atouts Construire un projet professionnel concret	<ul style="list-style-type: none"> - Être plus efficace en termes de communication (ex: prise de parole en entretien, en réunion..etc.) - Equilibrer ses vies professionnelle et personnelle - Se fixer des objectifs - Se montrer davantage autonome 	Auto-efficacité
Difficulté à prendre sa place et développer son réseau interpersonnel	Se sentir capable de réaliser un projet, de prendre des risques S'appuyer sur des ressources extérieures	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer avec les collègues et/ou la hiérarchie en étant plus assertive - Prendre davantage la parole en réunion - exprimer davantage ses sentiments sur un sujet ou dans certaines situations - Concrétiser un projet important 	Agentivité