

Le leadership des femmes – Pourquoi devriez-vous vous en soucier ?

Par Charlotte Bunch

De quoi parle-t-on quand on emploie le terme de leadership féminin ?

J'ai accepté de commencer cette discussion par des remarques sur ce que signifie le terme de « leadership féminin ». Cette question relativement complexe peut être analysée sous différents angles. Le premier point à clarifier est tout d'abord de savoir si l'on parle de toute femme prenant un leadership dans un quelconque domaine ou si l'on parle dans une perspective politique particulière, c'est-à-dire féministe, du leadership ? Tous deux sont des sujets importants, mais ils sont malheureusement souvent amalgamés, ce qui peut susciter de la confusion. Quelquefois, nous employons le terme leadership féminin pour effectivement parler de perspectives féministes de leadership ; dans ce cas nous devrions le nommer comme tel. D'autres fois, nous parlons des femmes en tant que dirigeantes et ce que cela révèle de façon générale, mais nous devons être clairs sur le fait que c'est une question très contextuelle. Il n'existe pas un seul et unique type de leadership féminin. Le contexte dans lequel on parle de telle femme ayant tel leadership sur tel sujet dans tel domaine et dans tel pays à tel moment revêt aussi son importance.

Au fil des siècles, une grande partie du leadership féminin est resté invisible, la question du leadership ayant été envisagé à partir de modèles traditionnels sexistes définis par les hommes et de suppositions sur ce qui était important et sur l'espace dans lequel se déroulait le leadership – d'ordinaire seulement reconnu dans la sphère publique.

L'ironie est que même certaines critiques féministes du leadership ont renforcé ce préjugé masculin en identifiant fréquemment le terme « leadership » aux seuls modèles de domination et d'autorité, tendant ainsi à rejeter le concept en lui-même comme « antiféministe ». Certaines féministes ont donc également échoué à déceler d'autres manières dont le leadership pourrait être exercé, notamment par les femmes elles-mêmes.

Certaines femmes ont probablement toujours exercé un leadership. Des femmes exerçant des fonctions dirigeantes ou voulant en exercer ont existé, bien souvent confinées dans la sphère privée de la famille ou de la communauté locale, mais néanmoins leaders. Les femmes ont résolu des conflits et trouvé des solutions aux problèmes de la communauté ; elles ont rassemblé les peuples pour faire en sorte que quelque chose se produise, que ce soit la mise en place de réverbères au coin de la rue pour empêcher les enfants de se faire écraser par des voitures ou le combat pour que des centrales nucléaires ne voient jamais le jour ; elles doivent constamment faire des choix, établir des priorités et jouer avec des budgets serrés. A titre d'exemple, quand on regarde comment agissent les femmes en situation de conflit armé, on en voit généralement quelques-unes prendre la responsabilité de préserver l'unité des familles, aidant la communauté à survivre et allant au-delà des frontières, ce qu'en général la fierté masculine empêche. Et pourtant ce leadership est souvent invisible à un niveau formel.

Le problème réside en ce que les femmes n'ont souvent pas eu le pouvoir et la reconnaissance formelle qui allaient de pair avec les tâches qu'elles accomplissaient. C'est pourquoi la question de la reconnaissance de ce que font les femmes et la nécessité de lui donner plus d'importance est centrale pour le leadership féminin. Nous devons regarder comment placer les leaders féminins dans une plus forte position de pouvoir et d'impact sur le monde ; comment faire progresser le leadership des femmes, les idées et les expériences que ces dernières ont au sein de la sphère publique de façon plus énergique ; et comment donner aux femmes plus de reconnaissance, plus de pouvoir et plus d'opportunités pour influencer celle-ci. Le problème n'est pas tant que les femmes n'ont pas été des leaders, c'est plutôt qu'elles n'ont pas été autorisées à diriger dans suffisamment d'arènes publiques au sein desquelles sont prises les décisions qui déterminent le contexte dans lequel nous vivons.

En ce qui concerne le leadership féminin, nous devons reconnaître qu'il existe de nombreux types, styles et genres différents de leadership. Nous avons souvent une vision étroite du leadership – en nous concentrant seulement sur l'élu politique ou l'avocat charismatique se vantant d'être un justicier et de sauver tout le monde. Cependant, il existe de nombreux genres de leaders. Les avocats publics et les politiciens sont certainement les plus visibles et ce type de pouvoir est important pour pouvoir faire progresser les objectifs féministes. Mais il existe également le leadership organisationnel, le leadership de direction des institutions, le leadership artistique, culturel, spirituel, technique, scientifique etc. On trouve de nombreuses variétés de leadership à différents endroits et pour différents buts. Souvent, ce que fait une femme dirigeante est également déterminé non seulement par sa personnalité mais aussi par les opportunités qui se présentent à

elle et par la communauté dans laquelle elle vit et les besoins de cette dernière – tous ces éléments affectent ce qui est vu comme important et possible à faire.

Naît-on leader ou le devient-on ?

Quel que soit le domaine et le style d'un dirigeant, le leadership implique de faire bouger les choses ou d'affecter la façon dont quelque chose est fait ou perçu dans le monde, à une petite ou à une grande échelle.

Le leadership se compose à la fois d'individus prenant des initiatives mais également de la capacité collective d'un groupe – que ce soit une communauté, un mouvement, une organisation ou une nation – à créer du changement. Mais quand bien même un leadership collectif apparaît, ce sont des individus ayant pris un leadership seul et/ou en groupe qui ont permis cette émergence. Qui sont alors ces leaders ? Sont-ils nés leaders ou le sont-ils devenus ? Ce débat est sans aucun doute important pour ceux qui travaillent dans le domaine du développement du leadership comme nous, et je pense que les leaders appartiennent aux deux catégories à la fois. Comme la plupart des débats à propos de la culture et de la nature, nous devons examiner ces 2 aspects du processus.

Certaines caractéristiques, traits et talents d'un leader sont naturels à certaines personnes, tout comme peut l'être le talent musical chez certains. A titre d'exemple, si vous regardez dans votre famille ou dans votre communauté, vous pouvez observer que certaines femmes (et hommes) manifestent certains traits de dirigeant, organisent leur groupe ou se distinguent d'une autre façon, parfois même à l'âge de quatre ou cinq ans seulement. Nous ne pouvons nier le fait que certaines aptitudes et caractéristiques sont particulièrement utiles pour diriger et que certains les possèdent, tout comme certains sont bons chanteurs et d'autres non. Ce serait un désastre si vous affirmiez que chacun peut chanter de la même manière et que vous essayiez de me faire devenir chanteur. Vous seriez dans de beaux draps ! De la même manière, je ne crois pas que tout le monde puisse être leader. Et il n'y a pas de raison que tout le monde le soit. Une partie du problème est que la société a eu tendance à mystifier les capacités des leaders comme appartenant à un petit nombre de personnes qui sont alors considérées comme étant meilleures que toutes les autres. Mais si l'on considère les capacités de leader comme quelque chose que beaucoup de gens ont à des degrés variés et sur lesquels on peut s'appuyer, que l'on peut soutenir et améliorer pour la bonne raison qu'ils sont nécessaires dans notre monde et non pour en faire une personne supérieure aux autres, alors nous pourrions avoir une meilleure manière de faire face au leadership.

On trouve des leaders naturels partout, dans chaque groupe ethnique/racial, classe, famille, voisinage, lieu de travail, etc.- à la fois féminin et masculin. Mais de multiples facteurs affectent ce que ces personnes peuvent faire avec leur potentiel leadership, s'il peut se développer et comment. C'est dans ce sens que les leaders sont formés – certains sont encouragés à développer leurs capacités de leader alors que d'autres sont limités et découragés ou même tués pour avoir revendiqué leur leadership. De nos jours, comme par le passé avec les sorcières, certaines femmes, dans certains endroits, se font tuées pour avoir pris des responsabilités, de même que certains hommes. Le sexe, le groupe ethnique, la classe et le croisement de tous ces éléments, tout comme d'autres facteurs de géographie et de temps jouent un rôle important dans la façon dont évolue un leadership, qu'il soit reconnu et soutenu ou au contraire contré. Aux Etats-Unis par exemple, on est souvent autorisé à être un leader d'« intérêt spécial » d'une identité collective particulière – que ce soit basé sur le sexe, le groupe ethnique, la religion, l'orientation sexuelle ou d'autres facteurs encore. Toutefois, d'une manière ou d'une autre, le groupe dominant (des hommes blancs Chrétiens hétérosexuels) est d'ordinaire considéré comme étant « objectif » et qualifié pour diriger la société toute entière.

Celui qui est soutenu et honoré ou celui qui est tué pour son leadership dépend des valeurs, des préjugés, des hiérarchies et des structures d'une société. Si nous voulons un leadership plus démocratique et plus inclusif dans notre société, nous devons regarder si et comment les différents leaders sont reconnus et soutenus, et être déterminé à opérer des changements dans ces structures et ces valeurs. Les programmes de développement du leadership féminin peuvent s'en charger. Nous ne transformerons pas les femmes en leaders, mais nous pouvons offrir des opportunités pour faire valoir et soutenir le leadership féminin et le rendre plus visible et plus viable. Nous pouvons travailler à changer le climat de la société vis-à-vis d'une plus grande acceptation d'un leadership féminin pour que les femmes dirigeantes soient prises plus au sérieux et aient plus l'occasion d'être écoutées et d'exercer leur pouvoir.

Pourquoi devrions-nous nous en soucier ?

Pourquoi faudrait-il se soucier que les femmes ayant des responsabilités obtiennent davantage de reconnaissance et de pouvoir dans la société ? Quelle différence cela ferait-il ? Si vous vous souciez de ce qui se passe autour de vous, aussi bien sur un plan local que mondial, vous devriez vous intéresser aux qualités de dirigeant qu'ont les femmes en y voyant une source de changement potentielle. Le monde a besoin que plus de femmes occupent des postes à responsabilités. En cette période de l'histoire, les femmes apportent de nouveaux points de vue et de nouvelles valeurs qui peuvent revitaliser et transformer les débats et les options envisageables dans un monde menacé par une autodestruction basé sur un leadership passé essentiellement masculin. Il est sincèrement difficile d'imaginer que les femmes pourraient faire pire que les hommes. Nous devrions donc les laisser essayer. Ceci n'est pas un argument d'ordre biologique mais historique ; il se base sur les différentes expériences vécues par les femmes par rapport aux hommes depuis des siècles et sur leur exclusion générale du pouvoir. Pour le moment tout au moins, un leadership des femmes offre des opportunités de changement.

Les femmes sont disposées à apporter des expériences différentes qui pourraient amener à opter pour d'autres alternatives pour notre monde. Bien que rien de tout cela ne soit inévitable ou biologiquement nécessaire, on voit clairement chez les femmes des tendances à créer des modes de leadership plus coopératifs. Encore une fois, en analysant les conflits ethniques, que ce soit au Moyen-Orient, au Rwanda, en Somalie ou encore en ex-Yougoslavie, ce sont surtout des femmes qui ont dépassé les barrières ethniques et ont essayé de créer un dialogue pour permettre de briser certains de ces inextricables conflits. Bien sûr, toutes les femmes ne répondent pas nécessairement à ces caractéristiques, et il en va de même pour les hommes ; toutefois, c'est en grande partie le leadership féminin qui trace un chemin vers la paix et travaille à la création de nouvelles opportunités dans des zones de conflits importants.

Le leadership féminin peut également aborder le besoin d'une approche plus intégrée et holistique des enjeux sociaux actuels. Les expériences des femmes rassemblent en général plus le public et le privé que ne le font les hommes, et les femmes ont généralement eu à travailler d'une façon qui leur permette de voir comment les choses sont interconnectées. Et c'est un élément dont notre monde spécialisé et ultra-fragmenté a besoin. Bien sûr, j'ai l'espoir que les femmes ayant été exclues du pouvoir auront plus de sensibilité pour le travail d'inclusion pour tout le monde. Mais ceci n'est pas garanti ; Margaret Thatcher n'était pas douée pour cela et d'autres femmes dirigeantes ne l'ont pas été non plus. Mais dans l'ensemble, il existe une tendance nous permettant de penser que les femmes ont une vision plus inclusive et plus participative des besoins. Le modèle de domination masculine d'une personne ou d'un groupe ayant besoin de se sentir supérieur à un autre fait partie de la crise de domination basée sur les différences auxquelles nous faisons face aujourd'hui à travers le monde. Nous pouvons espérer que les femmes adoptent des modèles de leadership moins dominants, plus collectifs et plus coopératifs. De tels modèles tendent à rassembler plus de personnes dans le processus sur un meilleur pied d'égalité et par là même permettent d'apporter plus d'idées et de procurer aux gens un sentiment de participation dans les solutions conçues.

Finalement, vous devriez vous préoccuper du leadership des femmes car la représentation est une affaire fondamentale de démocratie et de justice. Bien que le fait d'avoir plus de femmes dirigeantes dont le leadership est reconnu et admis à tous les niveaux de la société ne fasse pas nécessairement une différence en politique, nous ne pouvons pas revendiquer d'avoir une démocratie dans ce pays et dans une grande partie du globe alors que la représentation du peuple est si fortement déformée. C'est une question de sexe, d'ethnie, de classe et d'autres facteurs. Si nous croyons en la démocratie, la grande diversité de la population touchée devrait avoir plus de voix. Ceci est de plus en plus reconnu internationalement par les pays expérimentant de manière variée la mise en place de systèmes de quotas au sein des différentes étapes du processus électoral, telles la Scandinavie, l'Argentine en passant par l'Inde et plus récemment la France. Les Etats-Unis de leur côté sont à la traîne dans l'acceptation que la démocratie n'est pas réalisée si la grande majorité de la population est exclue du processus de prise de décision.

Le leadership global des femmes

Le « Center for Women's Global Leadership » (Centre pour un leadership global des femmes) a passé la dernière décennie à travailler à la mise en valeur du leadership féminin et à apporter plus de voix de femmes dans l'agenda global, particulièrement sur les questions de droits humains. Quand on regarde les changements réussis par les femmes dans la sphère publique, on voit aujourd'hui une acceptation un peu plus large des femmes dirigeantes sur les enjeux dits « soft » (doux). Aux Nations Unies par exemple, les femmes sont

directrices d'agences en charge des populations, des réfugiés, des enfants et même maintenant des droits humains. Mais pour la plupart des enjeux dits « hard core » comme le désarmement et la sécurité nationale, ou encore ceux des institutions financières comme la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International, les femmes ne sont pas considérées comme des leaders. Je souhaite voir des femmes à la tête de ces agences afin de mettre ces dernières à l'épreuve et qu'une part de ce défi permette de se défaire de l'idée que ces sujets impliquent plus de pouvoir que les femmes ne peuvent en supporter. C'est l'une des tâches des femmes que de pénétrer dans les domaines dits « hard » comme la finance, le commerce, la défense et le désarmement.

Nous devons aussi aborder la question du changement du climat pour que les femmes puissent accéder à des fonctions dirigeantes. Qu'est-ce que cela signifierait vraiment de créer un climat dans lequel nous supposons que le leadership féminin est un phénomène naturel, normal à tous les niveaux de la société. Cela s'est déjà produit dans deux pays de Scandinavie, qui ont même eu plus de femmes que d'hommes au sein de leurs cabinets. Nous savons que pour que le leadership féminin soit différent et qu'il fasse une vraie différence politique, il doit être plus que de simples individus isolés accédant au pouvoir. Les études politiques montrent que lorsque les femmes sont une minorité critique (habituellement définie entre 25% et 30%), alors le climat change tellement que les femmes peuvent faire une réelle différence et n'ont pas juste à imiter les hommes pour survivre.

C'est une période d'opportunité en faveur d'un plus grand leadership des femmes, opportunité qui provient d'une certaine façon des crises de notre temps qui créent un nouveau contexte dans lequel les femmes peuvent être les meneuses. La fin de la guerre froide et l'expansion de la globalisation ont toutes deux défié de nombreux anciens systèmes et créé le besoin d'une nouvelle réflexion et de nouvelles manières d'agir. De la même façon, les intenses conflits civils et guerres en territoire civil de la décennie passée ont impliqué les femmes dans les processus de paix et favorisé les appels à de nouvelles approches sur ces crises, amenant une attention croissante des femmes dans le processus de paix. Cet enjeu est même parvenu jusqu'au Conseil de Sécurité des Nations Unies l'année dernière (Octobre 2000). Mais ces opportunités doivent être reprises et les agendas transformés pour que les femmes aient le pouvoir non seulement de répondre aux crises mais de changer les conditions menant à ces crises. Notre défi est d'amener le leadership féminin à l'étape suivante. Les femmes doivent faire plus que simplement nettoyer le désordre que les leaders masculins ont créé dans le monde et défié leurs politiques ; nous devons être force de propositions alternatives et de modes opératoires qui mèneraient le monde à un autre point. Les enjeux sont de taille et il semble largement justifié de se soucier du potentiel du leadership des femmes, aussi bien sur un plan local que global.