



ESCUELA  
ABIERTA  
*de*  
FEMINISMO

**MON EXPERIENCE DE LEADERSHIP  
Vers un nouveau leadership politique**

**Carmen Martínez Ten  
Présidente du Conseil de Sécurité Nucléaire**

## **Résumé:**

Je vais essayer de partager mon savoir sur le leadership en parlant d'expérience avec pour objectif d'exposer les fondements de l'idée d'un nouveau leadership politique. Un leadership provenant des femmes et comptant sur les femmes sert à construire un monde plus humain. Pour cela, nous analyserons la situation actuelle et les démarches nécessaires au progrès, en misant clairement sur une nouvelle forme de leadership pour consolider la transformation sociale accomplie par les femmes.

## **En guise d'approche**

Il me semble intéressant de commencer l'intervention en réfléchissant sur les changements produits dans la situation des femmes durant les deux dernières décennies. Durant ces années, les avancées qui se sont produites dans la situation des femmes dans tous les domaines de la vie sociale, politique et économique sont nombreuses. De même, il est certain qu'elles ne se sont pas produites au même rythme ni de la même manière dans tous les pays, mais nous serons d'accord sur le fait que quelque chose a changé; que les femmes commencent à se voir dans l'image du monde.

La thèse que je tâcherai d'exposer dans cet article est la suivante: d'un côté je tâcherai de constater le progrès social des femmes dans le monde – compris comme toutes les sphères de la vie –, et de l'autre je tenterai de mettre en exergue le fait que nous nous référons peut-être à un progrès à deux vitesses. Il y a une vitesse plus grande qui s'observe dans les lois et les mesures que les gouvernements et les organismes internationaux introduisent pour impulser ce progrès, qui peut être constaté aux niveaux de l'éducation, de l'emploi et de la participation politique, mais d'un autre côté, il y a un rythme lent ou très lent selon les paramètres que nous prenons en compte, qui se maintient dans la structure sociale plus profonde. A ce niveau-ci on retrouve les valeurs, les

stéréotypes, les attitudes et croyances qui continuent d'être attribuées à l'un et l'autre sexe et qui, de mon point de vue, ralentissent le progrès.

Pourquoi commencer de cette manière? Eh bien, la réponse est que pour parler de leadership du point de vue des femmes, pour qu'il existe un leadership, il faut remuer les deux sphères que j'ai commentées précédemment. Parce que comme nous le verrons, il est nécessaire de rendre visibles les femmes dirigeantes et de mettre en exergue leur manière de comprendre et de pratiquer le leadership, afin de pénétrer la structure sociale plus profonde et tous les domaines de la vie sociale, politique et économique avec de nouvelles valeurs.

C'est à partir des années quatre-vingt que nous pouvons constater qu'un changement important surgit, impulsé depuis la sphère internationale par la Conférence Mondiale de la Femme tenue à Nairobi en 1985. A partir de ce moment, on ne considère plus seulement que l'incorporation des femmes dans tous les domaines de la vie sociale soit leur droit légitime, mais on avance le besoin des propres sociétés de reposer sur la richesse que suppose la participation des femmes.

Peut-être le véritable point d'inflexion se produit quelques années plus tard, avec la Conférence Mondiale de la Femme tenue à Pékin. A partir de ce moment, l'attention se porte sur l'implication des femmes dans leur propre développement. Cela suppose: d'un côté atteindre les lieux de pouvoir, où se prennent les décisions, et de l'autre, exposer et rendre manifeste la perspective des femmes dans toutes les sphères de la vie sociale, politique et économique.

En réalité, cela signifie passer d'objet de l'action politique à sujet actif de celle-ci. Ce processus est appelé renforcement du pouvoir. Je veux mettre en évidence ici la partie plus collective de ce processus, parce qu'il a beaucoup à voir avec le besoin que j'ai abordé au début, de rendre visible et d'encourager le leadership des femmes.

Lorsque nous parlons de renforcement de pouvoir, nous ne parlons pas seulement d'atteindre des postes de prise de décision, nous disons plutôt que

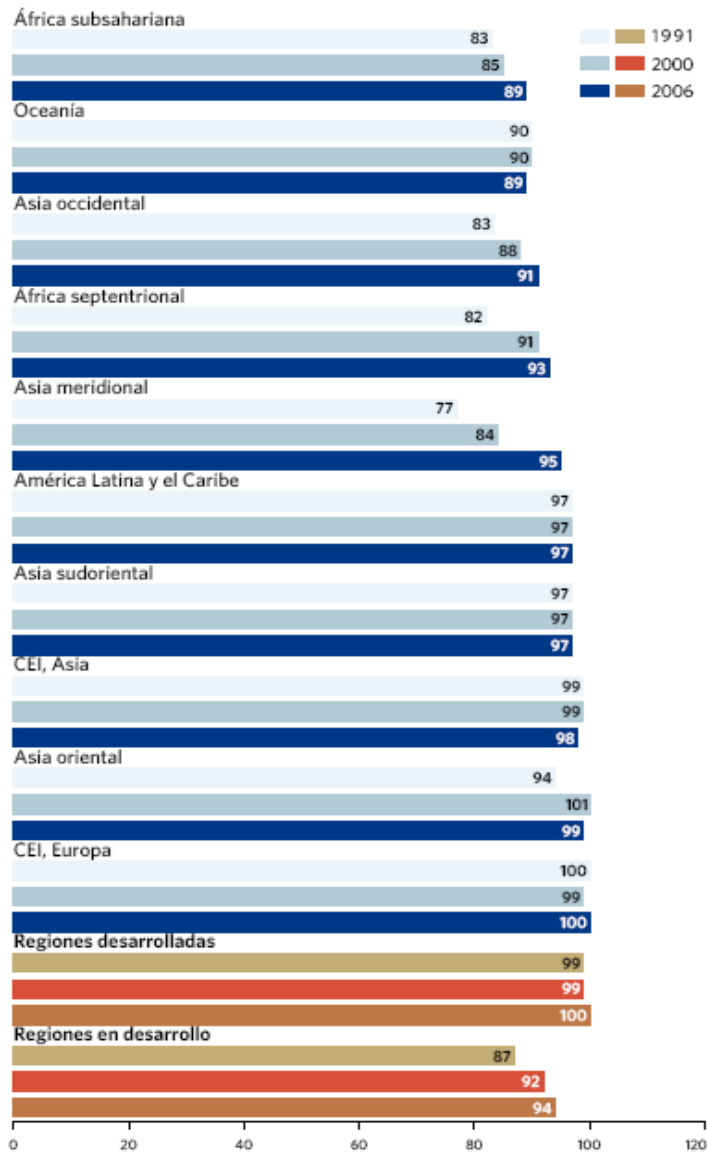
c'est une condition nécessaire mais insuffisante. Quelque chose de plus est nécessaire, et cette chose, c'est la partie plus collective du processus, nous ne parlons pas seulement d'un renforcement de pouvoir individuel mais du besoin d'un renforcement de pouvoir collectif, c'est-à-dire de la reconnaissance du besoin d'incorporer à notre développement social la perspective de genre et les contributions des femmes dans toutes les facettes du développement.

Cela nous amènera ultérieurement à nous demander s'il existe une manière distincte de regarder et d'agir lorsque les femmes occupent des positions déterminées, et par conséquent, si nous pouvons parler de nouveaux leaderships, lorsque nous parlons de femmes dirigeantes.

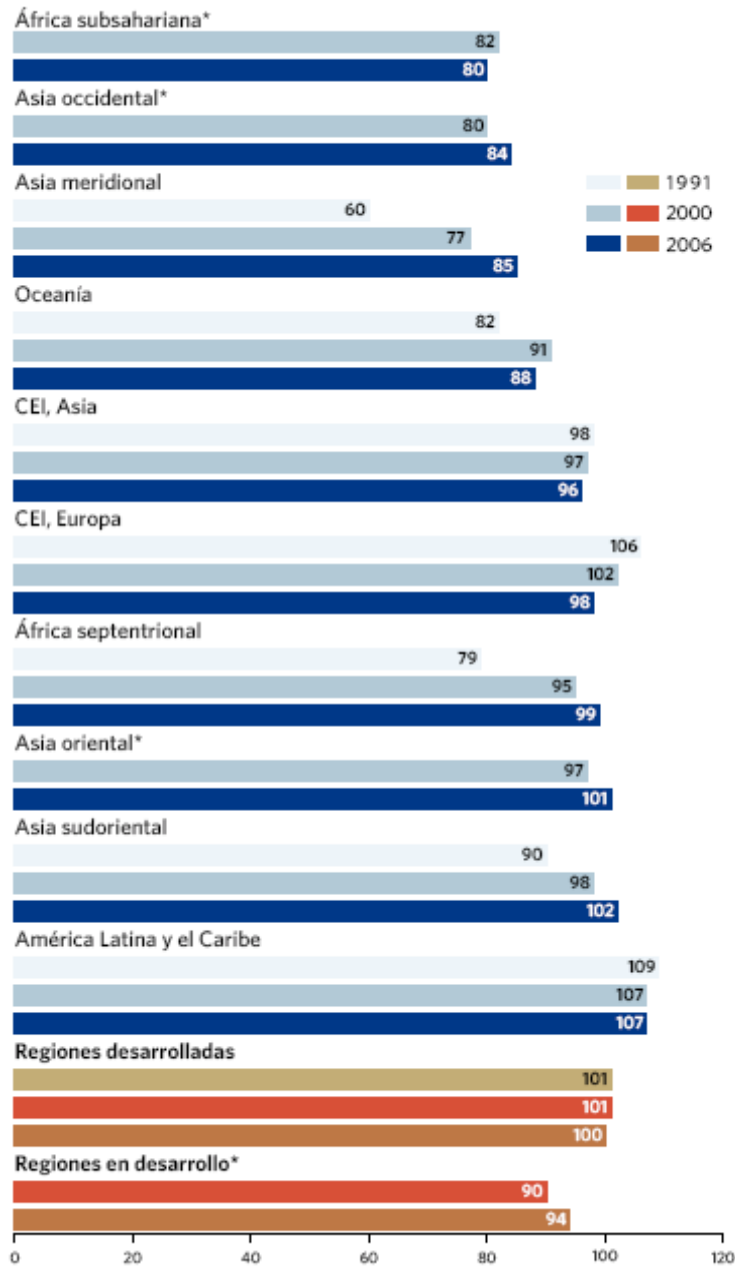
### **L'état de la question**

Nous allons analyser ensuite certaines données pour voir dans quelle situation nous nous trouvons. Je commencerai par mettre en exergue certaines données sur la situation des femmes et des hommes dans l'éducation:

Matrícula de niñas en la enseñanza primaria en comparación con la de niños, 1990/1991, 1999/2000 y 2005/2006 (Niñas por cada 100 niños)



Matrícula de niñas en enseñanza secundaria en comparación con la de niños, 1990/1991, 1999/2000 y 2005/2006 (Niñas por cada 100 niños)



\*No existen datos disponibles para 1991.

Comme on peut l'observer dans les tableaux précédents, les filles ont amélioré leur position par rapport à leur accès à l'école dans presque tous les pays, bien que leur scolarisation soit encore plus basse que celle des garçons.

Si nous comparons les deux tableaux, nous observons que dans les lieux où les différences entre sexes dans l'éducation primaire ont diminué, les filles poursuivent leur formation dans l'enseignement secondaire.

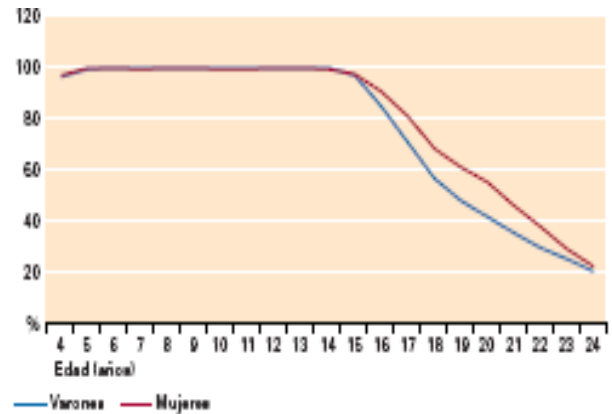
En observant plus précisément la situation en Espagne, nous nous apercevons qu'il n'existe pas de différences entre garçons et filles pour les taux nets de scolarisation jusqu'à 14 ans, et nous observons même qu'à partir de cet âge-là, les femmes bénéficient de taux plus élevés de scolarisation.

**Cuadro 2.2. Tasa neta de escolaridad por sexo y edad (%). Total enseñanzas. Curso 2005-06**

Edad (años)	Varones	Mujeres
4	96,7	97,1
5	99,6	99,8
6	100,0	100,0
7	100,0	99,3
8	100,0	100,0
9	100,0	100,0
10	100,0	99,7
11	100,0	99,5
12	100,0	100,0
13	100,0	100,0
14	100,0	99,4
15	97,2	97,8
16	95,1	90,9
17	70,6	81,1
18	56,7	68,2
19	48,0	61,1
20	41,5	55,0
21	35,1	45,8
22	29,4	37,6
23	24,7	29,0
24	19,8	21,0

Nota: la tasa neta de escolaridad para una edad y sexo es el porcentaje de alumnado de esa edad escolarizado con respecto al total de población de la misma edad y sexo.

Fuente: Las Cifras de la Educación en España. 2006-2006. Avance Edición 2008. MEC.



Nota: la tasa neta de escolaridad para una edad y sexo es el porcentaje de alumnado de esa edad escolarizado con respecto al total de la población de la misma edad y sexo.

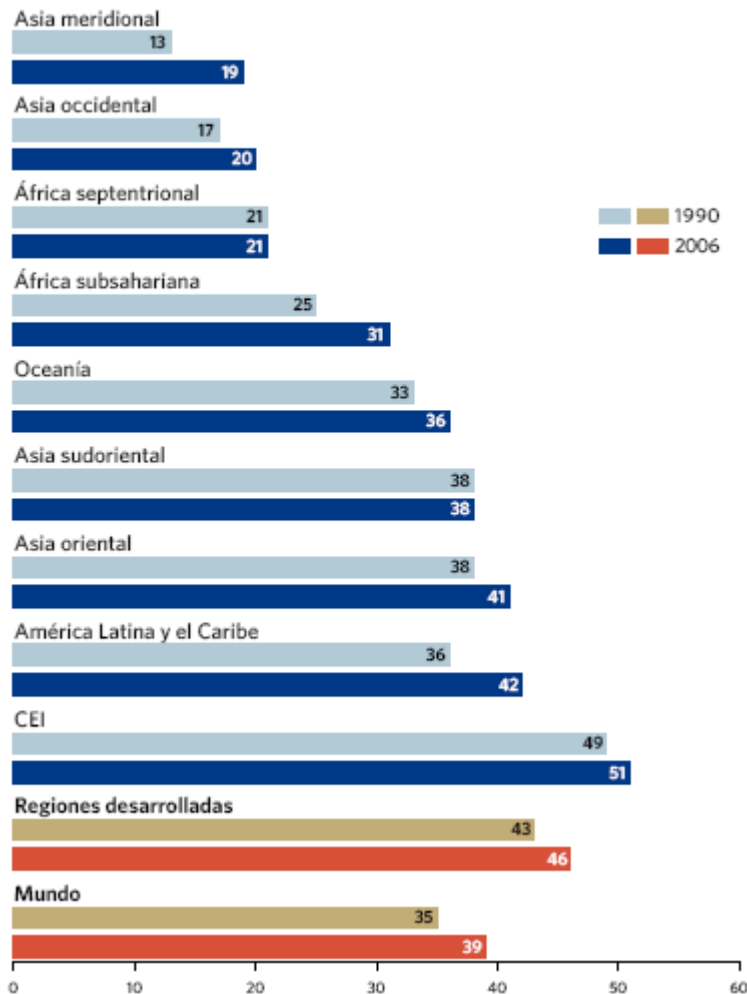
Fuente: Las Cifras de la Educación en España. 2005-2006. Avance Edición 2008. MEC.

17

Nous pouvons voir qu'à partir de 17 ans, ce qui constitue le commencement de l'étape universitaire, les femmes bénéficient d'un taux de scolarisation plus élevé, et cette augmentation se maintient durant toute l'étape de l'éducation supérieure.

Dans le monde du travail, nous trouvons aussi des résultats qui nous indiquent une amélioration de la position des femmes dans le monde entier, mais à des niveaux encore très en-dessous de ce qui est espéré d'une situation d'égalité réelle.

Proporción de mujeres entre empleados remunerados en el sector no agrícola, 1990 y 2006 (Porcentaje)



En règle générale, les femmes ont plus d'opportunités qu'avant d'avoir accès à un emploi rémunéré, presque 40%, mais comme nous pouvons le voir dans le tableau, il existe des zones du monde où ce chiffre s'avère inatteignable, comme par exemple en Asie méridionale et en Afrique subsaharienne, où les femmes occupent des emplois à grande vulnérabilité et à leur propre compte, ou bien des emplois familiaux non-rémunérés.

En Espagne, le taux d'activité féminine pour l'année 2007 est pratiquement de 50%, selon les données de l'Institut National de Statistiques (INE) (49.4%), mais nous voyons encore qu'il continue d'être inférieur de 20 points par rapport au taux d'activité masculine (69.2%). Je souhaite m'attarder sur cette différence, parce qu'une explication possible de celle-ci se trouve dans ce que j'ai nommé structure sociale profonde dans l'introduction. Nous allons l'observer avec des données :

Les femmes continuent d'être, à une majorité accablante, celles qui utilisent les permis ou congés pour la garde de leurs enfants.

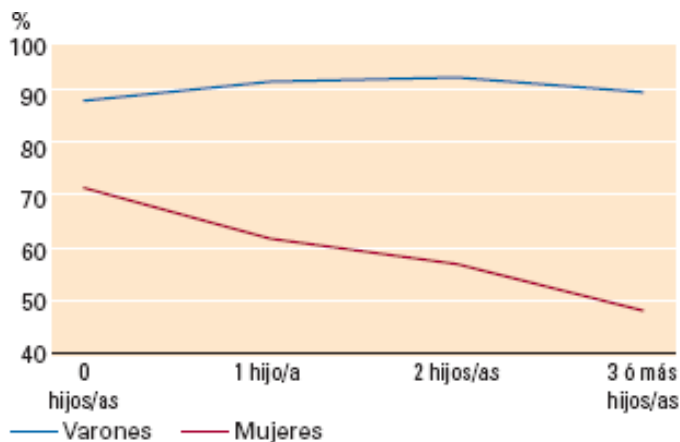
### **Permis ou congés pour la garde des enfants, % de femmes**

	Total	Madres (%)
2000	8.339	96,0
2001	10.163	96,4
2002	12.694	96,2
2003	13.879	96,4
2004	16.963	96,3
2005	18.942	95,2
2006	20.225	95,3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Tesorería General de la Seguridad Social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

De la même manière, nous pouvons voir combien le nombre d'enfants influence le Taux d'occupation, selon le sexe de la personne:

### **Taux d'occupation par sexe et nombre d'enfants**



Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA). INE.

Réellement, en observant le graphique, nous voyons combien cela affecte la personne si elle est une femme, parce que la ligne qui marque le Taux masculin ne montre presque pas de variation, et montre même un changement positif, la valeur augmentant légèrement en ayant entre 1 et 2 enfants.

Si nous sortons d'Espagne, nous trouvons des données qui corroborent le fait que ce que nous avons nommé la structure profonde n'a changé que peu ou très peu. Nous savons par exemple que dans les pays où il n'existe pas d'eau courante, ce sont majoritairement les femmes et les filles qui se chargent d'aller chercher l'eau et de la ramener à la maison.

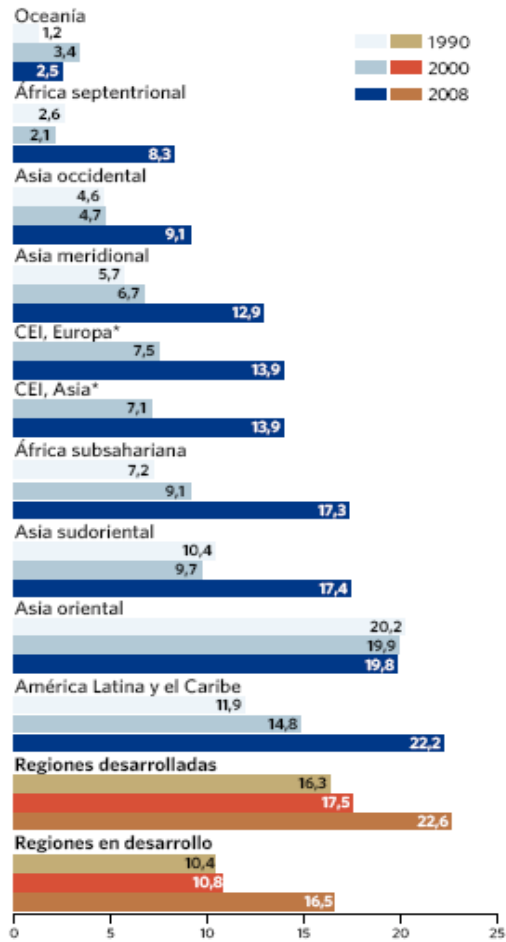
Selon une étude de l'OCDE de 2007, l'indice de discrimination envers la femme dans certaines régions du monde est extrêmement élevé, comme cela se produit principalement en Afrique subsaharienne et le sud de l'Asie. Nous savons aussi que des avortements sélectifs par sexe sont pratiqués dans le monde; les lieux où les filles ne naissent pas pour cette raison incluent l'Afghanistan, la Chine et l'Inde. Pareillement, la pratique de la mutilation génitale est pratiquée sur presque 100% des filles au Bahreïn, en Guinée, en Somalie ou en Egypte. Nous pouvons aussi nous concentrer sur l'âge auquel on oblige les filles à se marier, ou sur le niveau des revenus, pour lequel il n'existe de pleine égalité dans aucune région du monde.

Cette situation de discrimination est aussi apparente lorsque nous nous référons à l'accès des femmes aux postes de prise de décision; sur ce thème, la donnée la plus évidente est peut-être l'accès des femmes à la représentation politique.

Bien que la représentation des femmes aux parlements ait augmenté de manière constante dans presque tous les Etats, seulement 19 pourcent des parlementaires du monde sont des femmes. Cependant, la tendance est positive et cela se doit en grande partie à l'établissement de quotas de participation politique, reconnus comme tels depuis la Conférence de Pékin.

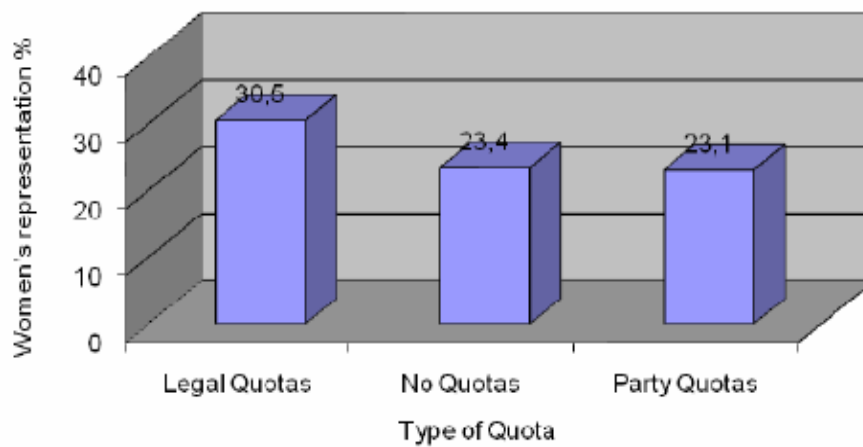
Dans les tableaux suivants, nous pouvons voir combien cette situation est commune et ne dépend pas du développement des pays.

Proporción de escaños ocupados por mujeres en parlamentos unicamerales o en cámaras de diputados de parlamentos nacionales, 1990, 2000 y 2008 (Porcentaje)



\* No existen datos disponibles para 1990.

## **Pourcentage de femmes dans les Parlements selon les quotas**



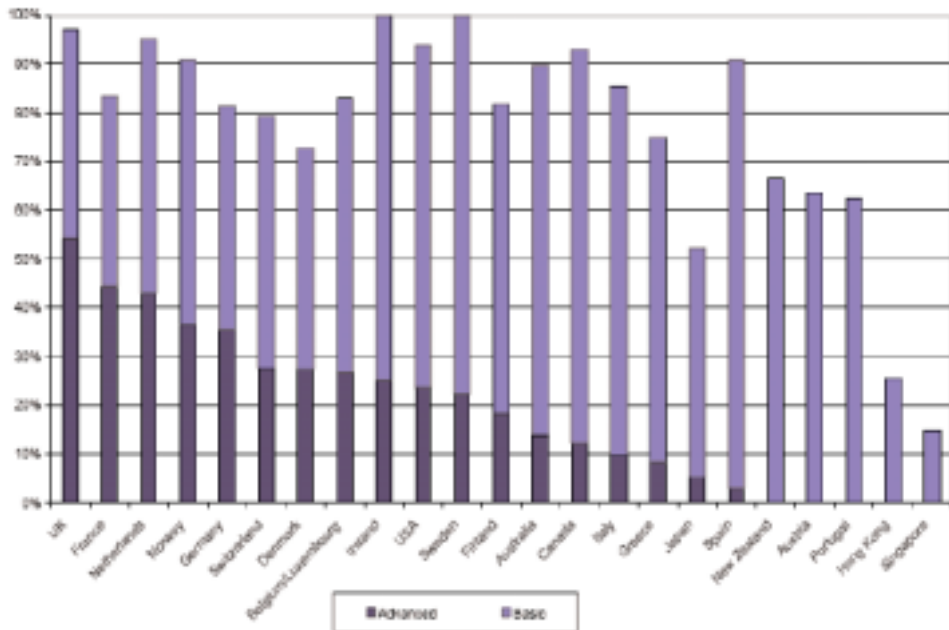
Nous savons que la majorité des pays qui ont plus de femmes dans les parlements appliquent un certain type de quota: le Rwanda (48,8%), la Suède (45,3%), le Costa Rica (38,6%), la Norvège (37,9%), le Danemark (36,9%), les Pays-Bas (36,7%), Cuba (36%), l'Espagne (36%), l'Argentine (35%), le Mozambique (34,8%), la Belgique (34,7%), l'Autriche (33,9%), l'Islande (33,9%), l'Afrique du Sud (32,8%).

Aujourd'hui, 14 femmes sont cheffes d'état ou de gouvernement dans le monde, un nombre très bas si nous prenons en compte les 192 états qui constituent les Nations Unies. Néanmoins, il y a moins de 50 ans le bilan était de zéro.

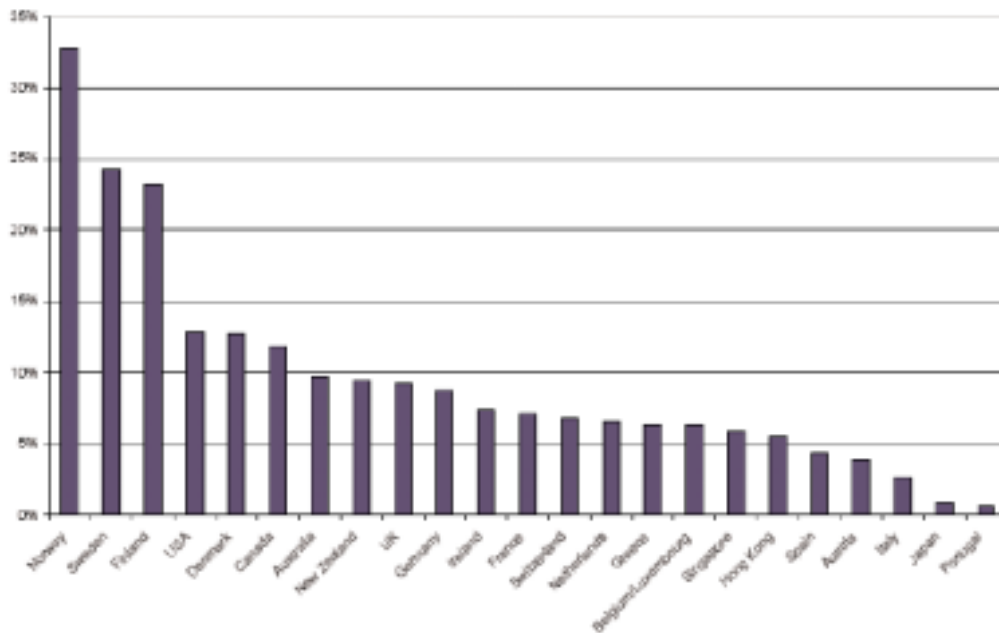
Si nous nous éloignons du domaine de l'influence politique et nous regardons en profondeur le monde du travail et économique, le panorama est substantiellement distinct. Les femmes sont beaucoup moins visibles et sont absentes des postes les plus élevés.

Dans le graphique suivant, nous pouvons voir comment, dans une étude réalisée par EIRIS (Ethical Investment Research Service), la majorité des entreprises analysées appliquent seulement des politiques minimales d'égalité d'opportunités.

**Pourcentage de compagnies qui adoptent des politiques d'égalité d'opportunités (classification par pays):**



**Pourcentage de femmes dans les comités de direction (classification par pays):**



En observant plus précisément l'Espagne, et en analysant la représentation des femmes dans les Conseils d'Administration des entreprises de l'Ibex 35, nous

pouvons voir qu'à la fin de l'année 2007, les femmes n'arrivaient qu'à 6%. Il est vrai qu'il y a peu, nous n'arrivions pas à 4%, mais cela reste un nombre très éloigné des standards minimaux d'égalité.

Pourquoi les femmes sont incorporées au personnel des entreprises en conditions de parité, mais n'atteignent pas les postes à responsabilité?

La réponse est complexe, comme toujours dans l'analyse sociale. Cependant, je crois qu'en partie il est possible d'analyser ce fait en utilisant, d'un côté, ce que dans la théorie féministe a été défini comme le plafond de verre, et de l'autre, en analysant la structure sociale plus profonde, qui persiste à maintenir des stéréotypes de genre et à assigner différentes attitudes et fonctions aux femmes et aux hommes.

Les données sont toujours révélatrices: une étude sur la conciliation de la vie familiale et la vie laborale en Espagne, réalisée par l'Institut de la Femme, nous révèle des faits tels que: les femmes dédient 111% plus de temps que les hommes aux tâches domestiques, et 56% de plus à la garde et l'attention des mineurs. 80% du temps, les femmes sont celles qui accompagnent au cabinet de consultation médicale, et 76% du temps ce sont elles qui vont aux réunions scolaires.

En réalité, le concept de plafond de verre défini comme situation de verrouillage ou d'exclusion des femmes des postes à plus grande responsabilité, dans tous les domaines de la vie sociale, politique et économique, a beaucoup à voir avec les données que j'ai apportées précédemment, car bien qu'il n'y ait pas de discrimination directe à ce niveau étant donnée l'inexistence de mesures explicites qui empêchent les femmes d'atteindre les niveaux les plus élevés. Cependant, si nous prenons en compte – comme le dit Amelia Valcárcel – le fait que ce sont les postes auxquels on arrive par cooptation, cela signifie que pour y accéder, on ajoute aux éléments objectifs d'autres éléments non-objectifs qui ont plus d'importance dans la prise de décision finale.

C'est précisément dans les éléments non-objectifs qu'apparaissent avec force cette structure profonde dont nous avons parlé, pour entraver le plein développement des femmes.

Jusqu'à présent nous avons abordé l'état de la question en rapport avec la situation des femmes en Espagne et dans le monde. Il est donc temps de miser sur une nouvelle approche qui contribue à ôter les obstacles qui empêchent dans nos sociétés le plein développement des femmes en conditions d'égalité avec les hommes, ce qui inclut nécessairement leur accès aux postes où se prennent les décisions qu'en tant que citoyennes, elles doivent ensuite respecter.

### **Un nouveau type de leadership**

Cette nouvelle approche passe par un nouveau type de leadership, c'est-à-dire, qui rend visibles les femmes dirigeantes dans tous les aspects de la vie sociale, politique et économique, et définit aussi une manière propre et distincte de comprendre le monde et ainsi d'exercer le leadership.

Pourquoi pouvons-nous dire qu'il existe une manière distincte d'être dans le monde et ainsi une manière différente de diriger?

La réponse doit prendre en compte d'un côté, la différente socialisation à laquelle nous les femmes avons été exposées tout au long de l'histoire, et de l'autre, tout un pari idéologique des femmes et du mouvement féministe visant à incorporer de nouvelles valeurs et manières de faire dans tous les aspects de la vie, et ainsi également dans les entreprises et organisations.

## **Une manière différente de regarder, une manière différente d'agir**

Nous pouvons trouver de nombreuses définitions du leadership, mais la plus étendue est celle qui considère comme dirigeantes ces personnes, hommes ou femmes, qui disposent d'un charisme particulier, qui ont ou exercent une grande influence sur des groupes déterminés. Si cela est certain, ce n'est qu'une partie de la vérité, car vu ainsi, d'un côté seulement certaines personnes peuvent être des dirigeantes, et de l'autre l'influence exercée uniquement au moyen des qualités personnelles ou du charisme, sans base idéologique ou sans une structure éthique qui l'accompagne, peut produire de véritables monstruosités nuisibles à la société, les exemples abondent pour le démontrer.

La capacité de leadership est beaucoup plus étendue si nous pensons que le leadership est plus que le charisme ou l'influence en termes traditionnels, que nous avons vus précédemment. Il existe différents types de leaderships, qui ne doivent pas toujours confluer vers les mêmes personnes; ainsi, ils peuvent s'exercer dans la famille, au travail, dans les relations d'amitié, etc.

Nous pouvons définir le leadership comme l'influence interpersonnelle, exercée dans une situation concrète et dirigée, à travers un processus de communication, vers un objectif éthique.

Je souhaite analyser peu à peu cette définition, pour encadrer les clés de ce qui serait le leadership exercé par les femmes dans le féminisme, et qui peut naturellement être conçu comme un nouveau leadership politique.

Lorsque nous parlons d'influence interpersonnelle, nous ne parlons pas de manipulation, de pression, ou de l'usage illégitime du pouvoir. Nous parlons plutôt d'un concept d'autorité et non d'un concept de pouvoir.

Le leadership, tout comme l'autorité, est quelque chose que chacun doit reconnaître, ce n'est pas quelque chose qui est donné par la position de pouvoir que tu peux occuper dans la hiérarchie, beaucoup d'autres choses sont requises.

Nous, les femmes qui avons historiquement été éloignées du pouvoir, savons très bien ce qu'est exercer l'influence avec sensibilité intellectuelle et affective. Nous avons appris à développer la capacité de comprendre les besoins des personnes, de nos familles, de nos amis ou de nos équipes de travail, nous savons que nous ne pouvons imposer les idées mais plutôt les négocier à partir d'intérêts partagés. Les femmes ont développé la capacité émotionnelle davantage que les hommes, comme le démontrent de nombreuses études.

Sur ce point, je souhaite avancer certaines clés concernant l'influence interpersonnelle, que nous pouvons mettre en exergue lorsque nous parlons de leaderships féminins:

- **Multidirectionnalité** : nous, les femmes, avons plus de capacité d'écoute pour prendre en compte les propositions de tous les membres du groupe, précisément grâce à ce que nous avons déjà exposé, en dialoguant et en écoutant. De cette manière, nous réussissons à impliquer notre équipe en la faisant participer à nos projets partagés. Nous, les femmes, exerçons l'autorité en la comprenant comme la capacité de s'exprimer à travers la diversité de chacune. Cela signifie encourager la capacité d'être et de s'exprimer soi-même.
- **Sens du temps** : nous, les femmes, avons eu moins d'opportunités de donner notre opinion et qu'elle soit prise en compte. Cela fait qu'il est très important pour les femmes d'être très attentives au moment opportun pour réaliser leurs propositions. C'est donc un leadership qui sait écouter, qui est très proche du moment, du monde réel, pour tirer avantage des opportunités de plus grand succès pour nos propositions.
- **Pactes et alliances**: pour les femmes, c'est quelque chose de vital. C'est une caractéristique du leadership féminin, parce que nous, les femmes, avons appris à négocier, à chercher des alliés/es à travers le féminisme. Nous savons que l'on ne peut rien accomplir en solitaire, que ce succès n'est pas durable. Pour cette raison, nous générons des alliances et

créons des équipes de travail. L'objectif à atteindre nous importe beaucoup plus que notre propre reconnaissance personnelle, cela nous rend généreuse dans notre manière d'exercer le leadership, qui d'une certaine manière est toujours un leadership partagé.

Nous, les femmes, n'avons pas eu jusqu'à présent suffisamment de modèles au moment d'exercer notre leadership. Face à ce problème, nous avons dû opter pour copier les modèles masculins de leadership ou affirmer notre manière d'être et de nous situer dans le monde pour l'appliquer à la vie sociale, politique et économique.

Lynn Rosener et Peter Schwarz du Stanford University Research Institute, découvrirent en 1980 l'existence de différences dans les styles du personnel de direction, et décidèrent de nommer ces styles: direction alpha et direction beta, selon qu'elles se rapprochent des conduites respectivement féminines ou masculines.

Le style Beta se caractérise par l'orientation vers des caractéristiques identifiées comme masculines: posséder une inclination rationnelle, analytique, quantitative; se fier aux relations hiérarchiques d'autorité, chercher des solutions déterministes à des problèmes spécifiques et pratiquer un raisonnement fondé sur des paradigmes établis.

Le style Alpha serait orienté vers des caractéristiques identifiées comme féminines: avec une inclination claire envers l'empathie, l'usage de l'intuition, la capacité de synthèse et l'évaluation de la qualité, la confiance envers les relations d'adaptation telles que le soutien mutuel et la recherche de solutions globales qui répondent à des ensembles de problèmes.

En réalisant une synthèse des études réalisées sur le leadership, nous pouvons définir les caractéristiques de l'un et de l'autre style en prenant en compte les traits différenciant les styles féminin et masculin de direction, au niveau de l'organisation, de la planification, du travail en équipe et des objectifs.

## ORGANISATION

STYLE FEMININ	STYLE MASCULIN
Tendance à donner le pouvoir aux autres	Tendance à acquérir le pouvoir pour soi
Trouvent plus positif le fait d'être au centre de l'organisation qu'au sommet	Valorisent l'ascension personnelle.
Plus partisans de la collaboration que des hiérarchies	Développent des structures hiérarchiques dans lesquelles la position est plus importante que la personne
Leadership charismatique. Exercer de l'influence sur les autres	Besoin de contrôler l'information, les situations et les processus. Exercer le pouvoir.

## PLANIFICATION

STYLE FEMININ	STYLE MASCULIN
Projection à long-terme	Projection à court-terme
Evaluation de la qualité durant tout le processus	Evaluation des résultats finaux.
Planification du travail avec un rythme stable et des pauses programmées	Ordres du jour très structurés et rigides
Vision de l'ensemble de l'organisation	Intérêt supérieur pour l'immédiat
Evaluation du temps pour réaliser d'autres activités	Vision hiérarchique de l'organisation

## CLIMAT ET TRAVAIL EN EQUIPE

STYLE FEMININ	STYLE MASCULIN
Implication émotionnelle	Non émotionnelle
Importance du climat de travail	Importance majeure de la structure et des règles
Valorisation de la partie humaine des membres de l'équipe	Division des espaces marquée par la hiérarchie
Valorisation des relations en s'assurant que les personnes qui travaillent se sentent intégrées	Contrôle des fonctions de l'équipe
Consultation de et soutien à l'équipe de travail	Contrôle sur l'information
Communication horizontale, l'information se partage	Utilisation informelle de l'information
Stimulation de l'implication personnelle des membres de l'équipe	On ne prête pas attention à l'implication personnelle

Valorisation de la diversité	On ne valorise pas la diversité
------------------------------	---------------------------------

## **OBJECTIFS**

La différence caractéristique fondamentale à ce niveau-ci est que le style féminin de direction donne la même importance au processus qu'aux résultats ou objectifs, alors qu'un style masculin de direction se préoccupe de l'atteinte de l'objectif et donne moins d'importance au processus.

## **Conclusions**

Le leadership féminin est plus inclusif et communicatif, plus horizontal et moins hiérarchique, ce qui fait que les femmes dirigeantes construisent des équipes de travail solides, avec des gens très impliqués dans la tâche. Les femmes dirigeantes se préoccupent beaucoup pour les relations entre les personnes, pas seulement pour les objectifs à atteindre, elles valorisent la diversité de leurs équipes et partagent l'information. Ce qui est important, ce n'est pas leur propre personne, c'est leurs équipes, leur entourage. Pour cette raison, elles valorisent le climat de travail, leur style est plus personnel, en prêtant attention à la partie plus humaine des gens. Les femmes de direction ont une vision plus globale et ainsi prennent conscience des autres facettes de la vie et de l'équilibre nécessaire entre celles-ci; pour cette raison, elles valorisent le temps dédié à d'autres activités.

Nous, les femmes, devons réaliser de grands efforts pour atteindre des positions de leadership, les obstacles que nous devons surmonter pour nous trouver dans les lieux de prise de décisions sont nombreux. Pour cette raison, une fois arrivée il est très important d'imposer une manière de faire, de regarder et d'analyser distincte. Nous, les femmes, devons faire les choses d'une manière différente.

Pour cela, nous ne devons pas seulement renforcer notre auto estime et nos habilités, mais aussi rompre certains clichés sur le leadership féminin. Je me réfère par exemple au fait que nous devons être ou nous comporter comme des femmes puissance 10, des femmes qui peuvent tout faire. Un exemple de ce type de femme souvent mis en valeur par un modèle de leadership non féministe est “la superwoman”. Assumer des journées doubles ou triples, l’attitude “je peux tout faire”, n’est pas transformatrice, n’implique pas une nouvelle redistribution de la société. Nous avons vu qu’un nouveau leadership féminin s’éloigne de cette image et mise sur les équipes, a travers l’horizontalité des relations, la coresponsabilité, la création de réseaux de travail partagé, en définitive une organisation sociale beaucoup plus équilibrée et démocratique.

Je souhaite ajouter un aspect très important du leadership: lorsque nous parlons d’un nouveau leadership féministe, il faut commencer par le leadership quotidien de la femme dans son entourage. Ceci implique le travail, la famille, les relations d’amitié, le couple. Enfin, tout l’entourage vital des femmes. Et lorsque nous parlons de l’importance d’exercer un bon leadership avec les clés que nous avons présentées précédemment, le débat sur l’estime et l’image de soi des femmes entre en jeu.

Lorsque nous parlons de nouveaux leaderships ou de leaderships de femmes, nous parlons de femmes qui doivent disposer d’autonomie et d’estime de soi suffisante pour exercer cette influence sur les autres. Nous devons nous rappeler et assumer avec force la devise avec laquelle Eleanor Roosevelt obtint que la Charte des Droits de l’ Homme des Nations Unies se nomme la Charte des Droits Humains, en incluant et en rendant visible de cette manière les droits des femmes comme des hommes. Elle dit donc: “le future appartient à ceux qui croient en la beauté de leurs rêves”.

Nous rêvons alors de nouveaux mondes régis par de nouveaux leaderships, nous, les femmes, sommes capables et l’urgence du changement ne peut permettre d’auto estime basse. Pour cette raison, nous devons prendre en considération certaines clés comme celles que nous offre Marcela Lagarde pour générer des leaderships chaleureux:

1. Apprenons à représenter nos propres intérêts en générant des leaderships universels: ceci est un processus de changement, un processus par lequel nous, les femmes, prenons conscience de nos intérêts et nous sommes de surcroît capables de le faire de manière universelle. Nous avons déjà commencé à le faire en incorporant la perspective de genre dans le monde.
2. Acquérons la capacité d'argumenter: ceci implique incorporer des connaissances et de nouveaux langages divers, qui incorporent le monde quotidien et qui nous permettent de défendre nos positions avec des arguments solides.
3. Acquérons la capacité de prendre soin de nous-mêmes. Il n'est pas possible d'être un guide pour les autres sin nous ne prenons pas en compte, ceci signifie laisser de coté les héroïsmes et générer des alliances et des appuis.
4. Renforcer notre engagement de genre, ceci signifie ne pas faire de concessions au machisme qui nous entoure, nous devons désapprendre la tolérance assumée face aux blagues sexistes et toutes les autres manifestations du machisme et de la culture patriarcale dans notre entourage.
5. Apprendre à être en désaccord, c'est la prise d'auto conscience de genre, c'est nous rendre compte de ce qui nous incommode autour de nous et le convertir en une force. Ceci ne signifie pas obtenir que tout le monde partage nos points de vue, mais que l'on commence à les prendre en compte.
6. Générons des accords et des réseaux, nous savons que cela fonctionne. Le féminisme est parvenu jusqu'ici en générant des réseaux de solidarité, d'expériences, de connaissances.

7. Développons des leaderships efficaces; ceci signifie mettre en pratique ce que d'une certaine manière nous avons commenté précédemment: nous devons être informées, nous devons diriger en tenant compte des personnes, nous devons être attentives à ce qui a lieu et l'assumer de manière critique, nous devons assumer nos responsabilités et être capables et les situer dans un cadre global.
8. Nous devons être capables de générer des leaderships inclusifs, ceci est très en rapport avec la création de réseaux et d'accords. Ne tentons pas d'obtenir tout et apprenons plutôt à négocier, à trouver des consensus.
9. En relation directe avec le point antérieur, respectons la diversité; personne ne sait mieux que les femmes que les choses peuvent prendre différentes formes et être vues de différentes manières, travaillons dans le respect des distinctions en sachant que ceci nous renforce et nous enrichit.
10. Réalisons des pactes politiques et éthiques au sein du Mouvement Féministe. Ceci signifie travailler de manière intelligente, en mettant en exergue l'accomplissement de tâches concrètes qui nous amènent à l'amélioration des conditions de vie des femmes comme des hommes.

Nous nécessitons des leaderships de femmes, la société nécessite les leaderships de femmes parce que, comme nous l'avons vu, ils peuvent être plus inclusifs, plus humains, plus respectueux de la diversité. Durant les dernières années, dans le monde de l'entreprise, on a mis en valeur l'importance d'avoir ou de manier "l'intelligence émotionnelle". Ouvrons les yeux, les principales caractéristiques de l'intelligence émotionnelle sont des qualités que durant des années les femmes ont mises en pratique dans leur vie quotidienne. La capacité de se mettre à la place de l'autre ou l'empathie, l'importance de la communication, l'établissement de relations horizontales, convaincre au lieu d'imposer, gérer en définitive l'autorité et non le pouvoir absolu.

Mais du reste, les sociétés nécessitent ce mode d'organisation. Aujourd'hui, nous devons gérer la diversité, les conflits dans les relations personnelles; durant un temps, les sociétés ont vécu dans la dépendance des avancées scientifique-techniques, en laissant de coté la partie plus humaine des avancées. Nous savons aujourd'hui que ceci ne peut être laissé derrière nous et doit faire partie des ordres du jour politiques des gouvernements, que les frontières entre les espaces publics et privés se sont dissout; tout est important, et nous devons progresser sur tout les fronts en condition d'égalité.

Encourageons et rendons visibles les femmes dirigeantes, et non seulement les femmes engagées qui parviennent à la direction des gouvernements, mais aussi celles qui ouvrent le chemin chaque jour dans les mouvements de femmes, dans le monde du travail et de l'entreprise. Mettons en valeur leur manière de voir, leur manière d'agir. Les femmes, lorsqu'elles parviennent aux lieux où peuvent se prendre des décisions importantes, peuvent modifier les ordres du jour parce qu'elles savent regarder là où d'autres ne regardaient pas.

### **Bibliographie:**

Martínez Ten, L y Escapa R, Guía de formación para la participación social y política de las mujeres. Texte révisé par Valcárcel A. Ed. par l'Institut de la Femme et l'IMEX.

Martínez Ten, C y González Ruiz, P Coord. Las mujeres en la dirección de las empresas. UIMP et Fondation ICO.

Lagarde y de los Ríos, M, Para mis socias de la vida. Ed horas y Horas.

Mujeres y Hombres en España 2008, Rapport de l'INE y de l'IM.

Who Answer to Women?, Gender & Accountability UNIFEM 2008

Fisher, Helen (2000). El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo. Madrid, Taurus.

Field, Lynda (1997). Autoestima para la mujer. Barcelone, Ed. Kairós.

Davis, K., Leijenaar, M. y Oldersma, J. (1991). The gender of power. Londres, Sage Publications.

Helgesen, Sally (1993). *La ventaja de ser mujer. El liderazgo femenino*. Barcelone, Ed. Granica.

García Prince, E ponencia sobre Poder y empoderamiento de las mujeres, 2006

Informe sobre el Estado Mundial de la Infancia, 2007 UNICEF.

Women & elections: guide to promoting the participation of women in elections, 2005 Nations Unies.

Women and Men in decision- making 2007. Analysis of the situation and trends, Commission Européenne.

Equality at work: tackling the challenges. Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. International Labor Conference 2007.

### **Pages Web consultées**

<http://www.un.org>

<http://www.ipu.org>

<http://www.unifem.org>

<http://www.unicef.org>

<http://www.un-instraw.org>

<http://www.eiris.org>

<http://www.oecd.org>