

## **2.** Leadership et différences selon le sexe

Lorsque nous pensons à une personne dirigeante, nous imaginons de multiples caractéristiques qui la définissent, depuis celles qui sont relatives au contrôle et à l'autorité jusqu'à celles qui sont affectives et émotionnelles. La complexité de la définition du leadership a conduit ce terme à ne pas être traité comme concept univoque, ce qui a fréquemment causé des confusions et des ambiguïtés. On considère aussi pour cette raison qu'il existe différents types de dirigeant, ayant des caractéristiques bien différenciées.

Si une chose paraît claire à toutes les personnes expertes sur le sujet, c'est que **le leadership est une fonction de groupe et qu'il est en rapport avec les sphères de pouvoir, l'influence et l'autorité**. Le groupe ne doit pas être perçu comme un petit ensemble de personnes qui se connaissent personnellement et qui se réunissent périodiquement, mais il peut s'agir aussi d'un groupe social, défini par des relations d'identité, comme les croyants en une religion, les membres d'une tribu urbaine, les adhérents d'un mouvement féministe ou d'un parti politique. Pour Cartwright et Zander (1972) le leadership consiste en "des actions qui aident à déterminer les buts du groupe, à faire que le groupe se dirige vers ces buts, à améliorer la qualité des interactions entre les membres, à développer la cohésion du groupe et à lui procurer des ressources". En général, la dirigeante est identifiée comme la personne qui peut influencer le reste du groupe plus qu'être influencée par les autres membres. Le leadership peut être exercé par plus d'une personne et il peut y avoir différents leaderships en fonction des circonstances que doit résoudre le groupe.

Un des éléments les plus consistants et remarquables dans les nombreuses définitions du leadership est qu'il implique un processus d'influence entre la personne dirigeante et ses suivants. Cette question est très importante parce que l'influence est toujours un processus réciproque, et pour cette raison les personnes dirigeantes sont aussi influencées, bien qu'elles le soient moins.

Ce qui est clair, c'est que les personnes dirigeantes influent sur leurs suivants en:

- ▶ Structurant le groupe et en contribuant au développement des normes groupales.
- ▶ Contribuant à leur satisfaction.

Mais les suivants influent sur la dirigeante aussi en:

- ▶ Concédant un statut supérieur à la position de dirigeante, en lui apportant légitimité dans son rôle.
- ▶ Lui donnant la liberté d'être innovante (en lui allouant un "crédit idiosyncratique").
- ▶ Lui concédant la capacité de les influencer.
- ▶ Lui donnant de l'information sur ses actions.

L'influence est donc aller-retour: les deux parties créent et partagent une atmosphère commune au groupe: confiance mutuelle, équité et information.

Initialement, le leadership était conçu comme une capacité spéciale de la personne, c'est-à-dire, comme si le dirigeant était un être supérieur. Beaucoup d'études furent réalisées pour tenter de trouver des traits de personnalité communs, mais il fut prouvé immédiatement qu'il n'y avait pas de traits nécessaires pour que la personne soit dirigeante. Il n'y a pas de pronostique universel. De toute manière, on a découvert certaines caractéristiques qui rendent plus facile la conversion d'une personne en dirigeante. Bien qu'il faille les prendre avec précaution, ces caractéristiques incluent :

- ▶ Motivation pour l'accomplissement
- ▶ Motivation pour l'influence sociale
- ▶ Connaissances appropriées
- ▶ Compétence cognitive
- ▶ Compétence sociale
- ▶ Confiance en soi.
- ▶ Fiabilité.
- ▶ Flexibilité.

Des analyses plus modernes sur le leadership se sont centrées sur les conduites des dirigeants et purent identifier deux types de comportement, que la même personne, ou différentes personnes, peuvent quelquefois mettre en pratique: **les spécialistes de la tâche et les spécialistes des personnes**. Ces deux types d'orientation sont indépendantes et complémentaires, mais non-opposés, c'est-à-dire qu'ils peuvent s'exprimer en même temps et dans une plus grande ou moindre mesure. De cette manière, le comportement d'une personne dirigeante peut se situer dans un espace déterminé par ces variables.

En fonction du poids supérieur de l'une ou de l'autre dimension dans l'exercice du leadership par une personne, on peut distinguer **4 styles de base** :

1. **Intérêt pour la tâche.** La personne dirigeante encourage des niveaux de productivité élevés, elle organise et définit les activités du groupe en fonction des objectifs de celui-ci. On la désigne aussi comme *centrée sur la production, orientée vers la tâche, initiation de structure et de performance*.
2. **Intérêt pour les personnes.** Elle se préoccupe des besoins, des intérêts, des problèmes, du développement, etc. des autres membres du groupe. On le nomme aussi *leadership orienté vers la personne, centré sur la personne, considération ou maintien*.
3. **Leadership autocratique ou directif.** La personne dirigeante prend toutes les décisions qui affectent le fonctionnement du groupe, et présume que les membres suivent ses instructions. Appelé aussi *leadership autoritaire ou autocratique*.

4. **Leadership démocratique ou participatif.** La personne dirigeante partage avec les membres du groupe la prise de décisions qui affectent le fonctionnement de celui-ci. Appelé aussi *leadership démocratique*.

Sur base de nouvelles recherches, on parle de plus en plus d'un autre type de leadership: le **leadership transformationnel**. Il décrit les personnes dirigeantes qui produisent des effets extraordinaires chez ceux qui les suivent, à travers leur influence personnelle :

- ▶ Elles les rendent conscients de la mission ou de la vision de l'équipe.
- ▶ Elles facilitent le développement maximal de leur potentiel.
- ▶ Elles les motivent pour que, au-delà de leurs intérêts personnels, ils prennent en compte les besoins du groupe.

Les personnes qui sont des dirigeants transformationnels motivent les autres pour qu'ils atteignent des objectifs au-delà de ce qu'ils croyaient possible. On le confond quelquefois avec le leadership **charismatique**, mais bien que les deux types de leadership accomplissent des résultats considérables, le type charismatique se caractérise par le fait que les personnes se mettent au service d'une seule personne, alors que le leadership transformationnel parvient à faire que les personnes se mettent au service d'elles-mêmes.

Il est commun d'entendre que les femmes exercent plus fréquemment les leaderships de types **intérêt pour les personnes, participatif et transformationnel**. Cependant, toutes les études ne corroborent pas ces affirmations. Nous tâcherons d'analyser ce thème plus en profondeur ultérieurement.

## **Leadership en relation avec le genre**

Les femmes ont dû entendre assez fréquemment qu'elles doivent apprendre des hommes dirigeants si elles souhaitent arriver à jouir d'un quelconque poste à responsabilité. Lorsque les femmes observent ces dirigeants elles voient que leurs actions se basent sur une gestion du pouvoir assez éloignée de leur propre manière de travailler. Ceci constitue en principe un obstacle additionnel pour la participation des femmes dans la vie sociale. Mais nous verrons que les exigences d'un leadership effectif ne sont pas exactement celles qui ont été exercées traditionnellement.

Effectivement, le rôle historique du dirigeant a été un rôle de pouvoir autocratique. Néanmoins, comme nous l'avons observé pour les types de leadership, ceux-ci ne comportent pas tous un exercice autocratique du pouvoir. Sin embargo, como hemos observado en los tipos de liderazgo, no todos comportan un ejercicio autocrático. Tout leadership se base sur un certain type de pouvoir, mais il existe de nombreux moyens de l'exercer. Dès le départ, il existe souvent une confusion entre les concepts de pouvoir et d'autorité. Il y a un consensus sur le fait que **l'autorité est le pouvoir légitime**. Certains groupes de femmes, particulièrement celles qui s'auto-désignent en

termes de différence sexuelle, ont proclamé comme forme de relation féminine la **reconnaissance de l'autorité féminine** en tant que la reconnaissance du savoir d'autres femmes sous forme de respect et d'admiration.

Les organisations masculines ont imposé un style compétitif et agressif à l'exercice du leadership. Elles ont délinéé des structures organisationnelles hiérarchiques, de manière à ce que l'autorité imposée soit la formule typique de fonctionnement. L'objectif fondamental est de triompher et ceci ne s'accomplit qu'à travers un style rationnel de résolution des problèmes, un fort contrôle personnel et détaché, la répression des émotions, des mouvements fondés sur des stratégies parfaitement calculées et l'analyse comme méthode fondamentale d'action.

Etant donnée cette situation, les femmes n'ont souvent eu comme remède que de s'adapter à celle-ci comme condition de base pour accéder au monde de la politique et aussi de l'entreprise. Bien que ce monde fût étrange pour celles-ci, la majorité d'entre elles a exercé de grands efforts pour le comprendre et l'assimiler, en adoptant des comportements qui leur étaient a priori étrangers. Certaines expliquent qu'elles ont même eu à s'intéresser aux voitures ou au football pour ne pas se sentir exclues dans les réunions majoritairement masculines auxquelles elles devaient participer (Sally Helgesen, 1993).

Sur ce point, il est nécessaire de signaler que les intérêts traditionnellement féminins sont dévalorisés, alors que les intérêts masculins sont appréciés (en effet, dans la littérature du *management* il existe de nombreux manuels qui utilisent les règles du football comme méthode). Le jour où Benazir Bhutto fut assassinée, une photographie d'elle – une image d'archive – fut publiée à la une d'un journal, dans laquelle on la voyait en train de se mettre du rouge à lèvres. Une image équivalente d'un mandataire récemment assassiné pour avoir défendu ses idées serait-elle tolérable ?

Comme nous pouvons le voir, les femmes ont dû s'adapter à l'univers masculin pour pouvoir survivre dans le domaine public. Certaines auteures (Loden, Fisher Helgesen) dénoncèrent cette situation dans les années quatre-vingt et revendiquèrent une manière de faire différente pour les femmes dirigeantes, alors qu'elles signalaient les coûts élevés que supposait la présence de celles-ci dans des sphères absolument masculinisées. Elles indiquèrent que la supposée adaptation féminine est fallacieuse, et qu'elle se fait toujours à travers de grandes renoncations personnelles pour les femmes. C'est un des motifs pour lesquels beaucoup d'entre elles n'arrivent pas à triompher sur le terrain politique et d'entreprise. Elles montraient la différence caractérisation réalisée socialement d'un homme ou d'une femme qui ont atteint des postes à responsabilité importants (et aujourd'hui celle-ci est encore, dans une certaine mesure, en vigueur):

- ▶ Un homme politique est compétitif, une femme politique est impulsive.
- ▶ Un homme politique est minutieux; elle est fatigante.
- ▶ Il perd de temps à autres son sang-froid à cause de l'excès de travail; elle est tout simplement irritable.
- ▶ Il sait comment procéder ; elle ne sait pas quand arrêter.
- ▶ Il reste ferme; elle est dure.

- ▶ Il n'a pas peur de dire ce qu'il pense ; elle est grossière.
- ▶ Il exerce son autorité avec diligence; elle est folle de pouvoir.
- ▶ Il grimpe l'échelle du succès ; elle s'endort sur ses lauriers.
- ▶ Il réalise son travail de manière stricte; elle est inflexible dans ses relations.

Les premières auteures qui abordèrent ces thèmes revendiquaient qu'il n'y avait qu'une manière d'éviter cette adaptation forcée, la revendication d'une autre forme d'exercice du leadership, une forme qui réunit les particularités féminines, des caractéristiques qui, d'autre part, commencent à être valorisées dans les nouvelles formes d'organisation d'entreprise qu'implique la nouvelle économie. Les femmes peuvent parfaitement être dirigeantes si nous repensons le leadership en rejetant le modèle traditionnel autoritaire:

- ▶ Avoir confiance en soi.
- ▶ Savoir écouter.
- ▶ Etre un/e bon/ne communicateur/trice.
- ▶ Fixation des objectifs.
- ▶ Créer des idées et des opinions.
- ▶ Assumer les défis en acceptant certains risques.
- ▶ Capacité de résolution des conflits.
- ▶ Supporter les critiques.
- ▶ Avoir une grande capacité de travail.
- ▶ Travail en équipe.
- ▶ Créativité.
- ▶ Intuition politique.
- ▶ Capacité de compréhension et de compassion.
- ▶ Création de réseaux de femmes.
- ▶ Capacité de motivation du personnel collaborateur.

Les premières études qui furent réalisées sur la direction féminine indiquaient que les femmes avaient des capacités démontrées pour ce nouveau style de leadership. Les femmes, à la différence du modèle masculin, auraient un style de travail coopératif, en ayant tendance à dessiner des structures de travail peu hiérarchiques, en équipe, avec pour objectif fondamental non le triomphe mais la qualité du travail. Elles combindraient la pensée rationnelle avec l'intuition et seraient caractérisées par l'exercice d'un contrôle moindre sur elles-mêmes et sur les autres. Les femmes permettent plus d'émotions, se montrent plus compréhensives et sont des partisans décidées de la collaboration plutôt que l'autorité.

Le style féminin de direction, selon ces premières études, porterait plus son attention sur le processus, au lieu de se concentrer exclusivement sur les résultats finaux. Ainsi, il montrerait une plus grande tendance à considérer comment une action peut affecter le reste du personnel, au lieu de considérer simplement : "Comment est-ce que cela peut m'affecter ?". Ce style démontre donc une préoccupation pour les besoins du personnel; une prédisposition à se servir de l'expérience personnelle durant les négociations dans le domaine public; une plus grande acceptation de la diversité et un rejet des symboles de statut hiérarchique qui divisent et relèguent les groupes avec lesquels on travaille à une position subalterne.

Tableau 1. **Modèles de leadership** (Loden, 1987)

<b>Caractéristiques</b>	<b>Masculine</b>	<b>Féminine</b>
<i>Style de gestion</i>	Compétitif	Coopératif
<i>Structure de l'organisation</i>	Hiérarchique	En équipe
<i>Objectif fondamental</i>	Triompher	Obtenir la qualité
<i>Style de résolution des problèmes</i>	Rationnel	Intuitif/rationnel

Malgré cette importante tradition d'études différentielles du leadership entre hommes et femmes, actuellement de nouvelles études sont en train d'apparaître, qui d'une certaine manière questionnent ces suppositions différentielles. Ces dernières années, beaucoup de femmes ont eu accès à des postes de direction. Il y a donc plus de possibilités de réaliser des études fiables, maintenant que le nombre de personnes participantes est plus grand que dans les années quatre-vingt, quand les expériences personnelles des quelques femmes dirigeantes dans les milieux publics et d'entreprise étaient pratiquement transcrites. Nous exposons ci-dessous certaines des conclusions plus récentes.

## **Le besoin du changement de structure**

On constate plus chaque jour que les différents leaderships répondent plus aux différentes situations, et par-dessus tout, aux différences de structure organisationnelle, et non aux caractéristiques de la personne dirigeante ou de son sexe. Ce fait est très important car il montre qu'il est décisif que la personne dirigeante, que ce soit un homme ou une femme, incorpore la perspective de genre si l'on veut que la société progresse vers l'égalité d'opportunités. Toutes les femmes ont le droit d'être dirigeantes et de bénéficier d'un accès paritaire aux organes de décision, mais si elles n'ont pas de conscience de genre, leur attitude sera très similaire à celle des hommes qui n'ont pas non plus cette conscience. En même temps, il est fondamental de progresser en créant des structures plus démocratiques, plus flexibles et moins autoritaires et hiérarchiques. Lorsque les organisations permettent la

coopération et récompensent le compromis et l'initiative, les hommes comme les femmes dirigeantes se comportent de manière plus démocratique et défendent davantage l'égalité d'opportunité.

Malgré cela, il est certain que les femmes obtiennent fréquemment de meilleurs résultats que les hommes pour certains aspects du leadership transformationnel, surtout ceux en rapport avec le travail en équipe et la coopération. Pour cette raison, les femmes dirigeantes ont pour objectifs fondamentaux d'assumer la perspective de genre et de la répandre dans tous les coins de son organisation sous forme de formation, de diffusion, de sensibilisation et d'actions paritaires. Ce ne sera qu'ainsi que l'ordre du jour et l'orientation politique des pays pourront changer définitivement.

Il se dégage de l'ensemble des études analysées ici qu'une femme dirigeante doit assumer et déployer une série d'habilités si elle souhaite exercer une influence réelle sur son équipe et réaliser un changement social dans une perspective de genre:

- ▶ Auto-établissement de buts.
- ▶ Auto-observation.
- ▶ Auto-évaluation.
- ▶ Auto-rétro alimentation.
- ▶ Auto-renforcement du groupe lui-même.
- ▶ Renforcement du pouvoir (*empowerment*).
- ▶ Assumer la défense de l'égalité.
- ▶ Etablir des pactes et encourager les réseaux de femmes.
- ▶ Formation adéquate en:
  - Habilités de supervision.
  - Direction de réunions.
  - Prise de décisions.
  - Affirmation de soi.

Ces capacités s'avèrent particulièrement appropriées aux femmes parce que leur socialisation, qui a été dirigée fondamentalement vers la sphère privée, et dans une bien moindre mesure vers la sphère publique, a fréquemment inhibé l'adéquation de leur développement.

## **Le besoin d'accords et de réseaux de femmes**

Il est fondamental de se rendre compte que la simple occupation d'un poste de prise de décision par les femmes n'est pas suffisant pour accomplir un changement social vers l'égalité. Il est nécessaire que les femmes pratiquent des politiques de genre, qu'elles pactisent entre elles, qu'elles promeuvent d'autres femmes, qu'elles défendent les principes d'égalité et qu'elles génèrent des réseaux entre elles pour s'apporter un soutien mutuel.

Les analyses qui ont été faites sur les conséquences de l'accès au pouvoir de manière isolée pour les femmes nous fournissent des données très significatives:

#### CONSEQUENCES DE L'ACCES AU POUVOIR EN SOLITAIRE

**Psychologiques.** Les femmes qui ont lutté pour atteindre un poste et qui sont dans un environnement absolument masculin tendent à justifier leur position en se sentant supérieures ou différentes des autres femmes. Il s'agit d'un mécanisme de défense psychologique pour s'expliquer à elles-mêmes pourquoi elles ont réussi à arriver plus loin que leurs congénères.

**Comportementales.** De temps à autres, un processus de travestissement a lieu, signifiant que les femmes miment mentalement et quelquefois physiquement les moules dominants et le style masculin dans lequel elles sont insérées. Ceci conduit à un éloignement des postures féministes et un certain manque de sensibilité historique à l'égard du mouvement de femmes auxquelles, en réalité, elles doivent leur position. S'ajoute à cela un type de conduite appelé **individualisme méritocratique** qui signifie "ça m'a coûté beaucoup pour y arriver: que celle qui en est digne le démontre comme je l'ai fait".

**Sociales.** Ces femmes finissent fréquemment dans un **ghetto de velours**, un lieu apparemment glamour mais en réalité superficiel et qui implique une grande solitude. Beaucoup de ces femmes, après être passées par ces lieux de décision qui les ont poussées à se comporter ainsi, ont confessé qu'elles se sentaient complètement isolées.

Nous voyons donc que la solitude au sein des lieux de décision a des coûts psychologiques et sociaux élevés pour les femmes, et elle peut uniquement se rompre en exerçant la politique en réseau avec d'autres femmes. Le travail en commun, la défense d'objectifs communs sur l'avancement de l'égalité féminine, la promotion mutuelle et les alliances arrivent à rompre l'isolement des femmes aux postes de pouvoir et facilitent l'atteinte d'une "masse critique" (que l'Union Européenne chiffre à 30%) nécessaire pour qu'un collectif fasse entendre sa voix. Ce nouveau système de relations finira par changer les structures et générera des organisations plus égalitaires et démocratiques.