



Concevoir le leadership dans une perspective de genre

« Certaines femmes trouvent qu'elles n'ont pas d'attitude de leadership mais d'autres ajoutent qu'elles ont acquit des attitudes et aptitudes dans ce domaine car elles arrivent à amener le changement dans certaines décisions au niveau familial et aussi des gens leur font recours pour le règlement de certaines situations conflictuelles » ;

Facilitatrice de Bamako, rapport final de la 3^{ème} année évaluation des actifs/passif – ORFED 2013

Problématisation de la notion de leadership

1. Différents courants d'analyse, différentes définitions

Une revue de la littérature académique¹ consacrée à la notion de leadership met en relief la diversité des disciplines qui s'y sont intéressé (psychologie sociale, communication, sociologie, sciences de l'éducation, gestion, économique...) et l'éventail d'analyses et de définitions qui en sont issues. Depuis l'émergence de la notion au 19^{ème} siècle, fortement corrélé à l'idée du « grand homme » doté d'un pouvoir inné de « meneur », le concept de leadership s'est complexifié, prenant en compte les interactions et les situations dans lesquelles émerge un ou des leaders et dans lesquelles se déploient les processus de leadership.

Les rapports entre l'individu et le groupe/l'organisation dans la réalisation d'un projet commun sont au centre des interrogations, toutes disciplines confondues. Le leadership serait au moins « *un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre un but commun* » (Northouse, 2007), nous pouvons ajouter de façon non-coercitive, ce qui suppose que le groupe lui reconnaisse le rôle de leader. La question du pouvoir et des rapports de pouvoir traversant les groupes est indissociable de la réflexion sur le leadership, et va en façonner dans la littérature encore des catégorisations de « styles », plus ou moins nombreux et qualifiés différemment selon les auteurs. Le type de leadership favorisé et la manière de l'exercer au sein du groupe va influencer la mise en œuvre des projets économiques (ou autres) collectifs du groupe mais aussi les résultats obtenus, l'épanouissement et l'autonomisation de chaque membre du groupe.

Le réseau *Femmes du monde* aura à construire sa boîte à outils conceptuelle en fonction des enjeux actuels identifiés par les femmes, dans leurs contextes et multiples situations de vie, et ses entités.

Par ailleurs, la recherche s'est aussi penchée sur le leadership de groupes d'individus au sein d'un système social et sur leur capacité de transformation de leur environnement politique, socio-économique, culturel. C'est un second niveau d'analyse qui intéresse le Réseau Femmes du Monde dans la perspective d'empowerment² individuel et collectif de ses membres afin d'agir sur leur milieu et leur société.

¹ Schermerhorn, J. R. et autres (2006). Comportement humain et organisation, 3e éd., Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique Inc

² La philosophie de « l'empowerment » a ses origines dans l'approche de l'Éducation populaire développée dans les années 60 par Paolo Freire (Brésil). Ce terme a été lié aux « approches participatives » utilisées sur le terrain du développement social depuis les années 70. L'empowerment est applicable à tous les groupes vulnérables, mais c'est dans le travail avec les femmes qu'il y a eu plus de production théorique et notamment par le réseau DAWN (1985) des femmes chercheuses du Sud et du nord. Depuis, la notion « d'empowerment » est utilisée par les agences de coopération, de Nations Unies et la Banque Mondiale. Plusieurs sociologues ont essayé de contribuer à améliorer la compréhension du concept à travers leurs écrits : on peut citer JACQUET

2. Leadership, économie sociale et solidaire et genre

Les rapports sociaux de sexe/rapports de genre que structurent les différentes sociétés du réseau infériorisent et limitent le pouvoir d'agir et de prise de décision des femmes, en tant qu'individues et en tant que groupe social. Là où des droits sont acquis et où l'égalité formelle entre femmes et hommes semble admise, les statistiques et les enquêtes qualitatives n'ont pas cessé de montrer que l'égalité réelle est toujours à construire. Les freins de l'accès des femmes à la sphère publique et au pouvoir de décision sont à la fois matériels et symboliques. Ils se perpétuent, malgré des avancées, par le vecteur de l'éducation et du fonctionnement des organisations et des institutions. Les instances de socialisations maintiennent les femmes dans une situation de subordination sociale, économique et politique. La prise de conscience de ces dynamiques et leur déconstruction est un préalable indispensable à la mobilisation des femmes avec une attention particulière à porter pour que le leadership des femmes ne leur soit pas confisqué dès qu'il s'agit de changement d'échelle dans leur projet économique, et/ou politique....

Ce qui signifie que les femmes, premièrement, doivent prendre conscience de leur position de subordonnées face aux hommes au sein de leurs sociétés ; cette subordination provient des relations hégémoniques de pouvoir des hommes sur les femmes qui caractérisent le patriarcat. Une fois que les femmes prennent conscience, la deuxième étape est celle de l'action, souvent collective, à laquelle s'ajoute la construction du sujet politique-économique avec des caractéristiques propres construite à partir de l'identification critique des relations d'oppression subies. Le réseau Femmes du monde contribue à porter sur la scène publique le nécessaire processus d'empowerment des femmes, notamment par la force de l'action collective.

Les processus de transformation des activités économiques des femmes, qui reproduisent les discriminations et les exploitations, vers des projets d'économie sociale et solidaire avec perspective de genre ayant pour objectif l'autonomisation des femmes pour l'amélioration de leur condition de vie doivent prendre en compte les enjeux et les défis liés à la construction des leadership des individus et du groupe. Le leadership doit être pensé et construit au service du bien-être de l'ensemble des individus du groupe et des intérêts collectifs du groupe. Dans de nombreuses occasions les femmes réussissent, comme sujet politico-économique (collectif), à s'approprier des ressources nécessaires au développement de projets économiques et politiques mais cela se voit, à l'échelle communautaire, comme une transgression de leur position de subordonnées, par le fait que les hommes (individuellement et/ou collectivement) peuvent développer des actions de résistance et/ou contre-résistance pour canaliser les pouvoirs que les femmes puissent être en train de développer au sein de leur action politico-économique.

3. Leadership collectif/partagé et rapport au pouvoir

Parce que le passage de l'individuel au collectif, la puissance de l'action collective comme exprimé plus haut est un moteur du Réseau, il ne peut faire l'économie d'anticiper sur les effets de la

(1995) qui le définit comme « l'acquisition d'un droit à la parole et à la reconnaissance sociale », ou encore EISEN (1994) qui le définit « comme la façon par laquelle l'individu accroît ses habiletés favorisant l'estime de soi, la confiance en soi, l'initiative et le contrôle. D'autres parlent de processus social de reconnaissance, de promotion et d'habilitation des personnes dans leur capacité à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires de façon à se sentir en contrôle de leur propre vie (GIBSON, 1991 p. 359). Les notions de sentiment de compétence personnelle (ZIMMERMAN, 1990), de prise de conscience (KIEFFER, 1984) et de motivation à l'action sociale (RAPPOPORT, 1987, ANDERSON, 1991). Au sein du réseau Quartiers du Monde/Femmes du Monde on comprend « l'empowerment » en tant que processus/ stratégie de renforcement des capacités, de confiance et d'estime de soi, de construction d'une vision politique de la vie et du protagonisme en tant que groupe et individu pour impulser et participer au changement social.

construction de leaderships concrets en son sein. Quelle forme de leadership veut-on et peut-on promouvoir? Comment équilibrer les rapports de pouvoir pour qu'il puisse être négocié et partagé³, des inégalités, entre femmes cette fois, dans l'action menée et dans le fonctionnement des entités ? Quelle est la frontière entre la capacité d'animation et l'influence positive d'une part, et la captation du pouvoir sur le groupe de l'autre ?

Ces aspects sont fondamentaux dans la transformation des relations de pouvoirs entre les femmes qui résultent des produits de la socialisation patriarcale : les femmes en étant « les identiques » (selon Celia Amoros), elles ne peuvent développer des relations de pouvoir qu'avec d'autres personnes qu'elles évaluent en tant que « dépourvues de pouvoir », « en tant qu'inférieures », et cette infériorité est construite de manière symbolique ou concrète. Ces relations de pouvoir sont « courantes » entre les femmes souvent basées sur l'âge ou sur la catégorie sociale. Ce que nous devons travailler c'est la notion du pouvoir et les relations de pouvoir, et ce à partir de notre propre exercice du pouvoir.

La mise en réseau des femmes leaders et entrepreneuses permet de les renforcer dans l'exercice de leur leadership par l'échange d'information et d'expérience. Elle permet aussi des constructions collectives de modèle et de stratégie permettant de surmonter les obstacles. Les projets portés par le Réseau Femmes du Monde s'inscrivent dans une démarche d'Economie Sociale et Solidaire. C'est pourquoi l'exercice du leadership dans ce cadre doit être interrogé, afin de ne pas se calquer sur les modes d'organisation traditionnels.

Le défi pour le Réseau Femmes du Monde consistera à construire un registre conceptuel fondé sur l'expérimentation et réflexions, des femmes et des entités du réseau, et des principes, qui fasse consensus à l'ensemble des femmes, et qui puisse être représentatif de ce que chaque groupe met ou veut mettre en œuvre sur son territoire au travers de ses activités.

Il faudra :

Que les femmes puissent identifier leurs freins au leadership, pour chacune, pour leur groupe, sur son territoire et son contexte social, économique et politique, analyser si les freins sont les mêmes pour les hommes de leur entourage, s'appuyer sur le collectif afin d'identifier des moyens de les dépasser. ,.

Aller de l'individuel au collectif, comprendre et apprendre les ressorts d'un leadership partagé et genré, ainsi que les enjeux collectifs liés à la construction de leadership. Il s'agit de comprendre que le leadership individuel se renforce avec le collectif, qu'en considérant l'ensemble les stratégies seront plus effectives et plus efficaces.

Reconnaitre des compétences individuelles acquises et des apprentissages collectifs

On ne naît pas plus leader qu'on ne naît femme ! Même si des facteurs individuels peuvent éclairer les conditions d'émergence d'une leader, les recherches montrent qu'il est surtout question de socialisation et d'apprentissage. Le leadership peut être vu comme une compétence⁴ et à ce titre peut être acquis et travaillé collectivement.

³ En effet, les relations de pouvoir entre les femmes existent et, dans de nombreuses occasions, sont aussi le produit de la socialisation patriarcale. En d'autres occasions elles peuvent être le produit de relation de classe, d'ethnie, d'âge, etc... Le projet travaillera pour éviter la reproduction de l'exercice de pouvoir basé sur les prémisses patriarcales (ce que l'on appelle « le pouvoir sur... »), impulsant des formes plus horizontales d'exercice du pouvoir et des pouvoirs (pouvoir pour, pouvoir avec, pouvoir entre) et tiendra en compte que, quand nous parlons des caractéristiques de leadership, très souvent, celle-ci ont été construites sur base de modèles masculins.

⁴ (Katz (1955) cité dans Moore et Rudd, 2005, p. 23

La leader doit compter sur plusieurs éléments pour être un leader qui renforce l'autonomisation du groupe dont:

- Donner du sens à ce qu'on fait: construire une vision holistique du groupe, de l'action et de son contexte
- Avoir ou construire les capacités pour répondre aux nécessités et aux rythmes du groupe, et permettre la création d'une équipe cohérente, autonome et solidaire.
- Avoir de bonnes capacités oratoires et de gestion d'auditoires, savoir organiser et coordonner les réunions, savoir administrer le partage de la parole, rédiger les comptes-rendus, les rapports, les actes ou avoir une bonne mémoire.
- Le travail, de groupe ou collectif demande aussi de connaître des méthodologies de diagnostique et de gestion des conflits, de négociation
- Avoir des capacités de diagnostique et d'évaluation des projets, concernant tant les contenus que les méthodologies, etc.
- Connaître les individus avec lesquels on travaille, prendre en compte et valoriser leur singularité, en ayant des habiletés sociales de gestion du groupe.
- Travailler à la communication interpersonnelle en contextes souvent d'interculturalité

L'ONU Femmes promeut la notion de leadership partagé, qu'elle définit comme un **processus qui amène les individus et les organisations à :**

- *partager les ressources ;*
- *échanger les informations ;*
- *rechercher des solutions créatives aux problèmes qui surviennent*
- *renforcer les capacités de profit mutuel et promouvoir un objectif commun par le partage des risques, des avantages et des responsabilités ;*
- *échanger les activités ;*
- *étudier les différences de manière constructive. »*

Il faudra surtout aller vers un leadership féministe, participatif et démocratique !