

VOUS AVEZ DIT LEADERSHIP AU FÉMININ?

Par Fabienne Vaillant Langlois

Vous avez lu attentivement le dossier L/ONTOP de septembre, le Leadership au masculin existe-t-il? Voici un autre éclairage venu tout droit du Women's Forum, qui a eu lieu à Deauville, du 14 au 17 octobre 2009.

Sommes-nous en train d'apprendre un nouveau mode de leadership?



Boy



Girl



Boy



Girl



Boy



Girl



Boy



Girl



Girl?

Participantes:

- Patricia Mitchell (moderator), President & CEO, The Paley Center For Media, United States
- Ndidì Nwuneli, Founder, Leap Africa—AACE, Nigeria
- Brigitte Gresy, Inspector General for Social Affairs, Social Affairs Ministry, France
- Melanne Verveer, Ambassador-at-Large, US Department of State, United States
- Beth Brooke, Global Vice Chairman, Ernst & Young, United States

Les gouvernements, la société civile et les entreprises demandent aujourd'hui à ses leaders de nouvelles compétences soutenues par de réelles valeurs. Mais nos leaders actuels peuvent-ils répondre à cette demande? Comment peut-on encourager l'émergence de leaders hommes et femmes capables de faire preuve de tel charisme fondé sur une autorité responsable? Pourquoi le leadership féminin est-il si indispensable aujourd'hui à promouvoir? Que doit-on changer, dans nos sociétés, nos politiques économiques et nos systèmes de gouvernance, pour permettre à ces nouvelles pratiques de se propager?

Quelques propos entendus :

– *Le leadership, c'est une culture de responsabilité. C'est faire en sorte que la vie soit meilleure pour les autres.*

– *C'est quelque chose qui leur permet de transcender les situations pour elles et pour les autres.*

Le leadership est un acte, non une position.

– *C'est aller là où il n'y pas de chemin et laisser une trace.*

– *Si vous voulez aller vite, partez seule, si vous voulez aller plus loin, avancez avec d'autres*

Ndidi Nweuneli, fondatrice et directrice du LEAP Africain, au Niger, est plus directe : *comment éduquerons-nous la prochaine génération?* Cette jeune femme a perdu son mari lorsqu'elle était enceinte, elle nous fait part de sa souffrance, de son stress et témoigne de la façon dont elle s'est ré-inventée, grâce à *l'université de la vie!*

Quelles capacités avons-nous pour nous lever et pour nous réinventer? Planifier notre succession? Intégrer nos expériences de vie dans notre leadership?

Beth Brooke, vice-présidente de Ernst & Young, USA, évoque la magie de la diversité. *Certes, la nature humaine nous pousse à nous entourer de personnes qui nous ressemblent. Mais, expérimentons le pouvoir de la diversité!* Les décisions sont alors prises de façons différentes, bien plus performantes. Les résultats sont aujourd'hui mesurables. Lorsqu'une masse de femmes occupe la direction des entreprises, elles font la différence. .

1—Qu'est-ce qui fait un bon leader?

Une vision stratégique, un engagement fort, une exemplarité fondée sur la loyauté, du charisme: Ce sont des qualités qui existent aussi bien chez les hommes que chez les femmes mais en proportions différentes. Il est important de développer l'ambition féminine qui ose se dire et affirmer que certaines pratiques sont meilleures que d'autres!

Mais pour Brigitte Gresy, il n'existe pas de zone naturelle de partage des qualités requises pour un bon leadership entre hommes et femmes: cette zone s'inscrit dans l'histoire de chacun des sexes. Leurs rôles sont appris dès l'enfance. Les femmes, ainsi, s'autorisent à des comportements auxquels les hommes ne s'autorisent pas et vice versa. C'est l'histoire d'une division de la représentation du rôle de chacun qui sous-tend un style de leadership différent.

Brigitte Gresy qui vient de rendre au gouvernement, un rapport sur l'égalité professionnelle, nous encourage à rechercher ces qualités, dans tous les domaines, chez les hommes et les femmes en leadership. Chacun devrait sortir de ses zones de confort habituel, pour en chercher et en créer de nouvelles. Cette recherche doit suivre une piste individuelle et se fonder sur la déconstruction de stéréotypes masculins.

Melanne Verveer, ambassadrice US pour le Global Women's Issues, a travaillé pour la maison Clinton. Elle raconte les réticences autour du vote des quotas féminins. *Si je suis une femme quota, je ne serai pas une femme excellente!* Brigitte Gresy démontre que cette logique de quotas existe depuis longtemps, chez les hommes! En effet, la cooptation, la connivence implicite, le *fil de*, ne relèvent pas à proprement parler d'une sélection *naturelle*. Au moins, les quotas reposent sur des critères objectifs et transparents! Grâce aux quotas, la Norvège a réussi ce tournant décisif au sein des entreprises: 7% de femmes dans les Conseils d'administration en 2003, 40 % en 2008. Les entreprises sont sanctionnées lorsqu'elles n'atteignent pas le quota: la nullité de la nomination est prononcée.

Le prochain combat sera de faire venir les hommes sur notre terrain. La déconstruction des stéréotypes passe par l'émotion. L'égalité ne peut se faire qu'avec les hommes. Un travail sur la perception par les hommes du monde traditionnel du travail devient crucial.

Brigitte Gresy lui oppose le concept d'égalité homme/femme. Elle souligne qu'aujourd'hui, les hommes découvrent que le retour sur investissement dans leur travail, ne les satisfait plus. Elle imagine que plus d'investissement dans la vie privée pourrait les structurer, leur apporter des compétences utiles pour l'entreprise.

Quant aux femmes, en politique, elles vivent une double contrainte paradoxale:

– Soit elles agissent en force, sont ambitieuses et sont taxées d'arrogantes. Contrairement à l'homme, qui sera considéré comme ayant une attitude appropriée, dans la même situation.

– Soit elles expriment de la compassion et alors...Elles sont trop douces!

La mesure est différente pour les uns et pour les autres.

Les attentes sont très élevées pour une femme candidate. Pour un homme qui brigue un haut poste politique, être athlète, acteur ou chanteur, ne pose pas de problème! Et les plus critiques, ce sont les femmes vis-à-vis des autres femmes!

Si elle n'est pas mariée, elle a un *problème*. Si elle a des enfants, elle devrait s'en occuper! Aujourd'hui, pourtant, les réseaux de femmes s'organisent. Elles commencent à se faire la courte échelle pour traverser le plafond de verre.

Ces perceptions prendront du temps pour changer. Et cela passe par l'éducation de nos enfants. Les 2 sexes ont besoin d'apprendre à se réguler et à mieux réguler leurs rôles sociaux respectifs.

2— Mais d'où viennent-ils, ces fameux rôles sociaux ?

Les valeurs féminines, au-delà du genre...ont une place décisive dans notre vie économique et sont un catalyseur pour un bon fonctionnement économique de nos entreprises.

Pourquoi les valeurs féminines vont-elles prendre du pouvoir ?

La valeur est la fonction naturelle de la société comme les abeilles font le miel, comme la CGT fait des grèves... Pour faire fonctionner une société, il faut une convergence entre les individus qui s'opère autour des valeurs: nous savons ainsi quel est le bon comportement et le mauvais. La valeur vient d'un consensus majoritaire. Ainsi, une valeur préventive peut être *sois poli* ou *ne pleure pas! faut être costaud*. Tintin et la Semaine de Suzette ne devraient plus être des modèles prêts à porter pour garçon ou pour fille.

Les valeurs masculines traditionnelles

La nécessité de défendre le territoire développe chez les hommes une pensée plutôt binaire (c'est nous ou les autres). Leurs habitudes de privilégier la différenciation (Ce gradin est à nous...) garantissent leur propre identité. Des sentiments de fierté, de supériorité s'expriment naturellement. Enfin, le besoin de consolider leurs sentiments d'appartenance s'illustre sous la forme de discrimination (blagues, bonnes histoires)

–Valeur d'autorité

Les hommes considèrent qu'il leur revient le rôle de protection, d'organisation, ce qui leur permet de fixer les règles. Il leur revient aussi traditionnellement de mettre de l'ordre, d'établir une hiérarchie et d'installer des normes fondées sur l'obéissance.

–Valeur de permanence

Ils gèrent le patrimoine, contrôlent les biens grâce à quoi ils acquièrent des compétences de gestion comptable, de connaissances bureaucratiques avec une approche méthodologique des situations.

–Les Valeurs féminines traditionnelles sont liées à la maternité

Aux femmes, il reste la protection des faibles, la compassion et la compréhension qui leur permet de préserver la bonne entente dans la famille.

–Valeurs liées à l'harmonie

Les femmes s'intéressent à l'équilibre social, la recherche d'apaisement. Elles évitent d'aggraver les situations, elles savent négocier, désamorcer les crises.

Moins fortes que les hommes physiquement, elles développent un instinct orienté vers la relation : démarche de coopération, intégration des uns et des autres. Elles sont sensibles à la notion de similarité, elles savent lire les émotions des autres ce qui leur permet l'empathie.

Ainsi, les valeurs féminines encouragent à :

- La pluralité des points de vue, l'interdépendance
- Le raisonnement relativiste (qui s'oppose au raisonnement binaire)

Valeurs Masculines

Compétition
Binaire
Singularité *ma différence*
Analyse rationnelle
Indépendance
Force physique

Valeurs Féminines

Equilibre
Nuance
Similarité *qu'avons-nous en commun?*
Intuition
Interdépendance
Force psychique

3—Pourquoi cela va changer ?

4 grands changements sociétaux :

a—En 30 ans nous sommes passés d'une économie industrielle à une économie de services. 70 % de la population en Europe travaille dans le système qualitatif, majoritairement des femmes.

b—L'informatique: elle permet une capacité d'autogestion, elle soutient l'individualisation, les initiatives et raccourcit les temps d'exécution.

c—La globalisation: elle apporte un avantage compétitif en matière de coût. Elle a attiré les entreprises vers le Tiers Monde et les met au contact avec des entreprises de proximité. (IBM: 50 000 salariés en Inde). Si nous voulons profiter de cette démarche, nous devons faire converger cette diversité. Mais il existe une disparité des valeurs avec le niveau local. Ainsi, il est important de trouver des méthodes nouvelles comme *séduire, persuader*. Tous les modèles des entreprises sont mis à mal! Ils sont lourds, lents, mal agiles et très coûteux.

d—Le développement du *Networking*

Définition: un ensemble d'unités autonomes, décentralisées qui mettent en commun leurs compétences et leur budget pour travailler à un projet collectif.

Avantages: le networking offre plus de souplesse et permet un accès à des compétences pointues. Les instructions viennent du terrain. Ces unités autonomes obligent les entreprises à se débarrasser de l'encombrement de leurs habitudes et des cultures passées.

Inconvénients: ces unités fonctionnent de façon non linéaire, elles sont hétérogènes et donc peu solidaires. Ces structures ne peuvent plus être gérées comme une entreprise classique. On ne peut donner des ordres à des personnes que l'on ne dirige pas hiérarchiquement.

Les qualités du leader de telles organisations doivent ressembler davantage à celles d'un catalyseur qu'à celles d'un boss! Il doit être au centre, faire en sorte que l'ensemble fonctionne dans le bon sens. Son autorité se fonde sur sa capacité à persuader et à séduire.

Non conformiste, tolérant, il doit être capable :

- D'œuvrer avec un fonctionnement fluide, élastique,
- de s'adapter sans cesse à l'ensemble du système,
- de permettre à chaque élément de penser qu'il ou elle est le pivot du réseau.

Les valeurs masculines favorisent les relations verticales pour les entreprises structurées du 20ème siècle car l'environnement demeurerait constant!

Les valeurs féminines favorisent les relations horizontales pour les réseaux du 21ème siècle. Les entreprises vont avoir besoin d'autres valeurs pour arrondir les angles, régler les conflits humains et s'adapter sans cesse à de nouvelles situations. Les femmes doivent émerger comme de véritables actrices dans la société pour que le monde change.