

Le leadership des femmes : une autre quête d'idéal ou un chemin vers soi ?

Isabelle Fortier Ph.D.
Professeure agrégée
École nationale d'administration publique
isabelle_fortier@enap.ca

Le leadership fait l'objet d'un engouement sans précédent dans les discours de gestion. Il figure avantageusement dans la recherche des formules gagnantes pour faire face aux incertitudes de la réalité organisationnelle et pour guider ou piloter le changement incessant auquel les organisations sont, semble-t-il, condamnées. Ce concept est d'autant plus « séduisant » pour les femmes qui visent à laisser leur marque et à influencer les organisations et la société. Il en est ainsi puisque le leadership est contrasté avec le pouvoir basé sur l'autorité formelle, la domination, la force et la coercition, pour pencher davantage vers des modes plus subtils d'influence laissant une plus grande place à la participation d'autrui et à son épanouissement. À l'intérieur même des théories du leadership, on perçoit un mouvement vers les formes qui sont davantage participatives, démocratiques et développementales. C'est à se demander jusqu'où l'élasticité de ce concept permettra d'aller : à la limite, que signifie-t-il encore si, avoir du leadership c'est ne pas l'exercer. Ceci permet de bien introduire la problématique des femmes et du leadership : ont-elles un style de leadership différent de celui des hommes ? Est-ce que ce concept est réconciliable avec les approches féministes axées sur la non-hiérarchie, l'absence de division des tâches, l'égalitarisme, le partage et le consensus qui sont à la base de cette idéologie de gestion en tant que proposition radicale au modèle traditionnel masculin.

Après avoir spécifié l'absence de consensus quant à la définition du concept de leadership et la multiplicité des approches théoriques, nous parlerons du lien entre les femmes et le leadership en démontrant les différentes approches habituellement proposées et les enjeux respectifs. Ainsi, selon que l'accent soit placé sur la similitude homme-femme, les auteurs des travaux tendent vers une préoccupation quant à l'égalité des chances des femmes et les modalités d'une meilleure gestion des ressources humaines qui profite ainsi d'un bassin de ressources additionnelles et attribue au mérite la reconnaissance de l'impact des femmes sur l'efficacité organisationnelle. En revanche, si l'accent est mis sur la différence homme-femme, les auteurs des recherches tendent à mettre en évidence les valeurs sous-jacentes à une gestion et à un leadership féminin, ou encore de faire valoir la contribution des femmes aux organisations, voire l'avantage qu'elles peuvent détenir pour l'exercice de certaines fonctions ou dans certains milieux. À la lumière de ces différentes conceptions, comment comprendre les enjeux actuels de la prise en compte du leadership des femmes ?

Certaines études démontrent comment, d'une part, les discours normatifs de gestion se féminisent en faisant référence, sans renvoyer pour autant explicitement à leur aspect féminin, à des caractéristiques traditionnellement attribuées aux femmes telles que flexibilité, qualités humaines et sociales, orientation d'équipe et approche participative, lesquelles misent davantage sur une prise en compte de l'empathie, de l'intuition et des relations interpersonnelles. En parallèle, d'autres analyses des organisations montrent la transformation actuelle du pouvoir disciplinaire vers un pouvoir managérial qui mise sur la séduction, l'adhésion et conduit à une soumission librement consentie et ultimement à un investissement illimité de soi. En passant de l'obéissance à l'autonomie (empowerment), il se développe une dépendance à la reconnaissance des organisations qui est intériorisée sous la forme d'un idéal de soi tout aussi exigeant et épuisant qu'exaltant. Alors que la GRH met l'accent sur les compétences, il faut y voir aussi l'instauration de modes d'auto-régulation de l'identité et du comportement qui instaure cette quête sans limite. Alors que le discours mise en apparence sur l'autonomie et la flexibilité dans un contexte de valorisation des ressources humaines dans une économie du savoir, la réalité est centrée sur un culte de l'efficacité, de la performance et de l'excellence qui place de grandes exigences en termes de conformité aux normes organisationnelles sur les individus. En présentant un matériel empirique basé sur des femmes ingénieures devenues gestionnaires, l'auteure propose de préserver un regard critique face à cette nouvelle quête d'idéal du leadership à laquelle les femmes peuvent être tentées d'adhérer et son instrumentalisation au service d'une gestion avide de résultats.