



# LE LEADERSHIP FEMINISTE

Petit guide à destination des  
entrepreneur·e·s

# INTRODUCTION

## 1. Pourquoi le leadership féministe

### Quelques données chiffrées sur les inégalités femmes - hommes à travers le monde

**1 femme sur 3** subit au cours de sa vie des violences physiques ou sexuelles

**12 millions de filles** sont mariées avant 18 ans chaque année

**27% des femmes** âgées de 15 à 49 ans déclarent avoir subi des violences conjugales (ONU Femmes, 2021)

**Moins de 20%** des terres agricoles en Afrique sont détenues par des femmes. Ces dernières représentent 50% de la main d'œuvre agricole

**60%** des personnes en situation de pauvreté dans le monde sont des femmes



### Féminisme :

*"Ensemble de mouvements et d'idées philosophiques qui partagent un but commun : définir, promouvoir et atteindre l'égalité politique, économique, culturelle, sociale et juridique entre les femmes et les hommes."*

*Selon l'autrice afro-féministe bell hooks, le féminisme est "un mouvement qui vise à mettre fin au sexisme, à l'exploitation et à l'oppression sexiste"*



### STÉRÉOTYPES DE GENRE

Il s'agit des croyances généralisées et préconçues quant aux caractéristiques et rôles attribués aux femmes et aux hommes. Ces croyances peuvent avoir des conséquences négatives, car elles limitent le pouvoir d'agir des hommes et des femmes. Dans nos sociétés, les femmes sont particulièrement victimes de ces stéréotypes de genre

*Saurez vous deviner à quel genre sont rattachés les deux groupes d'adjectif ci-dessous ?*

Bagarreur, fort, doué en sciences, entreprenant, assertif, bon négociateur, impulsif, courageux, robuste, ambitieux, indépendant, persévérant, compétiteur...

Calme, doux, doué en lettres, émotif, raisonné, attentif, réfléchi, sensible, affectueux, timides, manipulateur, gracieux, dépensier, multitâche, délicat...

## Le leadership aujourd'hui

Quand on parle de leadership, on se réfère à la capacité d'une personne à guider, à motiver et à diriger un groupe. Traditionnellement, le leadership repose sur une structure hiérarchique centrée autour d'un-e leader, qui est en position d'autorité et qui prend seul-e ou presque les décisions stratégiques. Dans ces modèles-ci, c'est un leadership impersonnel et basé sur les résultats qui est encouragé.

### **Mais cette forme de leadership traditionnel se confronte à des limites importantes !**

Elle ne favorise pas l'épanouissement et le développement des collaborateur·ices, impactant ainsi les opportunités de succès d'une organisation ou d'un projet. Elle reproduit également des structures de pouvoir défavorables aux personnes qui sont les plus à la marge (les jeunes, les femmes, les minorités ethniques ou religieuses...).

C'est pourquoi il est temps d'inventer des formes de leadership plus inclusives, et c'est ce que propose de faire le **leadership féministe !**

## LEADERSHIP FEMININ OU LEADERSHIP FEMINISTE ?

Le concept de leadership féminin est intéressant, mais continue à promouvoir une vision genrée du leadership :

- Le terme *leadership féminin* implique que le leadership "classique" est à la base un savoir-faire liés à des caractéristiques considérées comme masculines.
- Le leadership féminin renforce les stéréotypes de genre car celui-ci s'inscrit souvent dans la promotion des qualités féminines : la douceur, l'écoute, la collaboration...

Penser un leadership féministe permet ainsi de :

- Promouvoir une forme de leadership vraiment engagé pour l'égalité homme/femme, qui ne soit ni masculin ni féminin
- Proposer des alternatives au leadership conventionnel basé sur l'autorité et la domination
- Transformer la manière d'exercer le leadership pour transformer nos sociétés et nos rapports entre êtres humains !

### **Leadership féministe :**

"Le leadership féministe, dans sa forme la plus élémentaire, est un **engagement à créer des alternatives au leadership traditionnel et hiérarchique et aux cultures organisationnelles.**

Cela peut prendre de nombreuses formes différentes, de l'autoréflexion critique au niveau individuel, au développement de nouvelles structures de prise de décision au niveau collectif. Plus important encore, le leadership féministe n'a pas de définition fixe ni de guide étape par étape. Il s'agit d'un processus continu d'apprentissage et de désapprentissage, tant au niveau individuel qu'avec les autres." **COFEM, citée par le FRIDA**



## CE QU'IL FAUT RETENIR

Le leadership féministe est une alternative au leadership conventionnel. Il s'agit d'un leadership engagé pour la justice sociale qui vise à créer des sociétés plus égalitaires et inclusives en transformant les rapports de pouvoir

Il n'existe ni de définition fixe du leadership féministe, ni de mode d'emploi : c'est un processus individuel et collectif !

## 2. Notions clés du leadership féministe

Certaines notions clés permettent de mieux appréhender le leadership féministe. Leur compréhension est indispensable pour tout·e leader qui souhaite en adopter les codes et comportements :

### L'INTERSECTIONNALITE

L'intersectionnalité est une notion de sociologie développée par Kimberlé Williams Crenshaw. L'intersectionnalité désigne la manière dont des personnes subissent plusieurs formes de domination et de discrimination qui s'entrecroisent et se renforcent.

Par exemple, une femme en situation de handicap appartenant à une minorité ethnique subit des discriminations liées à son genre, à son handicap et à son appartenance ethnique. Toutefois, ces facteurs se croisent de manière unique, créant des formes d'oppression spécifiques à sa situation.

### LE POUVOIR

“Le pouvoir peut être défini de manière simple par : (a) qui obtient quoi (la distribution des ressources) ; (b) qui fait quoi (la répartition du travail rémunéré et non rémunéré) ; (c) qui décide quoi (le pouvoir décisionnel) ; et (d) qui établit l'ordre du jour (qui détermine ce qui est important, ce qui compte et ce dont on peut discuter).” (S. BATLIWALA, 2022)

Le féminisme défend l'idée que le pouvoir se renforce en étant partagé, et nous invite à passer du “**pouvoir sur**” au “**pouvoir avec**”

### L'INCLUSION

L'inclusion renvoie au fait d'inclure et d'intégrer toutes les personnes, indépendamment de leurs différences et de leurs particularités. Une société ou une organisation inclusive donne sa place à tout le monde. Elle vise à ce que chacun·e se sente accepté, respecté et valorisé



### JUSTICE SOCIALE

La justice sociale est un principe qui vise à ce que “tous les êtres humains, quels que soient leur race, leur croyance ou leur sexe, [aient] le droit de poursuivre leur progrès matériel et leur développement spirituel dans la liberté et la dignité, dans la sécurité économique et avec des chances égales” (Déclaration de Philadelphie, 1944)

### L'EMPOUVOIREMENT

Le Larousse définit l'empouvoirement comme “le fait de donner davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes pour leur permettre d'agir sur leur environnement social, économique, politique ou écologique.” Dans ce contexte, le mot empouvoirement est un synonyme du mot autonomisation.

L'empouvoirement dans les courants féministes est un processus “qui associe une **dynamique individuelle d'estime de soi et de développement** de ses compétences avec **un engagement collectif et une action sociale progressiste.**”

# COMMENCER PAR SOI

## 3. Pistes de réflexion personnelle

L'**authenticité** est au cœur du leadership féministe - les leaders féministes sont invité·e·s à exercer leur leadership **en étant elles-eux-mêmes**. Comme le leadership féministe est avant tout cheminement personnel, il n'existe pas de voie tracée vers celui-ci. Néanmoins, certaines notions de réflexion personnelle sont clés dans le développement d'un leadership féministe.

### La connaissance de soi

Le leadership féministe se base sur l'**authenticité**, et met l'accent sur les **individualités** et les qualités individuelles. En tant que leader féministe, il est important de :

- Connaître ses valeurs
- Connaître et valoriser ses forces et ses qualités
- Connaître et reconnaître ses faiblesses et ses vulnérabilités.
- Identifier ses biais cognitifs



### Les Biais Cognitifs :

Un biais est une distorsion, souvent inconsciente, dans le traitement d'une information, susceptible de fausser le raisonnement et le jugement.

Les biais affectent la façon dont on voit le monde, en privilégiant certaines informations ou perspectives au détriment d'autres.

### Travailler sur soi

Nous avons tous des biais cognitifs qui influencent nos relations avec les autres et nous conduisent inconsciemment à reproduire des comportements sexistes, oppressifs ou discriminants. Identifier ses biais et les déconstruire constitue le socle du leadership féministe.

En plus des biais cognitifs, nos vécus personnels, nos expériences, nos héritages familiaux influencent nos manières d'exercer le leadership. Comprendre ces éléments et les surmonter nous aide à progresser en tant que leader. Faire ce travail de réflexion sur soi-même permet d'avoir une meilleure compréhension de ses propres réactions, de ses biais et de ses motivations. Le·la leader peut ainsi **identifier** et **déconstruire** ses **comportements instinctifs** issus d'un vécu personnel qui limitent sa capacité à guider efficacement et positivement. Ce travail développe l'empathie envers ses équipes et la capacité à les guider dans un processus de transformation similaire.



### LES PRIVILEGES

Les privilèges sont des avantages ou des droits spéciaux accordés à certaines personnes ou groupes, souvent en raison de leur appartenance à une catégorie sociale, économique, culturelle, ou identitaire.

Ces avantages peuvent être visibles ou invisibles. Ils découlent des structures sociales et historiques qui favorisent certains groupes au détriment d'autres.

### Se repositionner par rapport à ses privilèges

Examiner et reconnaître ses privilèges contribue à déconstruire ses biais et attitudes discriminatoires inconscientes.

En effet, prendre conscience de ses avantages permet de mieux comprendre les situations des autres, de remettre en question ses jugements automatiques et de mieux contribuer à la justice sociale.

## L'humilité

Il est important de remettre régulièrement en question ses privilèges, ses comportements, ses manières de communiquer. S'interroger régulièrement tout au long de son parcours fait partie de la démarche féministe. Le-la leader féministe est capable de reconnaître ses défauts et ses torts pour les dépasser et progresser.

## L'auto-soin

Savoir prendre soin de soi est une qualité importante d'un-e leader féministe, et ce d'autant plus lorsque le-la leader est une femme. Il s'agit :

- Un acte essentiel pour développer un rapport sain au travail, à l'engagement et au leadership.
- Une nécessité pour résister à la surcharge qui pèse souvent sur des femmes qui sont cheffes d'entreprise, leaders dans leurs communautés, mais aussi souvent mères, sœurs, épouses, aidantes familiales...
- Un acte engagé dans des sociétés qui demandent aux femmes de s'oublier et de négliger leurs propres besoins pour répondre aux attentes liées à leur genre

Cela permet d'affirmer un leadership positif de manière durable, sans que celui-ci ne soit affecté par l'épuisement, tout ayant les ressources personnelles nécessaires pour cultiver la solidarité et le soin collectif dans les communautés et les espaces de travail.

## La confiance en soi

La confiance en soi est un prérequis important du leadership. Néanmoins, nos sociétés patriarcales font qu'il est plus difficile pour les femmes d'avoir confiance en elles : en raison notamment des stéréotypes de genre et des freins que ceux-ci entraînent. En effet, les femmes sont davantage concernées par les croyances limitantes, elles sont plus souvent victimes du syndrome de l'imposteur.



### Quelques clés pour renforcer sa confiance en soi

Connaître et reconnaître ses qualités, ses forces et ses réussites

Savoir gérer les échecs et les voir comme des opportunités d'apprentissage

Se fixer des objectifs atteignables et réalistes et célébrer l'atteinte des objectifs

Développer les affirmations positives sur soi-même et se traiter comme l'on traiterait un-e ami-e

Sortir de sa zone de confort pour se prouver ses capacités

Apprendre à gérer son stress

S'entourer de personnes soutenant et encourageantes



### LE SYNDROME DE L'IMPOSTEUR :

Phénomène psychologique où une personne doute de ses compétences, de ses réalisations et de sa légitimité, malgré des preuves objectives de succès. Elle a alors l'impression de ne pas mériter ses réussites et de tromper son entourage, pensant qu'elle pourrait être « découverte » comme étant incompétente à tout moment.

### Confiance en soi et entrepreneuriat :

Les femmes se sentent moins légitimes à créer leurs entreprises que les hommes

En Afrique, elles demandent moins de prêts que les hommes

Des études révèlent que 50 % des femmes entrepreneures considèrent qu'elles ont besoin d'améliorer leurs compétences, contre seulement 38 % des hommes dans certains pays africains

## 4. La sororité

Inspiré par le concept de "fraternité", la sororité désigne aujourd'hui plutôt des **liens de soutien et de solidarité entre les femmes, qui partagent un vécu commun lié à leur condition de femme.**

L'autrice féministe Chloé Delaume propose la définition suivante : *"une relation horizontale, sans hiérarchie ni droit d'aînesse. Un rapport de femme à femme, ni fille ni mère (...)"*

### Parlons en : la rivalité entre femmes

La rivalité entre femmes est une réalité aussi bien dans les sphères personnelles que professionnelles, mais d'où vient-elle exactement ?

**Opportunités limitées** : Les sociétés patriarcales offrent peu de place aux femmes, ce qui instaure une compétition entre elles pour accéder aux rares opportunités disponibles.

**Regard masculin** : Dans l'histoire des sociétés patriarcales, les femmes ont été traditionnellement considérées sous la protection des hommes, souvent de leurs maris. Leur survie, et celle de leurs enfants, dépendait ainsi de leur capacité à contracter un mariage favorable. Cet historique expliquerait la rivalité entre femmes par cette concurrence pour attirer l'attention des hommes, une ressource perçue comme essentielle pour leur sécurité et leur statut social. Enracinée dans des siècles de dépendance, cette compétition perpétuerait des rapports de domination et de division entre les femmes elles-mêmes.

**Sexisme intériorisé** : Des siècles de discours sexistes auraient conduit les femmes à porter envers elles-mêmes et leurs paires un regard sexiste qui les pousserait à se critiquer et à se dévaloriser entre elles.

**Banalisation de la rivalité** : La rivalité entre les femmes fait partie intégrante de nos cultures populaires : au cinéma, dans la littérature, dans les téléromans, dans les émissions de télé-réalité. Les concours de beauté qui valorisent la compétition entre femmes sont un excellent exemple de banalisation de cette rivalité

Cette rivalité empêche les femmes de remettre en question les normes sexistes et les structures patriarcales, et les ralentit collectivement dans l'accès aux opportunités.

La sororité encourage les femmes à s'unir et à se soutenir pour **affronter ensemble les défis communs**, tels que le sexisme, les violences faites aux femmes, et les discriminations au travail.

Chloé Delaume propose ainsi *"d'envisager la sororité comme un **outil de pouvoir féminin, à repenser ce que signifie être une femme aujourd'hui, à questionner les rapports de domination et à imaginer le monde de demain**"*.

### La sororité est un pilier du leadership féminin :

- Pour créer un front uni et solidaire face aux freins liés au genre dans le secteur entrepreneurial, améliorer sa confiance en soi et se sentir moins seule face aux obstacles
- Pour développer son leadership aux côtés d'autres leaders inspirantes
- Pour mieux lutter contre les inégalités de genre en empouvoirant les autres femmes de mon environnement professionnel et de ma communauté
- Pour apprendre à placer l'entraide et le soutien collectif au centre de son leadership

*« En tant que femmes, nous devons nous lever pour nous-mêmes. En tant que femmes, nous devons nous lever pour les unes et les autres. En tant que femmes, nous devons nous lever pour la justice pour toutes. »*

Michelle Obama

# EMBARQUER SES EQUIPES

## 5. Le leadership transformationnel

### La notion de pouvoir dans le leadership féministe

Le leadership féministe cherche à **réinventer les normes traditionnelles du pouvoir**, qui sont souvent associées à des rapports hiérarchiques et compétitifs.

Dans la pensée féministe, le **pouvoir doit être partagé** afin de devenir un outil permettant de **créer des changements durables et équitables** dans les structures sociales et politiques.

Les leaders féministes ne cherchent pas à tout prix à accumuler du pouvoir. Au contraire, ils-elles le redistribuent et permettent de collectivement transformer les organisations en structures dans lesquelles les comportements et normes discriminatoires et oppressives ne s'appliquent pas.

### Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est une composante du leadership féministe. Il promeut un leadership qui permet aux individus de grandir et de s'épanouir en les valorisant et en les stimulant. Il se définit par opposition au *leadership transactionnel*.

- Le leadership transactionnel est basé sur la gestion des tâches et l'atteinte des objectifs, la transmission de directives et la récompense en échange de l'accomplissement des directives.
- Le leadership transformationnel repose sur une vision partagée et est basé sur la motivation des équipes et sur leur engagement dans la mission de l'organisation.



**Le leadership transformationnel permet aux équipes d'atteindre leur plein potentiel** grâce à des cultures organisationnelles saines et positives.

**Il permet aussi aux organisations d'être plus solides et plus performantes** grâce à des équipes investies dans la mission de la structure.

### Les clés du leadership transformationnel

- Communiquer clairement sur la vision de l'organisation
- Rendre ses collaborateur-ices acteur-ices de la vision de l'organisation
- Les impliquer dans la mise en œuvre et l'évolution de la mission de l'organisation
- Motiver ses équipes en les inspirant
- Instaurer un climat de confiance et de collaboration
- Favoriser l'autonomie et la prise d'initiatives
- Considérer chaque personne dans son individualité et prendre en compte leurs forces et leurs besoins individuels
- Pousser les collaborateur-ices à progresser professionnellement et personnellement
- Valoriser le travail des collaborateur-ices
- Soutenir les collaborateur-ices dans leurs aspirations professionnelles et personnelles





# 6. Savoir communiquer

## La communication

La communication est centrale dans le leadership féministe.

La communication est bien plus qu'un moyen d'échanger des informations. C'est un puissant outil de transformation de nos organisations et de nos rapports interpersonnels, tant la sphère privée que professionnelle

La communication peut contribuer à briser les dynamiques oppressives et à créer des espaces sécurisants dans lesquels chacun·e peut faire entendre sa voix, contribuer au changement et s'épanouir.



## Les bases de la communication dans le leadership féministe :

- **Création d'espaces de dialogue et d'écoute** - Encourager la discussion ouverte et honnête pour permettre à chacun·e de faire entendre sa voix et d'apporter ses expériences
  - Créer des temps dédiés à ces échanges
  - Vérifier que la parole ne soit pas accaparée par les mêmes personnes et que toutes les voix qui le souhaitent soient entendues
  - Poser des questions : des questions ouvertes, des questions sur les opinions et sentiments, des questions sur les situations...
- **Ecoute active et empathie** - Ecouter l'autre sans jugement en essayant réellement de comprendre l'autre
  - Donner toute son attention : ranger ses téléphones et mettre de côté des tâches en cours
  - Éviter d'interrompre l'autre
  - Adopter un langage corporel ouvert et adapté : créer du contact visuel et montrer que l'on suit
  - Poser des questions ouvertes pour inciter à développer la réflexion
  - Paraphraser et reformuler pour signifier son écoute et permettre à l'autre d'ajouter des éléments
  - Exprimer la compréhension et l'empathie, montrer que l'on reconnaît les émotions de l'autre sans jugement
  - Donner des conseils seulement lorsqu'ils sont sollicités : l'interlocuteur·ice a souvent plus besoin d'être écouté·e et entendu·e que d'être conseillé·e !
- **Feedback constructif et bienveillant** - Améliorer la collaboration, apprécier les succès, permettre à l'autre de progresser et d'apprendre de ses erreurs sans jugement
  - Fournir un feedback neutre et s'interroger sur le rôle que l'on a joué dans la situation donnée
  - Formuler des observations et non des accusations. Essayer de commencer ses phrases par "Je" et non par "Tu"
  - Identifier des solutions concrètes qui vont dans le sens de la progression
  - Garder à l'esprit que c'est une conversation



---

## LA COMMUNICATION NONVIOLENTE (CNV)

La communication nonviolente est une méthode de communication inventée dans les années 1970 par Marshall Rosenberg et basée sur l'authenticité, le respect et l'empathie.

Pour employer la CNV, il faut passer par quatre étapes :

1. *Observation* : décrire la situation objectivement en restant sur les faits, sans jugement ou évaluation de l'interlocuteur·ice en tant que personne, en s'exprimant avec le "je"
2. *Sentiments* : exprimer l'émotion ressentie dans ce contexte spécifique. Se demander "Qu'est-ce que je ressens là maintenant ?"
3. *Besoins* : reconnaître le besoin insatisfait qui se cache derrière l'émotion ressentie
4. *Demande* : formuler une demande claire, bienveillante à son interlocuteur·ice, tout en lui laissant la possibilité de donner son avis pour construire une issue gagnant-gagnant.

### La reconnaissance et la valorisation

Reconnaître et valoriser les talents de ses équipe est essentiel pour créer des environnements de travail sains, inclusifs et propices à l'épanouissement.

Le leadership féministe invite à reconnaître les contributions de chaque membre de l'équipe afin de renforcer leur confiance en eux, de contribuer à leur empouvoirement, et de les encourager à participer pleinement à la mission de l'organisation. La reconnaissance et la valorisation cultivent le sentiment d'appartenance et renforce les liens de l'équipe grâce à un climat qui valorise les individus au même titre que le collectif. Valoriser la diversité des expériences permet également d'intégrer aux projets de la structure des perspectives variées

En reconnaissant les apports de chacu·e, le·a leader rompt avec les modèles de leadership traditionnels en donnant de l'importance à toutes les voix, y compris à celles des personnes marginalisées ou issues de minorités (jeunes, femmes, personnes en situation en handicap, personnes en situation de vulnérabilité socio-économique...) qui ont tendance à ne pas être écoutées.

### La transparence

La transparence sur les décisions prises, sur les ressources et leur allocation, sur les défis rencontrés, ou encore sur la distribution des responsabilités est un des leviers de la distribution du pouvoir, qui est un axe important du leadership féministe.

Une communication et des politiques internes transparentes permettent d'accroître la participation et l'implication des équipes, de créer un climat de confiance, de partager la responsabilité et de lutter contre les biais et comportements discriminatoires.

Pratiquer la transparence est une manière de partager le pouvoir avec les équipes et les parties-prenantes.

---

## LA REDEVABILITÉ

Redevabilité est une traduction du mot anglais "*accountability*". Cela fait référence au fait de devoir rendre compte de ses actions, décisions et actions auprès des parties-prenantes. Cela implique donc de pouvoir justifier ses choix et d'assumer les conséquences de ses erreurs.

### Leaders redevables

Si les équipes sont redevables de leurs actions envers leurs collègues et leur hiérarchie, dans le leadership féministe, les dirigeant·e·s sont aussi redevables de leurs actions et de leurs décisions envers leurs équipes. En lien avec la transparence, il s'agit d'une manière de partager le pouvoir.

## 7. Pourquoi transformer nos organisations



Le prendre soin, va au-delà de l'individu pour toucher la collectivité. Dans nos organisations, ces valeurs de solidarité et de bienveillance créent des environnements de travail inclusifs et respectueux, où chaque personne se sent soutenue. En changeant d'approche, nous transformons non seulement le bien-être des employés, mais aussi l'impact social des organisations, contribuant ainsi à une société plus juste et solidaire.

La diversité, l'inclusion et le bien-être au travail sont d'abord des enjeux de justice sociale, mais elles sont également cruciales dans la réussite d'un projet entrepreneurial collectif, porté sur la croissance et la pérennisation d'impacts durables pour la société

En effet la diversité des identités et des parcours au sein d'une organisation ont de nombreux impacts bénéfiques :

- Créer des collectifs aux expériences et perspectives multiples et diversifiées, c'est créer une force créative et innovante capable d'analyser en profondeur les enjeux sociétaux et d'imaginer des solutions et produits innovants, impactants et durables
- Cette diversité, combinée à la création d'un environnement de travail sain et bienveillant permet de stimuler les dynamiques et interactions de groupe. La richesse de ces organisations inclusives ouvre un nouveau champs d'apprentissage et d'évolution pour vos collaborateur·ices, boostant ainsi leur engagement et leur attachement à ce projet commun



### Le Syndrome du scarabée

Le syndrome du scarabée est un biais cognitif qui nous pousse à valoriser et nous entourer de personnes qui nous ressemblent. Il s'agit d'un biais de confirmation rassurant qui nous maintient dans une forme de confort. Cependant ce biais limite l'évolution de l'organisation et de ses collaborateurs en les enfermant dans un cadre restreint et restrictif.

### Lutter contre les biais sexistes et discriminatoires

Transformer son organisation c'est donc aussi faire face à ses propres biais sexistes et / ou discriminatoires. Un·e leader féministe c'est quelqu'un qui sait reconnaître ses propres représentations biaisées et qui travaille à les déconstruire. Cette lutte permanente contre ses biais souvent discriminatoires est une condition indispensable à la transformation de ses pratiques de management et de collaboration en entreprise

# 8. Construire un collectif inclusif et sain

## L'équilibre Diversité-Equité-Inclusion

Transformer son organisation en créant un collectif émancipateur et bienveillant nécessite d'adopter de nouvelles pratiques. Ces nouvelles pratiques doivent reposer sur la recherche constante d'un équilibre entre la Diversité, l'Equité et l'Inclusion

- **La Diversité** c'est s'assurer que différents groupes sont représentés au sein de mon organisation
- **L'Equité** cherche à mettre en place des pratiques et traitements équitables répondant aux besoins individuels de chaque collaborateur·ice
- **L'Inclusion** c'est s'assurer que tous les membres soient valorisés, intégrés et impliqués dans le développement de l'organisation

## Développer des pratiques inclusives

### Prise de décision et partage du pouvoir

Le leadership féministe se concentre sur la façon dont nous utilisons notre pouvoir respectif pour diriger en collaborant (pouvoir avec) plutôt qu'un management directif (pouvoir sur). Le partage du pouvoir et la prise de décision collective sont essentiels pour transformer l'organisation selon des principes féministes.

Créer des espaces de pouvoir partagés, basés sur la confiance, la transparence et la valorisation des compétences, favorise des décisions inclusives et l'engagement des équipes. Ce modèle réduit également les dynamiques de pouvoir oppressives, renforçant l'agilité et la résilience de l'organisation.

### Environnement de soin et lutte contre le harcèlement

Créer un environnement de soin et sans harcèlement repose sur l'engagement actif à protéger le bien-être de chaque membre. La mise en place de politiques claires de zéro tolérance face au harcèlement est indispensable, avec des procédures sécurisées de signalement et des formations régulières sur le respect et l'inclusion. Instaurer des espaces d'écoute et des outils de feedback anonyme favorise la confiance et permet à chacun·e de se sentir protégé·e et valorisé·e. Ce cadre sain encourage l'épanouissement personnel et collectif.

### Des politiques salariales et extra-salariales équitables et transparentes

En garantissant une rémunération équitable, l'organisation reconnaît et valorise le travail de chaque employé·e, renforçant leur sentiment de justice et d'inclusion. De plus, une rémunération juste est un levier d'autonomisation économique et sociale, car elle leur permet de disposer des ressources nécessaires pour se construire un avenir stable et épanouissant. Cette politique contribue à l'engagement et à la satisfaction des équipes, tout en étant un pilier essentiel pour l'égalité et la justice sociale au sein de l'entreprise. La transparence renforce le sentiment d'équité et de légitimité, contribuant à une atmosphère de travail saine et motivante.

### Des actions et des politiques internes prônant l'inclusion

L'inclusion passe par la mise en oeuvre d'actions pratiques et ciblées. Ces pratiques sont à construire en fonction du contexte de chaque organisation (composition des équipes, moyens financiers, taille, localisation...).

Ces pratiques peuvent être l'extension des congés parentaux ; la possibilité de bénéficier d'aménagements du temps de travail ; des crèches d'entreprise ; des formations et un accompagnement spécifique pour les salarié·e-s issu·e-s des milieux défavorisés ; des temps et des espaces pour les collaborateur·ice-s souhaitant pratiquer leur culte ; des assurances de santé complètes ; le soutien des jeunes dans leurs débuts de carrière...



## Zoomons sur différentes pratiques que peut mettre en place un·e leader féministe au sein de son organisation

Vous trouverez ci-dessous différentes pratiques qui permettent de promouvoir la construction d'un collectif inclusif, équitable et favorisant la diversité. Il s'agit d'exemples d'inspiration qui doivent bien évidemment être adaptés à la spécificité et aux contextes particuliers de chaque organisation

### L'autogouvernance

L'autogouvernance repose sur une gestion participative et des décisions collaboratives, où le pouvoir est équitablement réparti entre les membres de l'organisation. Au lieu d'une hiérarchie rigide, des groupes appelés « cercles » prennent des décisions spécifiques liées à leur domaine d'expertise sans besoin d'une approbation unique issu d'un·e dirigeant·e. Ces décisions se valident par consentement collectif, tout le monde doit être « d'accord » et sans objections majeures. Cette approche permet de réduire les blocages et favorise l'engagement, la transparence et l'innovation, chacun étant responsable et libre d'exprimer ses préoccupations.



### Mise en place d'une politique salariale transparente et équitable

Une politique salariale égalitaire vise à garantir que tous.tes les employé·e·s reçoivent une rémunération équitable pour un travail de valeur équivalente au sein d'une organisation. Pour cela plusieurs pratiques permettent de favoriser l'équité :

- La mise en place d'une grille salariale claire et objective, reposant sur des critères mesurable tels que : l'ancienneté, le niveau d'autonomie, les responsabilités.
- La transparence sur les différents niveaux de rémunérations au sein de l'équipe
- Une échelle de salaires pour éviter les écarts de rémunération trop importants
- **L'autodétermination** des salaires, selon une grille objective et dans un cadre bien défini, est également une pratique qui permet d'assurer que les employé·e·s se sentent rémunérés à leur juste valeur.



### Création de cellules d'écoutes

Les cellules d'écoute sont des dispositifs mis en place au sein des organisations pour offrir aux collaborateur·rice·s un espace sécurisé où exprimer leurs préoccupations liées à leurs pratiques professionnelles et à leurs conditions de travail. Elles sont animées par des personnes formées à l'écoute active et de préférence extérieures à l'organisation.

L'objectif est de recueillir de manière confidentielle les difficultés rencontrées par les salarié·e·s, qu'il s'agisse de stress, de conflits internes, de harcèlement, ou de mal-être. Elles jouent un rôle clé dans la prévention des risques psychosociaux, en favorisant une expression sans crainte de représailles et en facilitant la prise en charge rapide des situations sensibles



### Pratiques de non discrimination à l'embauche

La discrimination à l'embauche est le premier obstacle à des organisations inclusives et diversifiées. Elle est souvent le fait de biais inconscients qu'il est nécessaire de déconstruire, mais qui peuvent également être mitigée en adoptant certaines pratiques

- La rédaction de descriptions de poste inclusives et neutres.
- Le recours à des panels de recrutement diversifiés
- L'anonymisation des candidatures
- La mise en place d'une grille d'évaluation objective des compétences



# EXERCICE D'INTROSPECTION

## Où en suis-je dans mon leadership ?

### CONNAISSANCE ET CONSCIENCE DE SOI

#### FAIRE LE POINT SUR SOI

#### ...POUR COMPRENDRE SON LEADERSHIP

Quelles sont mes valeurs personnelles ?



Est-ce que j'arrive à partager mes valeurs avec mes équipes ?

Quels sont mes qualités et mes défauts ?



Comment est-ce que mes qualités et mes défauts influencent ma manière de diriger le groupe ?

Est-ce que je m'accorde du repos régulièrement ?

Est-ce que je sais prendre du repos sans culpabiliser ?

Ai-je identifié ce que j'aimais faire pour me reposer et mes ressourcer ?

Est-ce que je me sens souvent surmenée ?



Arrive-t-il que ma fatigue impacte négativement ma manière de guider mes équipes ?

Est-ce que j'encourage mes équipes à se reposer et à se ressourcer ?

Ma confiance en moi : sur une échelle de 1 à 10, à quel point ai-je confiance en moi ?

Comment ai-je amélioré ma confiance en moi au cours du temps ? Comment puis-je l'améliorer encore ?



Comment est-ce que ma confiance en moi influence mon travail et mon entourage professionnel et personnel ? Est-ce que je favorise l'amélioration de la confiance en eux de mes collaborateur-ices ? Comment ?

Quels sont mes privilèges ?

Quelle est ma conception du monde qui découle ? Comment est-ce que le monde me perçoit ?



Quelles sont les pressions que mes privilèges me font subir ? Quelles sont les pressions que je peux (ou que j'ai pu) faire subir en raison de ma situation ?

Quels sont mes bagages personnels ?

Mon histoire, mon vécu, mes expériences difficiles ?

Quels sont mes biais inconscients ?



How do they influence the way I communicate?

How do they influence my decisions? How do they influence the way I run my organisation and manage my team? my team?

# EXERCICE D'INTROSPECTION

## Où en suis-je dans mon leadership ?

### TRANSFORMATION DE SON ORGANISATION

#### FAIRE LE POINT SUR SOI

#### ...POUR COMPRENDRE SON LEADERSHIP

Mon leadership dans sein de mon organisation contribue-t-il à créer un monde plus juste et égalitaire ?



Y'a-t-il de la diversité au sein des équipes ?  
Quelles politiques est-ce que je mets en place pour favoriser l'inclusion ?  
Quelles politiques est-ce que je mets en place pour développer l'épanouissement et l'empouvoirement des membres de l'équipe ?

Suis-je prêt-e à partager le pouvoir ?



Quelles actions ai-je mis en place pour partager le pouvoir ?  
Les équipes ont-elles la possibilité de prendre part à la prise de décision ?  
Si oui, sont-elles encouragées à le faire ?

La communication avec et au sein de l'équipe permet-elle aux collaborateur-ices de se sentir bien et de progresser ?



Quelles bonnes pratiques de communication ai-je adopté personnellement ?  
Quelles bonnes pratiques de communication avons-nous instauré au sein de l'équipe ?

Suis-je capable de faire preuve de transparence dans mon leadership ?



Par quelles actions (au niveau personnel et au niveau de l'organisation) est-ce que j'instaure une culture de la transparence dans l'organisation ?

### BILAN !

A la fin de cet exercice,

1. Notez les points forts de votre leadership
2. Notez les domaines dans lesquelles vous aimeriez vous améliorer.

Pour aller + loin : Notez cinq choses que vous vous engagez à faire dans les 6 prochaines mois pour progresser dans votre leadership



# BIBLIOGRAPHIE

## Et ressources complémentaires

ActionAid International. *ActionAid's Ten Principles of Feminist Leadership*. Disponible en ligne : <https://actionaid.org/feminist-leadership>

Armanet, J., Bastide, L., Brey, I., Bulle, E., Chaillon, R., Harmange, P., Cherhal, J., Coffin, A., Froidevaux-Metterie, C., Kiyémis, Lafon, L., Ouassak, F., Ovidie, Salvayre, L., & Soumahoro, M. (2021). *Sororité*. Points.

Batliwala, S. (2022). *Transformative Feminist Leadership: What It Is and Why It Matters*. Disponible en ligne : <https://www.genderhealthhub.org/wp-content/uploads/2022/12/Thinkpiece-Transformative-Feminist-Leadership-v4.pdf>

Batliwala, S., & Friedman, M. (2020). *Feminist Leadership Toolkit*. CREA. Disponible en ligne : <https://creaworld.org/wp-content/resources/toolkits-and-manuals/Feminist-Leadership-Toolkit.pdf>

Coalition of Feminists for Social Change, COFEM. (2021). *Learning Brief Series: Feminist Leadership*. Disponible en ligne : [https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/04/COFEM\\_Learning-Brief-Series\\_Digital.pdf](https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/04/COFEM_Learning-Brief-Series_Digital.pdf)

FRIDA | The Young Feminist Fund. *Boîte à outils pour le leadership des jeunes féministes - Pour les organisatrices LGBTQI+ d'Afrique occidentale, orientale, australe et centrale*. Disponible en ligne : <https://youngfeministfund.org/wp-content/uploads/2023/05/Young-Feminist-Leadership-Toolkit-French.pdf>

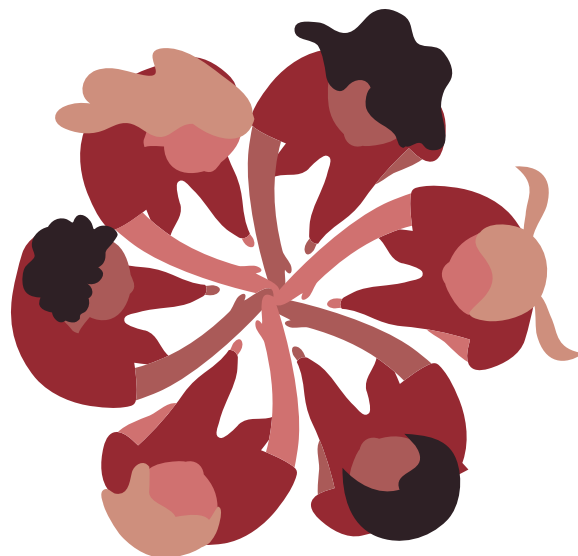
hooks, b. (2015). *Tout le monde peut être féministe*. (P. Lemoine, Trad.). Éditions Cambourakis.

Jarry, C. (2022, septembre 21). *Féminisme : mouvements féministes et combats dans l'histoire* - Oxfam France. Oxfam France. Disponible en ligne : <https://www.oxfamfrance.org/inegalites-femmes-hommes/le-feminisme-a-travers-ses-mouvements-et-combats-dans-lhistoire/>

Jarry, C. (2022, octobre 18). *Sororité, adelphité, intersectionnalité : de quoi parle-t-on ?* - Oxfam France. Oxfam France. Disponible en ligne : <https://www.oxfamfrance.org/inegalites-femmes-hommes/sororite-adelphite-intersectionnalite-de-quoi-parle-t-on/>



# CREDITS



**Titre :** Le Leadership Féministe - Petit guide à destination des entrepreneur.e.s

**Autrices et Auteurs :** Mélissa Seemann et Lucas Lasserre pour Empow'Her

**Sous la coordination de :** Agence française de développement – Campus Groupe AFD pour le Social & Inclusive Business Camp

**Année :** 2024

**Source :** <https://bit.ly/3ZjCcL3>

**Licence :** Creative Common CC-BY-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr>

*Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de leur(s) auteur(s). Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'AFD ou de ses institutions partenaires.*