

GENRE ET LEADERSHIP DANS LES ÉCOLES DE LA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Bijou MANDIANGU MBUMBA
Université de Kinshasa, R. D. Congo
bijmandiangu2@gmail.com

Résumé : L'étude de genre et leadership découle d'un questionnement qui porte sur la problématique de l'exercice du pouvoir dans nos organisations et plus particulièrement sur les préjugés et stéréotypes culturels relatifs à l'image de la femme et de l'homme en situation de leadership. Les résultats de l'étude réalisée sur 313 dirigeants d'écoles de la Division Urbaine de Kinshasa - Est montrent que ce qui constituent un frein pour l'accès des femmes au poste de responsabilité, sont les préjugés et les stéréotypes relatifs au sexe, les mauvais traitements des femmes par les hommes, la non-application des différentes lois sur la parité dans notre pays.

Mots-clés : Genre, leadership, dirigeants, stéréotypes et préjugés

GENDER AND LEADERSHIP IN SCHOOLS IN THE DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO

Abstract: The study of gender and leadership stems from a questioning of the problem of the exercise of power in our organizations and more particularly on the prejudices and cultural stereotypes relating to the image of women and men in leadership situations. The results of the study carried out on 313 school leaders in the Urban Division of Kinshasa - East show that what constitute an obstacle for the access of women to the position of responsibility, are the prejudices and the stereotypes relative to the sex, the bad treatment of women by men, the non-application of the various laws on the parity in our country.

Keywords: Gender, leadership, leaders, stereotypes and prejudices

Introduction

Le pouvoir et le leadership ont revêtu les couleurs et les traits uniques de l'homme, c'est à dire « la masculinité » (Laufer et al, 2001). Même en matière de l'éducation, le progrès vers une égalité des genres dans le leadership éducatif reste lent (Sperandio, 2011). Dans la vie et dans les communautés la femme diffère de l'homme quant à ses droits, sa liberté et ses possibilités d'émerger. C'est à ce dernier sujet de l'émergence que se pose particulièrement la question du leadership féminin dans un contexte socioculturel où prédomine le modèle masculin du pouvoir et du leadership. C'est pourquoi certains gestionnaires perçoivent encore le leadership comme étant l'apanage des seuls hommes, comme le traduit cette fameuse formule de Virginia Schein (2001) : « choc, think manager think male » c'est à dire qui dit dirigeant, dit mâle. Il va sans dire que l'accès des femmes aux hautes sphères du pouvoir organisationnel, exige d'elles l'excellence dans la performance. Le cas échéant, au lieu de féliciter de telles prouesses, au contraire, les collègues hommes perçoivent les femmes leaders comme agressives et ambitieuses. C'est là le monde de la double contrainte que les femmes rencontrent lors de leur ascension professionnelle. De telles représentations contribuent toujours à creuser le fossé entre l'homme et la femme dans les hautes

sphères décisionnelles. En occident, dans les années 70, les femmes ont cherché à s'éloigner du modèle masculin du pouvoir et du leadership dont elles étaient souvent exclues par le seul fait d'appartenir au genre féminin dont le statut, socialement perçu comme inférieur, les gardait hors des hautes sphères décisionnelles. Elles cultivent dès lors des attitudes ambiguës face au pouvoir et à l'exercice du leadership car ils sont généralement associés à la domination masculine, ce que le mouvement féministe condamne. Orse (2004) ajoute que l'accès des femmes aux hautes sphères du pouvoir organisationnel, exige que les femmes leaders atteignent l'excellence dans la performance, malgré cela, leurs collègues masculins les perçoivent alors comme agressives et ambitieuses. C'est là le monde de la double contrainte que les femmes rencontrent lors de leur ascension professionnelle. Les femmes leaders, sont comparées à leurs homologues masculins puisque ceux-ci incarnent le vrai leadership selon Laufer et al. (2003). Ce leadership est encore socialement perçu comme étant masculin. Ainsi, les attentes de comportements, les représentations contribuent encore de nos jours à creuser le fossé qui sépare l'homme et la femme dans les hautes sphères décisionnelles. Pourtant, comme l'écrivait Simone de Beauvoir (1956), la féminité, tout comme la masculinité, n'est pas une essence ni une nature, c'est une situation créée par les civilisations à partir de certaines données physiologiques. Badinter (1999) ajoutera, quelques décennies plus tard, qu'il n'est pas deux façons- l'une masculine, l'autre féminine- d'enseigner, d'écrire, de plaider, de juger, de légiférer ou de gouverner. Il semble, par ailleurs, que la résistance des perceptions, des stéréotypes, des attentes de comportement et des opinions en regard au leadership des femmes et des hommes servent à ancrer davantage dans l'imaginaire collectif une vision dichotomique du leadership selon le genre. Certains gestionnaires perçoivent encore le leadership comme étant l'apanage des seuls hommes, comme le traduit cette fameuse formule : « choc, think manager think male » (qui dit dirigeant, dit mâle) de Virginia Schein (2001).

Le leadership éducatif au niveau des écoles primaires et secondaires, au niveau national et international, est toujours caractérisé, dans la plupart des pays, par une sous-représentation des femmes. Au cours des trente dernières années, les causes principales de cette sous-représentation ont été de mieux en mieux comprises. Il s'agit de la continuation d'attitudes sociétales tenaces qui veulent que les femmes soient de mauvais leaders, du harcèlement direct et de l'exclusion des femmes sur le lieu de travail dans des situations organisationnelles dominées par les hommes et de politiques qui semblent neutres du point de vue du genre mais qui empêchent les femmes qui doivent concilier le travail et les responsabilités familiales, d'accéder à des postes de direction (www.iiep.unesco.org 2011). Laufer et al (2001) stipulent que durant plusieurs siècles, le pouvoir et le leadership ont revêtu les couleurs et les traits uniques de l'homme, c'est à dire « la masculinité ». Le progrès vers une égalité des genres dans le leadership éducatif reste lent selon Sperandio, (2011). Un regard masculin sur la vie et la société où la femme diffère de l'homme dans ses droits, sa liberté et ses possibilités. Le leadership n'y échappe pas, la femme demeure l'autre, le genre différent qui semble échapper au modèle masculin du pouvoir et du leadership, l'unique et l'universel. Landry (1990), affirme que les femmes, en occident, dans les années 70, ont voulu s'éloigner du modèle masculin du pouvoir et du leadership dont elles étaient souvent exclues par le seul fait d'appartenir au genre féminin dont le statut, socialement perçu comme inférieur, les gardait hors des hautes sphères décisionnelles. Elles cultivent dès lors des attitudes ambiguës face au pouvoir et à l'exercice du leadership car ils sont

généralement associés à la domination masculine, ce que le mouvement féministe condamne.

En République Démocratique du Congo la question du genre telle que décrite dans les Plans d'Actions du Gouvernement (PAG) de 2011 à 2022, fait ressortir la persistance des inégalités et des stéréotypes dans la perception, la répartition, le contrôle et la gestion des ressources ainsi que dans l'accès aux opportunités entre les hommes et les femmes. Et cela, malgré le fait que ce pays a souscrit à la Déclaration universelle des droits de l'Homme, à la Charte relative aux droits humains ainsi qu'à l'ensemble des engagements internationaux visant la promotion d'une plus grande justice sociale et de l'égalité entre les hommes et les femmes. Ce sont ces engagements que reprend à l'article 14 de la Constitution du 18 février 2006 qui bannit toute forme de discrimination sociale et encourage l'égalité des sexes. Il est ainsi difficile de parler d'égalité de chance et de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de rémunération étant donné que le gouvernement peine à appliquer les prescrits des engagements du pays en matière de la promotion de la femme et de la non-discrimination en matière du genre (Plan d'action MGFE, 2020).

-Cadre juridique de la promotion de l'égalité de genre entre l'homme et la femme

Les États fournissent un cadre juridique qui s'applique à la question de la défense des droits des femmes aux niveaux International, National et Régional.

-Au plan du droit international et régional

Différents instruments du droit international sont explicites en matière d'égalité professionnelle entre hommes- femmes. Il s'agit notamment de : (1) le préambule de la constitution de l'OIT (1919) qui souligne la nécessité urgente de l'affirmation du principe : « à travail égal, salaire égal » confirmée par la convention 100 de l'OIT (1951) qui pose le principe fondamental de l'égalité de rémunération pour un même travail de valeur égale entre la main - d'œuvre féminine et la main - d'œuvre masculine ; (2) la convention III de l'OIT (1958) qui s'attache à la non-discrimination en matière d'emploi et de profession ; (3) la convention (1979) de l'ONU sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'encontre des femmes, pose les fondements de l'égalité entre les femmes et les hommes, en assurant un accès égal des femmes et une égalité des chances dans la vie politique et publique, comme dans l'éducation et l'emploi ; (5) les plans d'action de la Conférence sur les femmes tenue en 1995 à Beijing ainsi que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes pour la promotion de l'égalité entre les sexes. Les Chefs d'Etats Africains ont adopté une Déclaration sur l'égalité entre les hommes et les femmes en Novembre 2004 et divers traités et protocoles des communautés économiques régionales et toutes les constitutions des États Africains mettent en avant l'objectif de l'égalité entre les sexes.

-Au plan national

On peut citer, entre autres instruments : (1) la Constitution de la République du 18 février 2006 ; (2) le Décret Présidentiel 03/027 du 16 décembre 2003 créant le Ministère de la Condition féminine et famille ; (3) le Code de la famille; (4) le Code de travail révisé d'octobre 2002. Tout cet arsenal d'instruments, ne semblent pas arrêter les inégalités de droits, de chances entre les hommes et les femmes et font perdre à la RDC l'utile contribution des femmes à la réalisation de ses objectifs de développement humain durable. Tenant compte de ce qui précède, nous nous posons la question de

savoir pourquoi les femmes n'accèdent pas facilement aux postes à responsabilité ? Quels sont les éléments qui contribuent à maintenir les stéréotypes sur le leadership de deux sexes ?

0.1. Hypothèses

Partant de différents constats et de notre questionnement, il nous a été possible de formuler quelques hypothèses en nous fondant sur le cas de leadership féminin dans la gestion des écoles. Ces hypothèses sont les suivantes : (1) la sous-estimation de la femme par elle-même, le manque d'ambitions, les responsabilités et charges familiales, la maternité, la non application des différentes lois sur la parité, les harcèlements et autres abus sexuels en milieux du travail ; tous ces faits considérés dans leur ensemble seraient les principaux obstacles pour la femme d'accéder aux postes à responsabilité ; (2) les dirigeants congolais en milieu scolaire, qu'ils soient hommes ou femmes percevraient une différence dans la façon de faire, de gérer et de diriger entre le leadership masculin et féminin ; (3) les représentations et les stéréotypes culturels relatifs à l'image de la femme et à ses contraintes familiales dans la vie professionnelle constitueraient un frein important à l'évolution professionnelle des femmes leaders.

0.2 Méthodologie

L'étude a porté sur un échantillon aléatoire, stratifié et pondéré de 313 dirigeants d'écoles primaires, secondaires de la ville de Kinshasa, plus précisément de la Division Urbaine de Kinshasa-Est. Comme instrument de récolte des données, nous avons utilisé un questionnaire d'enquête à trois dimensions. Les trois dimensions évaluées par notre instrument étaient les suivantes : (1) le management et la culture organisationnelle ; (2) le management selon le genre et les stéréotypes sexuels ; et (3) les obstacles rencontrés par les leaders féminins. Les données recueillies ont été dépouillées au moyen du logiciel informatique EPIDATA et traitées statistiquement par le logiciel SPSS 20.0 en faisant recours : (i) au calcul des fréquences ; (ii) au calcul des pourcentages ; (iii) et au calcul de Khi-Carré. A l'issue de nos analyses, les résultats ci-après ont été obtenus.

I. Résultats de l'étude

Nous présentons les résultats par rapport aux dimensions que nous avons retenues pour cette recherche à savoir : (1) le management et la culture organisationnelle ; (2) le management selon le genre et stéréotypes sexuels; et (3) Les difficultés et obstacles qui bloquent l'accès des femmes aux postes à responsabilité.

1.1. Le management et la culture organisationnelle

En ce qui concerne les caractéristiques d'un bon leader, l'enquête révèle : (1) l'importance de la compétence, du charisme et de la sociabilité par rapport au poste occupé ; (2) le sens des responsabilités et la capacité à prendre des risques, comme des attributs qui doivent caractériser la pratique d'un leader ;(3) les valeurs les plus importantes lors d'un travail collectif sont : l'écoute, la responsabilité, le respect, l'autonomie et la disponibilité.

1.2. Le management selon le genre et stéréotypes sexuels

Par rapport à la gouvernance féminine, l'enquête montre qu'elle est caractérisée par la courtoisie, le respect des obligations, la sincérité, la propreté dans le travail, le savoir-faire, la ténacité, la compétence, une bonne organisation du travail, un esprit d'équipe, la serviabilité, la direction, le dynamisme et la simplicité. En rapport avec les faiblesses du leadership féminin, l'étude montre que la femme leader est perçue, d'une part, comme étant incapable de travailler pleinement à cause de ses fréquentes maternités et qu'elle n'a pas d'ambitions ni le sens du risque. Et d'autre part, il y a la persistance du poids de nos coutumes et mœurs africaines qui pèsent encore sur la femme leader. Concernant la différence qui existe entre le leadership féminin et le leadership masculin, les résultats montrent qu'il n'y a pas de différence entre le leadership féminin et le leadership masculin. Les principes et les valeurs du management sont les mêmes aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

Quant à la manière de diriger de deux sexes, il y a une différence significative entre les réactions des hommes et des femmes enquêtés. Les femmes disent que les deux sexes ne dirigent pas de la même manière. Par contre, les hommes confirment qu'il n'y a pas de différence dans la manière de diriger de deux sexes. Dans l'environnement de travail des femmes, l'enquête révèle que les collègues masculins ne peuvent jamais accepter l'incompétence, la légèreté dans la prise de décisions, l'insolence, les relations intimes entre collaborateurs, la malhonnêteté, l'impolitesse, la négligence, l'indiscrétion, les commérages, le manque de maîtrise de soi, l'orgueil et le tribalisme dans le comportement de la femme. Les femmes qui occupent des postes de responsabilités sont traitées par des hommes comme de dépendantes excessives, de complexées, de moins sérieuses, d'incapables de faire quelque chose sans le concours des hommes, et qu'elles entretiennent des relations coupables avec leurs chefs hiérarchiques pour être promues. Par contre, la femme leader est perçue par les autres femmes comme étant autoritaire, compétente, fortement appréciée par tout le monde et qu'elle mérite des encouragements dans son travail.

1.3 Difficultés et obstacles qui bloquent l'accès des femmes aux postes de responsabilité

L'enquête révèle les faits suivants comme principaux obstacles qui bloquent l'accès des femmes aux postes de responsabilité : les préjugés et les stéréotypes relatifs au sexe, les harcèlements et autres abus sexuels, les viols répétés et les mauvais traitements, l'agressivité verbale, les railleries, les critiques continues ainsi que des propos discourtois des certains collègues hommes à l'endroit des femmes qui portent atteinte à l'identité de la femme et l'affaiblisse davantage. Il y a aussi la non application effective des différentes lois sur la parité dans notre pays, les responsabilités au foyer, la maternité avec grossesses désirées et non désirées, le manque d'ambitions, l'incompétence et la légèreté des certaines femmes sur le lieu de travail, les viols répétés et les mauvais traitements des femmes par les hommes, l'autoritarisme excessif et abusif de l'homme à l'égard de la femme. La discrimination persistante et la méfiance à l'égard du leadership féminin, l'intolérance des hommes qui ne veulent pas être dirigés par des femmes qui sont considérées comme des êtres faibles et moins matures, le manque de soutien et d'encadrement par l'Etat qui est censé faire appliquer les lois en la matière qui constituent la principale difficulté. L'enquête révèle aussi des préjugés et des stéréotypes tels que, la femme accède souvent à des postes de responsabilité par la faveur des hommes ou encore elle est obligée de devenir la maîtresse d'un responsable ; d'autre part, les femmes doivent avoir de l'autorité, le sens de responsabilité et le savoir-faire pour être promu aux postes à responsabilités.

2. Discussion des Résultats

En effet notre étude, comme plusieurs d'autres telle que le souligne Fortier (2002), ont montré que le féminin ne trouve pas de résonance appropriée dans les organisations et que les femmes sont dans une position difficile pour soutenir leur identité féminine en raison de l'institutionnalisation de la masculinité dans nos organisations patriarcales. La recherche de Kanter (1977) soutient cette position en faisant ressortir la double injonction qui pèse sur les femmes dans les organisations bureaucratiques, à savoir les attentes stéréotypées envers le comportement féminin et la nécessité d'adopter les comportements masculins pour accéder aux zones de pouvoir et gravir les échelons hiérarchiques. A propos de la maternité, Méda Kauffmann et al. (2006) disent qu'il faut distinguer les mères, (c'est-à-dire femmes avec enfants) des femmes sans enfants, non pas en raison de leur sensibilité mais de leur disponibilité. Une femme sans enfant peut davantage se comporter comme un homme, mais ce n'est pas le cas pour une mère. Voilà l'un des freins à l'ascension des femmes. En général, les femmes sont plus impliquées dans la vie familiale que les hommes. Cela peut avoir des conséquences positives sur la vie professionnelle par exemple, une meilleure écoute et une meilleure compréhension des employés qui se trouvent face à des imprévus familiaux. L'égalité des chances entre les hommes et les femmes en management est perçue différemment entre les hommes et les femmes puisque dans notre pays, il n'y a pas la volonté politique des pouvoirs publics quant à l'application du principe de parité homme- femme dans les institutions publiques. Cependant cela est inscrit dans l'article 14 de la constitution du 18 février 2006 qui garantit et encourage le respect de la parité. Le code du travail contient encore des dispositions qui placent la femme dans une position bien inférieure à celle de l'homme. C'est le cas des dispositions qui refusent d'accorder les allocations familiales à une femme mariée, qui réduisent aux deux tiers le salaire d'une femme enceinte ayant pris un congé de maternité, qui ne prévoient pas de pension de veuvage à un homme dont la femme travailleuse est décédée. (Ngoma Binda et al, 2010).

Marshall (1984) insiste sur le fait que les femmes qui veulent accéder à des postes en management et réussir leur carrière doivent : (1) posséder certaines qualités essentielles. C'est en quelque sorte une question d'efforts personnels ou de clés de réussite ; (2) acquérir ou posséder les aptitudes ou qualités essentielles comme l'agressivité, l'affirmation, la confiance en soi, l'ambition et la visée à long terme ou l'indépendance. Il ne tient qu'à elles d'acquérir ces aptitudes si elles recherchent le succès. Ce courant, que Gutek (1993) a nommé le modèle du déficit individuel, fait porter tout le poids du changement sur les femmes et occulte la dynamique sociale qui régit les rapports de sexe dans la société et dans les organisations. Nous constatons avec Grant et Porter (1994) à travers les résultats de notre enquête que les hommes leaders sont tout à fait d'accord qu'il y a égalité des chances entre les hommes et les femmes. Ce constat s'explique par le fait que les hommes ne veulent pas changer leur manière de voir les choses, ils persistent dans leur positions de considérer le leadership dans sa forme traditionnelle, c'est-à-dire, ils ne veulent pas céder leur place de « chef » aux femmes, ils ont un attrait pour le pouvoir exprimé au masculin. C'est pourquoi ils refusent de dire qu'ils n'ont pas les mêmes chances avec les femmes pour accéder ou bénéficier des avantages liés au même poste dans une organisation. Nos résultats confirment le propos d'Héritier (1996) qui dit qu'un leader féminin n'a pas des qualités fondamentalement différentes de celles d'un leader masculin. Les cerveaux de deux sexes fonctionnent de la même manière. La hiérarchie des sexes est un fait non pas biologique mais culturel étant donné que la capacité de diriger dépend de la

personnalité de l'individu qui est due en grande partie à la socialisation en tant que femme ou en tant que homme. Il y a peut-être des différences quant à la manière d'exercer le pouvoir, mais il faut des capacités indépendantes du sexe, telles que, par exemple, la capacité de prendre des décisions, la capacité d'écouter et de pouvoir diriger des gens.

Conclusion

La préoccupation principale à la base de cette recherche était de mettre en exergue les barrières qui s'érigent dans les parcours des femmes leaders pour accéder aux postes de gestion supérieure ou de direction. Les stratégies à prendre pour promouvoir l'ascension professionnelle des femmes, sont, entre autres : (1) le renforcement des capacités de la femme par la formation professionnelle et la préparation psychologiquement de la jeune fille et de la femme à s'accepter soi-même ; (2) d'amener les femmes à faire les études supérieures, à se dépasser de la serviabilité traditionnelle et à se mettre productivement au travail ; (3) d'inciter les parents à scolariser leurs filles et d'éliminer les pratiques tradi-culturelles rétrogrades envers la femme. Nos résultats suggèrent que vouloir spécifier des différences entre femmes et hommes leaders, c'est courir le risque de tomber dans les clichés que nous voulons justement éviter. Il est certain que, dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres, les idées stéréotypées continuent à influencer notre perception du manager, femme ou homme. Mais malgré cela, les qualités de la réussite du management seraient les mêmes pour les hommes et pour les femmes. Le style managérial au féminin ou au masculin n'existe pas et que les qualités du leadership ne sont pas liées au sexe. Le management serait unisexe et ce serait avant tout une question de personnalité et de compétences.

Références bibliographiques

- Badinter, R. (1999). *L'un et l'autre*. Paris : Odile Jacob.
- Belotti, E. (1980). *Du côté des petites filles*. Paris : Edition des femmes.
- Bert, C., Barabel M. & Meier O. (2006). *Le management féminin, avenir de l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Bureau International Du Travail. (1997). *La promotion des femmes aux postes de décision*. Genève : B.I.T.
- Bisilliat, J. & Christine, V. H. (2000). *Le genre : un outil nécessaire, introduction à une problématique*. Paris : L'Harmattan.
- Cantin, L. (1990). Les stratégies de femmes face aux enjeux et contraintes du développement des ressources humaines au Québec : cinq témoignages. *Recherches Féministes*, 3 (1), 25-47.
- De Beauvoir, S. (1947). *Le deuxième sexe*. Paris : Gallimard.
- Desagher, C. (2010). *Marché de l'emploi et inégalités : les femmes toujours au second rang*. Bruxelles : FAPEO.
- Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale. (2002). *Code du Travail Congolais I*. Kinshasa : Cadicec.
- Heritier, F. (1996). *Masculin/ Féminin*. Paris : Odile Jacob.
- Landry, S. & Laufer, J. (2003). *De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations, Changement planifié et développement des organisations. Priorités actuelles et futures*. 2^{ème} édition. vol.2. Québec : PUQ.

- Laufer, J. (2002). L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique. les femmes dans la prise de décision en France et en Europe. Paris : L'harmattan.
- Kauffman, M. et al. (2006). Le sexe du pouvoir. Paris : EPU.
- Orse. (2004). L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises, entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale des entreprises. Paris : Etudes.
- Sperandio, J. (2011). L'égalité des genres dans l'éducation : voir au-delà de la parité. Communication au Forum des politiques éducatives de l'IIPE. Paris : Université LEHIGH.
- Virginia, S, & Elena, F. (2010). Leadership au féminin. Paris : Progressor.