LE SENTIMENT DE LÉGITIMITÉ, RESSORT DE LEADERSHIP

Beaucoup de Femmes cadres manquent du sentiment de légitimité, ce qui les amène parfois à renoncer à des promotions importantes ou à prendre des positions subalternes.

Le déficit latent de légitimité mine les carrières de beaucoup de femmes cadres supérieurs. Le ressenti de légitimité est souvent fondé exclusivement sur l'expertise. Il est bien connu qu'une femme accepte une promotion quand elle estime avoir plus de 90% des compétences requises pour le poste en question, tandis qu'un homme l'accepte à partir de 40%. Cette différence, relevée par des DRH, est souvent expliquée par la moindre appétence au leadership des femmes ou encore par la double charge familiale et professionnelle qui tempère leur ambition. En vérité, c'est plutôt le sentiment latent de manque de légitimité qui affecte les femmes éligibles aux postes de leadership.

C'est pour cela qu'elles « se ruent » littéralement sur les postes à dominance d'expertise, et naturellement y excellent. Mais le leader expert, c'est simplement la «star » des experts, pas le vrai leader. Dans ce cas, la légitimité reste basée exclusivement sur le capital compétences, et la posture de la femme est celle de la « première de classe ».
Il en va tout autrement pour les postes où la Fonction exige du leadership, dans le sens traditionnel anglo-saxon : « get the people on board and show them the way » : « donner envie de monter à bord et montrer la voie ». Le sentiment de légitimité du vrai Leader provient alors de l'intime conviction que l'on saura mener les équipes vers l'objectif désigné par l'entreprise, et faire délivrer les résultats attendus. Ce n'est plus le « capital compétences », mais la conviction de sa mission de leader, avec les composantes telles que capacité d'exercer le pouvoir, vision stratégique et tactique. Et là, les femmes doutent plus souvent que les hommes de leur légitimité. Beaucoup préfèrent alors adopter la posture du « bras droit », deviennent adjointe de l'homme qui, à compétence égale, leur semble avoir « des épaules plus larges » (que les siennes).
Comment mesurer le sentiment de légitimité ? Par définition c'est un ressenti intérieur, dont on ne peut cerner que les indices externes : la

ELÉNA FOURÈS

capacité de dire «non», la capacité de demander, la posture de leader, le degré d'assertivité. En guise d'exemple, un homme demandera un coaching de prise de poste pour être efficace plus rapidement et accélérer sa maîtrise de la culture « corporate », tandis qu'une femme hésitera à faire une demande semblable par crainte que ce soit un «aveu de faiblesse».

Le sentiment de légitimité, comme son nom l'indique, est un ressenti subjectif, intérieur que nous projetons à l'extérieur par des signaux verbaux et non verbaux qui démontrent le degré d'assurance, d'assertivité, de confiance que nous nous accordons. Ainsi nous l'objectivons, le matérialisons. Notre communication est sans appel : une entrée hésitante dans une réunion, un manque de verticalité, un regard fuyant, des gestes approximatifs projettent immédiatement sur notre entourage notre sentiment de manque de légitimité. De même, au niveau verbal, trop d'excuses ou des justifications pour demander quelque chose, des « virus verbaux » comme « Je suis quand même votre patronne » et autres façon de « se diminuer » et le tour est joué - vous avez réussi à marquer de façon pérenne vos pairs ou vos équipes à propos de votre manque de légitimité. Le mécanisme est réglé de cette façon : la légitimité que l'on s'accorde, projetée à l'extérieur, est perçue par notre entourage. Si nous sommes en déficit de légitimité, l'entourage d'habitude se contente de l'avaliser et de nous traiter de la façon correspondante. Si nous sommes en excès de légitimité, il nous teste et nous challenge la–dessus, parfois de façon cruelle, en public. Cela me rappelle une jeune patronne, directeur financier dans un groupe international dont la légitimité était régulièrement testée en Comité de direction par ses pairs.

Elle m'a donné une clé intéressante un jour, en expliquant que chez elle, la légitimité n'était pas liée à ce qu'elle avait déjà fait ou ferait, mais à ce qu'elle était. Elle s'accordait donc le droit de n'être parfaite qu'à 60%, « sinon impossible d'aller en avant ». « Ma légitimité est basée sur le fait que je me sens un vrai leader pour mon équipe », m'a t elle dit. En effet, le vrai sentiment de légitimité se fonde sur ETRE et pas sur FAIRE ou SAVOIR. Et quand vous êtes, vous saurez faire et pas le contraire.

ELÉNA FOURÈS
Consultant international,
Fondatrice de IDEM PER IDEM, cabinet spécialisé en Leadership et Gouvernance multiculturelle.