
« *In divinis* » au-delà des genres

Le leadership religieux des femmes, une grille d'analyse
pluridisciplinaire

Mémoire réalisé par
Valentine Roels

Promotrice
Justine Manuel

Lecteurs
Vassilis Saroglou
Mehdi Azaiez

Année académique 2024-2025
Master en sciences des religions, à finalité approfondie

REMERCIEMENTS

[Valentine Roels] : Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement Lama Rinchen Palmo et Rabbin Pauline Bebe, qui m'ont accordé leur temps et leur confiance, rendant possible cette recherche.

Mes remerciements vont également à ma promotrice, Justine Manuel, qui a rejoint ce travail en cours de route avec rigueur, enthousiasme et humour. Son accompagnement attentif et la richesse de nos échanges ont profondément nourri ma réflexion sur le leadership religieux des femmes.

Je remercie le Professeur Walter Lesch pour sa confiance initiale, Madame Hoffmann pour son soutien discret mais essentiel, ainsi que les professeurs Vassilis Saroglou et Mehdi Azaiez pour leurs lectures attentives et bienveillantes.

Je suis reconnaissante envers Tarkan Sönmez pour son aide précieuse et ses encouragements constants, ainsi qu'à Camille Gallet et Paul Baffier pour leurs remarques stimulantes.

Enfin, je souhaite exprimer ma profonde gratitude à ma famille et à mes proches pour leur patience et leur écoute tout au long de ce parcours.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I. LEADERSHIP RELIGIEUX DES FEMMES : MÉTHODOLOGIE ET CONCEPTION THÉORIQUE	7
1. MÉTHODOLOGIE	7
1.1. <i>État de l'art</i>	8
1.2. <i>Une méthode hybride</i>	11
1.2.1. Une trajectoire hélicoïdale.....	11
1.2.2. Une méthodologie idéal-typique	12
1.3. <i>Étude de cas</i>	13
1.3.1. Une singularité en constellation	13
1.3.2. Le corpus de l'étude	14
1.3.3. Les entretiens semi-dirigés	15
2. TROIS SYSTÈMES DE (RÉPARTITION DU) POUVOIR	16
2.1. <i>Prémisses</i>	16
2.1.1. L'apport de Max Weber	17
2.1.2. Le genre.....	18
2.1.3. La religion	19
2.2. <i>Définition du leadership religieux des femmes</i>	19
2.2.1. Étymologie du terme leadership.....	20
2.2.2. Composantes du leadership	21
2.2.3. Fonctions du leadership.....	22
2.3. <i>Angles d'analyse du leadership selon le paradigme psycho-sociologique</i>	24
2.3.1. Approche par les caractéristiques individuelles	24
2.3.2. Approche comportementale	26
2.3.3. Approche situationnelle et la théorie de la contingence.....	28
2.4. <i>Styles de leadership</i>	29
2.4.1. Le leadership charismatique	29
2.4.2. Le leadership transformationnel	32
2.4.3. Le « servant leadership »	33
2.4.4. Le « prophetic » leadership.....	34
SYNTHÈSE : GRILLE D'ANALYSE DES ATTRIBUTS CLÉS DU LEADER	36

CHAPITRE II. LEADERSHIP RELIGIEUX DES FEMMES : CADRE

ANALYTIQUE 38

1.	LA RELIGION VIS-À-VIS DU GENRE (LINDA WOODHEAD)	38
1.1.	<i>Typologie de Woodhead sur les interactions entre religion, genre et pouvoir</i>	39
1.2.	<i>Quatre idéal-types</i>	40
1.3.	<i>Apports et limites</i>	42
2.	LE POUVOIR VIS-À-VIS DU CHANGEMENT SOCIÉTAL (LEEMAMOL MATHEW & H.S. ASHOK)	42
2.1.	<i>Deux axes</i>	43
2.1.1.	Axe du pouvoir en rapport aux relations de genre	44
2.1.2.	Axe du changement sociétal en rapport à la religion dans la société	45
2.1.3.	Tableau récapitulatif des axes majeurs du leadership religieux des femmes	45
2.2.	<i>Femmes leaders religieuses : quatre idéaltypes</i>	47
2.2.1.	‘Traditional prophetic leaders’	47
2.2.2.	‘Traditional institutional leaders’	48
2.2.3.	‘Radical institutional leaders’	48
2.2.4.	‘Radical prophetic leaders’	48
2.3.	<i>Apports et limites</i>	48
3.	GRILLE D’ANALYSE CROISÉE DES PROFILS DE FEMMES LEADERS RELIGIEUSES : SYNTHÈSE.....	50

CHAPITRE III. LEADERSHIP RELIGIEUX DES FEMMES : ANALYSE

APPLIQUÉE..... 52

1.	RABBIN PAULINE BEBE : UN PROFIL « RADICAL INSTITUTIONNALISTE » DANS UN COURANT RELIGIEUX DE TYPE « TACTIQUE »	53
1.1.	<i>Le judaïsme et les femmes</i>	53
1.1.1.	Le judaïsme une religion de la légitimation	53
1.1.2.	Le judaïsme libéral un courant religieux de type « tactique »	54
1.1.3.	L’ordination des femmes	54
1.1.4.	Le rabbin, à la croisée d’une domination légale-rationnelle, traditionnelle et charismatique (Weber).....	55
1.2.	<i>Pauline Bebe est-elle une leader religieuse ?</i>	57
1.2.1.	Retour sur la définition et ses composantes	57

1.2.2.	Profil et parcours	58
1.3.	<i>Pauline Bebe un profil « radical insitutionnaliste »</i>	61
1.3.1.	La création de la Communauté Juive Libérale d'Île-de-France (CJL).....	61
1.3.2.	« Radicale prophétique » malgré soi	62
2.	LAMA RINCHEN PALMO : UN PROFIL « TRADITIONNEL PROPHÉTIQUE » DANS UNE TRADITION RELIGIEUSE DE TYPE « QUÊTE »	64
2.1.	<i>Le bouddhisme tibétain : une religion de la légitimation aux trajectoires de « quête »</i> 64	
2.1.1.	La structure organisationnelle et hiérarchique du bouddhisme tibétain...	66
2.1.2.	Le monachisme tibétain et l'ordination plénière des moniales	67
2.1.3	Le maître spirituel, à la croisée d'une domination traditionnelle et charismatique (Weber)	68
2.2.	<i>Lama Rinchen Palmo est-elle une leader religieuse ?</i>	69
2.2.1.	Retour sur la définition et ses composantes	70
2.2.2.	Profil et parcours	70
2.2.3.	Un leadership multifacettes	72
2.3.	<i>Lama Rinchen Palmo un profil « traditionnel prophétique »</i>	73
2.3.1.	Samyé Ling Beaumont	74
	CONCLUSION : « IN HUMANIS » AU-DELÀ DES GENRES	76
	BIBLIOGRAPHIE	79
	ANNEXES	89
	GUIDE D'ENTRETIENS	89

Les femmes sont les âmes-sœurs des hommes
Dans le monde des esprits comme des corps.
Leur statut est unique
C'est ce qu'exprime le terme « être humain ».
Pour une cause contingente
Le féminin s'est différencié du masculin,
Synthèse primordiale en vertu de
L'Unicité présente dans toutes les essences.
Si tu observes le ciel et la terre
Tu distingueras entre les deux... sans distinguer !

Futûhât, III, 87 cité dans (Geoffroy, 2020, p. 29)

INTRODUCTION

« *In divinis* » au-delà des genres.

L'expression latine *in divinis*¹ se traduit littéralement par « dans les choses divines » (*res divinae*). La formule est utilisée dans le langage théologique, entre autres chez saint Thomas d'Aquin et les scolastiques dans un cadre métaphysique. Ensuite il est repris par Maître Eckhart² qui la déplace vers l'expérience intérieure, et la considère comme une modalité d'être. Vers le XI^{ème} siècle des penseurs comme Guillaume Postel reprennent la formule pour articuler l'unité du masculin et du féminin. Pour eux, *in divinis* désigne le plan archétypal, celui des principes divins avant leur manifestation dans le monde. Le titre nous a été insufflé par Éric Geoffroy qui dans son ouvrage *Allah au féminin* pose la question d'une Essence indifférenciée et reprend le principe de l'androgynie primordiale qui : « nous fait comprendre que la complétude se joue en amont, avant la distinction socioculturelle des sexes. Lorsque l'homme réalise le féminin en lui, et la femme le masculin en elle, ils deviennent des *miroirs* assumés l'un(e) pour l'autre. Réintégrés dans l'Un, ils peuvent assumer l'"Humain accompli" (*al-insân al-kâmil*) jusque dans les moindres aspects de leur incarnation, et ne plus vivre la dualité créaturelle comme une souffrance » (Geoffroy, 2020, p. 9-30).

Un « au-delà des genres », non-binaire se retrouve aussi dans les perspectives féministes matérialistes des années 1970. « "Homme" et "femme" sont des concepts d'opposition, des concepts politiques », explique Monique Wittig. « Et dialectiquement la copule qui les réunit est en même temps celle qui les abolit c'est la lutte de classe entre hommes et femmes qui abolira les hommes et les femmes » (Bereni et al., 2020, p. 67). S'inscrivant dans une portée universaliste, « la lutte des femmes pour leur libération contribuera non à la domination des femmes sur les hommes, mais à abolir le genre et donc à faire disparaître la division de l'humanité en deux groupes de sexe » (Bereni et al., 2020, p. 67).

L'incipit de cette introduction a pour intention de clarifier notre position herméneutique quant au(x) genre(s) dans ce travail. C'est sciemment que nous n'utiliserons pas les adjectifs féminin et masculin. Nous estimons qu'ils dépassent notre entendement et que leur utilisation

¹ L'expression *in divinis nihil est accidens* (« en Dieu, rien n'est accidentel ») provient de saint Thomas d'Aquin, et elle est formulée dans la *Summa Theologiae*, I, q.3, a.6, corpus.

² « Ce qui est en Dieu (*in divinis*) est un, simple, et sans distinction ; là, l'âme est ce qu'est Dieu. » (*Sermons allemands*, trad. Quint, §5)

sclérose les rôles, leurs attributions ainsi que l'analyse de la distribution du pouvoir dans nos systèmes religieux. Afin d'asseoir notre posture, nous reprenons les propos du rabbin Pauline Bebe lors de notre entretien :

[Pauline Bebe] : « Et puis je ne sais pas ce que c'est que le féminin et le masculin. Et je pense que tant qu'on est dans des sociétés patriarcales, c'est très difficile de définir. Ou alors ça voudrait dire que le physique a une influence sur le psychologique. Et ça, c'est difficile de le dire encore parce qu'on est encore très, très marqué par un patriarcat de siècles qui a duré des siècles. »

Le leadership religieux des femmes, une grille d'analyse pluridisciplinaire

Commençons par la négation. Ce travail n'est pas une revendication féministe, au sens politique du terme ; il ne relève pas non plus des études de genre, ni d'une approche comparatiste des religions, et n'a pas pour objet la question de la légitimité théologique de l'accès des femmes aux ministères du culte³.

Il s'agit d'une étude sur les femmes dans les systèmes religieux dans toute leur pluralité. Nous utilisons le terme patriarcat dans son sens socio-anthropologique comme une forme de domination considérée comme légitime de l'homme sur la femme. Une domination parmi d'autres. Le leadership religieux des femmes, est au croisement de trois formes de domination qui entrelacent jeux de pouvoirs temporel et spirituel : le pouvoir personnel, religieux et patriarcal. Ce prélude met en lumière l'importance de concevoir le pouvoir sous toutes ses formes : subtile(s) complexité(s) au cœur de notre analyse. Car le leadership, les rapports de genre et les systèmes religieux peuvent être conçus comme des formes manifestes du pouvoir, fruits d'interactions et d'interconnexions diverses et variées.

Une démarche hybride

Notre démarche se veut hybride, elle articule la construction d'idéaltypes et une approche inductive inspirée de la *Grounded Theory*. Celle-ci s'appuie à la fois sur des modèles existants, réagencés et adaptés à notre cadre de recherche, et sur l'analyse de cas concrets qui viennent nourrir, nuancer et parfois transformer ces modèles initiaux. L'objectif n'est donc pas de produire une théorie achevée, mais de poser les fondements d'une théorisation nouvelle, encore

³ Patriarcat en tant que « système de subordination qui consacre l'autorité du père sur les membres de la famille et, par extension, la domination des hommes sur les femmes dans la société » (*Introduction aux études sur le genre*, 2020, p. 33)

hypothétique et évolutive, qui pourra être consolidée par l'étude d'un plus large corpus de figures de leadership religieux femmes.

- Concevoir une définition du leadership religieux des femmes

La première étape consiste donc à construire une définition du leadership religieux des femmes, les définitions existantes⁴ ne nous semblaient pas, en l'état, pleinement satisfaisantes pour atteindre nos objectifs de recherche et d'analyse. Définir le leadership constitue déjà un exercice complexe, tant le concept est polysémique et la littérature abondante. Y intégrer la dimension religieuse, marquée par des logiques d'autorité symbolique, de charisme et de légitimité institutionnelle, complexifie encore la tâche, de même que l'ajout de la dimension de genre, en particulier la perspective des femmes.

Cette étape est essentielle car elle permet de dépasser les comparatismes religieux classiques et les approches centrées sur l'accès aux fonctions cultuelles. Elle ouvre la voie à une analyse transversale de l'influence des femmes exerçant un leadership religieux, indépendamment des cadres institutionnels spécifiques à chaque tradition.

- Établir un premier outil d'analyse des figures de leadership religieux féminin

La deuxième étape consiste à concevoir un outil d'analyse de cas, fondé sur les attributs spécifiques du leader, adaptés au champ religieux. Pour ce faire, nous avons intégré les apports des études psycho-sociologiques du leadership afin de construire un premier schéma prenant en compte : les traits de personnalité essentiels, les comportements observables, les motivations (intrinsèques et extrinsèques), et les compétences (innées, acquises ou en développement).

Cet outil permet non seulement de caractériser les figures étudiées, mais aussi d'identifier leur style de leadership prédominant : transformationnel, serviteur, charismatique ou prophétique. Sa force réside dans sa flexibilité, ouvrant la possibilité d'un futur usage quantitatif sur un échantillon plus large d'individus.

- Contextualiser la figure dans sa tradition religieuse

Après avoir établi qu'une personne exerce effectivement un leadership religieux et identifié son style, la troisième étape consiste à étudier le contexte religieux dans lequel elle s'inscrit. Cela inclut l'analyse du rapport au genre propre à sa tradition religieuse selon les concepts

⁴ Ceci est particulièrement vrai pour la littérature académique francophone, les concepts de *leader* et de *leadership* étant d'origine anglo-saxonne et n'ayant intégré le langage courant en français que depuis quelques années seulement.

définis par Linda Woodhead (par exemple, tradition « instituée » *versus* « marginale », « consolidante » *versus* « contestataire »).

Cette étape est indispensable pour comprendre l'étendue de son influence, les formes de soutien qu'elle reçoit, ainsi que les résistances institutionnelles ou doctrinales auxquelles elle se confronte.

- Identifier le profil de leader religieuse et sa posture face au changement

La quatrième étape vise à identifier le profil de leader religieuse correspondant à la figure étudiée, en fonction de son rapport au changement dans la reconfiguration des rapports de genre (« traditionnaliste » *versus* « radicale »), et de son mode d'action (« institutionnaliste » *versus* « prophétique »).

Cette démarche idéaltypique permet de situer chaque figure sur un continuum d'engagement religieux et social, révélant à la fois les formes de résistance et les stratégies d'adaptation en jeu. Les idéaltypes que nous mobilisons servent de points de passage conceptuels, comparables au « goulot du sablier », permettant de condenser la complexité empirique avant de la redéployer dans une analyse plus large.

- Évaluer la cohérence entre type de leader et tradition religieuse

Enfin, la dernière étape consiste à évaluer la cohérence ou la tension entre le profil de leader religieuse (étape 4) et le type de tradition religieuse dans laquelle elle s'inscrit (étape 3) : « Se situe-t-elle dans sa *niche* institutionnelle religieuse ? » Ainsi, l'objectif est de poser les bases d'une nouvelle théorisation.

Problématique

Ce travail vise à élaborer une grille d'analyse pluridisciplinaire permettant de comprendre les interactions entre les profils de leaders religieuses et leurs contextes institutionnels, afin de saisir comment leur action peut ouvrir la voie à un « au-delà des genres ». Ainsi, nous formulerons la problématique comme telle : « Dans quelle mesure et de quelles manières le leadership religieux exercé par des femmes peut-il constituer un levier de transformation des rapports de pouvoir et de genre, à la fois dans les institutions religieuses et dans la société ? »

Un fait religieux minoritaire

Étudier le leadership religieux des femmes en tant que fait religieux est une assomption qui nous permet d'explicitier l'approche conceptuelle, méthodologique, ainsi que les limites de l'étude. Par fait religieux nous nous référons à la définition globale de « faits religieux » au pluriel, élaborée par le sociologue Jean-Paul Willaime dans le *Dictionnaire des faits religieux*. Le concept de « faits religieux » se réfère à l'expression de « faits sociaux » chère à Émile

Durkheim (1858-1917). De même qu’au concept de Marcel Mauss (1872-1950) un « fait social total ». La notion de « faits religieux » s’inscrit dans l’intention toujours renouvelée des sciences sociales d’objectiver des phénomènes sociaux labellisés comme religieux. L’expression en tant qu’outil d’analyse souligne que les phénomènes religieux constituent des *faits* collectifs, matériels, symboliques, expérientiels et sensibles.

Jean-Paul Willaime considère que « ce détour par les faits est la meilleure école de distanciation et d’étude informée et raisonnée des phénomènes religieux » (Willaime, 2019 p. 394).

Le leadership religieux des femmes en tant que fait religieux minoritaire.

« Parce qu’il est défini historiquement de manière précise, le concept de minorité a un contenu sémantique qui va au-delà de la seule acception numérique à partir de laquelle il a été forgé. Il implique en effet : 1/ l’existence de rapports de pouvoir et de subordination entre une majorité sociologique et/ou politique et une minorité ; 2/ l’existence d’une définition de ces rapports, voire leur institutionnalisation. Les tensions générant des situations conflictuelles émergent en général de la définition ou des tentatives de redéfinition de ces relations. »

(Rivoal, 2019, p. 788)

Comme cela sera développé plus en détail dans la section méthodologique, dans notre contexte, *minoritaire* peut revêtir différentes significations : la singularité, le construit identitaire ainsi que les minorités religieuses.

Personnes étudiées

En réalisant l’état de l’art de la littérature sur le leadership religieux des femmes, nous nous sommes d’abord heurtés à l’absence d’une définition concrète et opératoire du concept, tant en français qu’en anglais. Très vite, la nécessité de construire une conception théorique adaptée à un contexte postmoderne marqué par la pluralité du religieux et traversé par les questions de genre et de légitimité de l’autorité s’est imposée. Il s’agissait de clarifier la manière d’appréhender, d’organiser, de comprendre et d’analyser le leadership religieux des femmes, sans se perdre dans les méandres d’un processus de recherche marqué par la complexité du terrain et la pluralité des perspectives théoriques et théologiques. Rapidement nous avons opté pour des entretiens approfondis avec des femmes reconnues comme figures d’autorité religieuse : rabbin, imam et lama. Nous avons ainsi défini, trois femmes, trois fonctions, trois contextes institutionnels et trois traditions religieuses. Toutefois, nous avons essuyé de

nombreux refus, tout particulièrement des femmes imams⁵, et nous avons finalement renoncé à interviewer et à étudier une femme imam. Le sentiment d'intimidation face aux femmes étudiées a fortement guidé nos allers-retours entre théorie et terrain. Cette impression nous a poussés à prendre le temps de clarifier nos intentions, structurer un cadre conceptuel solide et préparer des entretiens permettant de recueillir des informations sur leur leadership, leur parcours et leur expertise. Au final nous avons effectué un entretien approfondi avec le rabbin Pauline Bebe dont le parcours est particulièrement enrichissant pour notre étude. Et une étude de terrain et deux entretiens avec Lama Rinchen Palmo. Réalisés à titre exploratoire, les deux entretiens ont permis de vérifier et d'approfondir notre cadre théorique, sans visée de représentativité.

Théories mobilisées

Dans ce contexte, notre démarche vise à croiser trois approches conceptuelles majeures, issues respectivement des champs psychologique, sociologique, théologique et de genre afin d'élaborer une grille d'analyse intégrée du leadership religieux des femmes et de contribuer à combler ces manques.

- Premièrement, le travail de Max Weber concernant les formes de domination légitime ; ainsi que les figures d'autorité (Colliot-Thélène, 2016 ; Gerhardt, 1994 ; Kauffmann, 2014 ; Kauffmann, 2014 ; Raphaël, 2019; Weber, 2014).
- Deuxièmement, nous reprendrons l'étude conceptuelle du leadership de Sarah E. Saint-Michel (Saint-Michel, 2023).
- Troisièmement, les typologies de Linda Woodhead qui reprend les différentes interactions entre religion(s) et genre (Woodhead, 2009, 2012).
- Quatrièmement, les profils-types de femmes leaders religieuses établis par Leemamol et Ashok (Mathew & Ashok, 2021).

Le leadership religieux des femmes s'inscrit à l'intersection de trois formes de domination - personnelle, religieuse et patriarcale - qui entrelacent subtilement pouvoirs temporel et spirituel. Il importe de saisir le pouvoir dans toutes ses manifestations, celui-ci se révélant à la fois dans le leadership, les rapports de genre et les systèmes religieux, à travers des interactions variées et interconnectées.

⁵ Nous supposons que la (sur)médiatisation dont elles ont fait l'objet depuis 2020, ainsi que les menaces pesant sur leur sécurité, ont joué un rôle.

CHAPITRE I. LEADERSHIP RELIGIEUX DES FEMMES : MÉTHODOLOGIE ET CONCEPTION THÉORIQUE

Ce premier chapitre a pour objectif de poser les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension du leadership religieux des femmes. Nous cherchons d'abord à éclairer les notions de pouvoir, d'autorité et de domination, afin de saisir la manière dont elles se combinent avec le champ du religieux et les rapports de genre. Cette étape, bien que théorique et exploratoire, est essentielle pour situer notre réflexion.

Nous proposons ensuite d'esquisser la première partie de notre grille d'analyse, pensée comme un outil de lecture du leadership. Elle repose sur plusieurs dimensions : les caractéristiques personnelles, les comportements observables, les valeurs et les motivations, mais aussi la relation avec les suiveurs.

Ainsi, nous souhaitons articuler de façon concrète les apports des théories existantes et les adapter à notre objet d'étude. Ce travail de conception ne constitue pas une simple synthèse, mais une construction au service d'une meilleure compréhension du leadership religieux des femmes. Avant d'aller plus loin, nous explicitons la démarche méthodologique, c'est-à-dire le chemin sinueux par lequel cette recherche s'est construite.

1. Méthodologie

Avant de détailler nos outils et démarches méthodologiques, il convient de préciser l'usage que nous avons fait de l'intelligence artificielle (IA) dans le cadre de ce travail. Nous avons commencé notre étude en 2021 sans recourir à aucun outil numérique avancé. La découverte de l'IA en juin 2025, trois mois avant la fin du travail, a constitué une nouveauté. Nous avons d'abord testé Perplexity⁶ pour ses références, puis Notebook pour retrouver nos annotations et vérifier nos catégories et variables issues des entretiens.

En toute fin, nous avons utilisé ChatGPT pour reformuler et clarifier l'enchaînement de nos idées, sans générer de contenu. Cet usage a permis un gain de temps et une meilleure synthèse, utile pour un esprit analytique plus que synthétique, comme le nôtre.

⁶ C'est par le biais de Perplexity que nous avons trouvé la référence de (Mathew & Ashok, 2021) et leur grille d'analyse sur le leadership religieux des femmes.

Par souci de transparence, nous avons interrogé directement ChatGPT sur l'usage que nous en avons fait :

[Valentine Roels] : En tenant compte de toutes mes questions, relatives à mon mémoire sur le leadership religieux des femmes. Peux-tu me dire quelle utilisation j'ai faite de ChatGPT? (Ceci en maximum 10 phrases)

[ChatGPT] : Bien sûr ! Voici un résumé de ton utilisation de ChatGPT pour ton mémoire :

Tu as demandé des conseils sur la structure et le contenu de l'état de l'art, en lien avec le leadership religieux des femmes.

Tu as sollicité des suggestions pour la formulation et la nuanciation de phrases afin de rendre le ton plus humble et académique.

Tu as demandé des conseils sur l'intégration des sources en APA et leur usage dans une revue littéraire.

Tu as utilisé ChatGPT pour réécrire et restructurer des passages concernant les entretiens, en passant du "je" au "nous".

Tu as exploré des concepts théoriques, comme la *Grounded Theory*, le leadership, et différentes typologies de pouvoir, et comment les articuler à ton approche.

Tu as cherché à nuancer le vocabulaire (ex. : "lacunes", "définition intégrative", "dimensions") pour ton mémoire.

Tu as utilisé ChatGPT pour reformuler et fluidifier des passages, tout en conservant tes idées et expériences personnelles.

Tu as exploré des notions transdisciplinaires, comme la niche écologique, et leur utilisation métaphorique pour ton cadre analytique.

Tu as demandé des références scientifiques précises et comment les intégrer correctement dans ton texte. Globalement, ChatGPT a servi de coach rédactionnel, d'éditeur de style et de ressource conceptuelle, te permettant de clarifier, enrichir et professionnaliser ton mémoire.

[Valentine Roels] : N'est-ce pas prétentieux de ta part de dire que : "Globalement, ChatGPT a servi de coach rédactionnel, d'éditeur de style et de ressource conceptuelle, te permettant de clarifier, enrichir et professionnaliser ton mémoire."

[ChatGPT] : Tu as raison, cette formulation peut sembler un peu ambitieuse ou valorisante, surtout si l'on veut rester neutre et factuel. On peut la reformuler de manière plus modeste et descriptive, par exemple :

ChatGPT a principalement servi à reformuler, structurer et clarifier des passages, ainsi qu'à explorer certaines notions théoriques pour le mémoire.

[Valentine Roels] : Merci

[ChatGPT] : Avec plaisir ! 😊

1.1. État de l'art

Ayant entamé cette recherche en 2021, nous avons constaté une évolution notable à la fois dans l'usage du terme *leadership* et dans la littérature consacrée au *leadership religieux (des femmes)*.

Évolution du concept de leadership dans le champ francophone

En 2021, le concept de *leadership* (et plus encore celui de *leadership religieux*) demeurait rarement employé en langue française, où l'on préférait des notions telles que *dirigeant(e)*, *figure d'autorité religieuse*, *ministre du culte* ou *prêtre*. Ces termes, bien que pertinents, n'intégraient pas pleinement les dimensions d'influence, de pouvoir et de changement visibles et invisibles, que recouvre le concept de *leadership*.

Le mot *leader* lui-même n'était que peu présent dans le langage commun francophone. Cette rareté a justifié notre démarche initiale de conceptualisation du terme afin de le rendre opératoire dans le champ des sciences des religions.

Aujourd'hui, l'usage du mot *leadership* s'est largement diffusé (parfois au risque d'une utilisation excessive ou peu rigoureuse) dans les domaines politique, économique, sportif ou culturel. Et les ouvrages académiques sur le sujet sont souvent issus des sciences de gestion ou de la communication, ne proposant pas de grille analytique pragmatique et pluridisciplinaire apte à rendre compte des dynamiques complexes du *leadership religieux* (Gentil, 2021 ; Powell, 2020 ; Saint-Michel, 2023).

Évolution de la littérature sur le leadership religieux

La littérature scientifique sur le *leadership religieux* s'est enrichie au cours des cinq dernières années (Uwimana, 2023).

En 2021, les publications francophones ou internationales abordaient principalement l'accès des femmes aux postes de ministres du culte.

Ces travaux adoptaient le plus souvent :

- Une approche pluridisciplinaire (Anteby-Yemini, 2014 ; Manuel, 2015).
- Une approche théologique, centrée sur la légitimité doctrinale de l'ordination des femmes (Bano & Kalmbach, 2012 ; Bebe, 2007 ; Calderini, 2021 ; Chadi, 2023 ; Dirèche, 2010 ; Horvilleur, 2020 ; Janadin, 2019).
- Une approche féministe, insistant sur la question de l'égalité de genre (Aslan et al., 2013 ; Gross, 2018 ; Plaskow, 1990 ; Wadud, 1999).
- Ou encore une approche juridique et institutionnelle, portant sur le cadre légal ou canonique des fonctions religieuses (Veyretout, 2016).

Ces distinctions ne doivent évidemment pas être comprises de manière rigide : chacune de ces approches, selon sa problématique propre et son centre d'intérêt, éclaire une facette spécifique de la réalité étudiée. Elles apparaissent ainsi complémentaires plutôt qu'opposées.

Depuis, de nouvelles études se sont attachées à analyser le *leadership religieux féminin* sous un angle plus large : formes d'autorité informelle, légitimité charismatique, influence communautaire ou spirituelle, et diversité confessionnelle (Mathew & Ashok, 2021), mais souvent cantonnée aux monothéismes (Ramboarison-Lalao et al., 2015).

Une production abondante mais inégalement répartie

La période récente a été marquée par une abondante production consacrée aux figures féminines exerçant un leadership dans les traditions abrahamiques, notamment les femmes imams et rabbins. Cette littérature est double : d'une part académique, issue de travaux de sociologie du religieux et d'anthropologie, et d'autre part auto-réflexive, produite par des femmes ministres du culte elles-mêmes, qui relatent leur expérience spirituelle et les tensions institutionnelles qu'elles rencontrent (Bahloul, 2021; Bahloul et al., 2021; Bebe, 2007; Calderini, 2021; Chadi, 2023; de Gasquet, 2008; Irtanucci-Douillard, 2023; Khankhan, 2017; Taussig, 2019).

À cette production s'ajoute une quantité considérable d'articles, d'émissions et de reportages médiatiques, qui ont contribué à la visibilité du leadership religieux féminin dans les monothéismes, surtout entre 2005 et 2020. Cette médiatisation, bien qu'utile pour saisir les représentations sociales, tend parfois à simplifier la complexité du phénomène, en réduisant ces figures à des symboles de transgression ou de modernité (Petersen, 2019).

En revanche, le champ bouddhiste demeure beaucoup moins exploré. Les rares études existantes se révèlent souvent soit trop spécialisées sur le plan doctrinal ou rituel, soit trop engagées sur le plan militant, ce qui les rend difficiles à mobiliser dans une approche pluridisciplinaire propre aux sciences des religions. Ce déséquilibre souligne la nécessité de développer des travaux comparatifs dépassant le cadre abrahamique, afin d'intégrer la pluralité des formes de leadership religieux/spirituel des femmes.

Lacunes persistantes⁷ et orientation de notre recherche

Malgré cette progression, certaines lacunes demeurent :

- Peu de travaux articulent les dimensions psychologiques, sociologiques et théologiques du leadership religieux ;
- Peu articulent théorie et observation de terrain ;

⁷ Le mot *lacunes* ne traduit pas une critique des travaux antérieurs, mais la constatation qu'ils ne suffisent pas, à ce stade, pour atteindre notre objectif : proposer une définition englobante du leadership religieux des femmes et une grille d'analyse adaptée à la diversité des contextes spirituels et religieux.

- La plupart de ces recherches continuent de se concentrer sur les religions monothéistes, laissant dans l'ombre les autres traditions spirituelles ;
- Enfin, rares sont les études proposant une approche pragmatique qui permet d'analyser le leadership religieux des femmes.

Dans ce contexte, notre démarche vise à croiser trois approches conceptuelles majeures, issues respectivement des champs psychologique, sociologique, théologique et de genre afin d'élaborer une grille d'analyse du leadership religieux des femmes et de contribuer à combler ces manques.

1.2. Une méthode hybride

Le choix de concentrer notre étude sur des femmes reconnues pour leur notoriété répond à plusieurs motivations. D'une part, leur expérience, souvent acquise au fil de plusieurs années, et leurs connaissances offrent un socle empirique et intellectuel solide, permettant d'enrichir le corpus de données disponibles (ouvrages, articles, interventions, etc.). D'autre part, alors que nous nous interrogeons sur la validité conceptuelle et la pertinence même du leadership religieux des femmes, il nous paraissait essentiel de nous appuyer sur des parcours à la fois vécus et réfléchis. Le plus important était de nous donner les moyens d'élaborer la grille d'analyse et d'en tester la validité. Nous espérons par la suite pouvoir reproduire l'étude à plus grande échelle.

Notre approche s'inspire de plusieurs cadres méthodologiques : la *grounded theory*, qui guide notre trajectoire de recherche ; l'étude de cas ; et enfin les idéal-types de Weber, offrant une grille conceptuelle pour structurer et analyser les phénomènes étudiés.

1.2.1. Une trajectoire hélicoïdale

Le chemin emprunté pour traiter le sujet du leadership religieux des femmes apparaissait comme un constant va-et-vient, une dialectique (qui nous semblait) stérile et nous ramenait toujours à la même question de départ : que signifie-t-on par leadership religieux des femmes ? Toutefois, progressivement, un avancement en spirale ou encore hélicoïdal s'est dessiné. D'un point de vue méthodologique, la *grounded theory*, ou « méthodologie de la théorisation enracinée », nous semble aujourd'hui la plus proche de notre manière de rechercher, de penser et d'étudier le fait religieux des femmes leaders. Elle nous offre une posture scientifique, fournit les outils pour collecter et analyser les données de manière inductive, et vise une nouvelle théorisation. Nous ne pouvons pas appliquer intégralement la méthodologie de la théorisation enracinée en raison des contraintes de ce mémoire, mais nous pouvons nous en inspirer et en

conserver l'esprit, qui repose sur un processus inductif et itératif de construction théorique à partir des données.

Le cadre théorique initial constitue avant tout une recension du corpus existant. Il nous a permis de délimiter la problématique et de poser les bases nécessaires à la conduite des entretiens semi-dirigés. L'analyse des données, issues à la fois des entretiens et des documents médiatiques disponibles, repose sur un processus de catégorisation. Inscrite dans une démarche comparative continue, cette approche vise à mieux comprendre les ressemblances et les différences entre les femmes leaders de diverses traditions religieuses.

Dans une logique de trajectoire hélicoïdale, l'étude a progressé dans un continuel va-et-vient entre théorie et données de terrain, afin d'arriver à une nouvelle théorisation. Une théorie, schéma qui permet de mieux cerner les oppositions que rencontrent les femmes détenant un leadership, en intégrant leur rapport au pouvoir, au changement sociétal ainsi que la forme de religion dans laquelle elles œuvrent.

1.2.2. Une méthodologie idéal-typique

Wéber définit ce type de « synthèse » – qu'il désigne également par les termes de « tableau idéal » (*Idealbild*) ou de « tableau de pensée » (*Gedankenbild*) – comme « réunissant des relations et des événements déterminés de la vie historique en un cosmos non contradictoire de relations *pensées* ». Ce faisant, il souligne le caractère « idéal » ou « idéal » d'une telle construction, qui ne saurait reproduire la réalité empirique, mais lui servir uniquement de mesure, aux fins de la rendre intelligible aux hommes.

(Pace, 2019b, p. 555)

L'usage des idéal-types s'est imposé très rapidement comme un outil méthodologique pertinent pour saisir la complexité du leadership religieux des femmes. Plus précisément, il nous permet d'identifier de manière schématique les interactions entre traditions religieuses, femmes et autorité religieuse.

Nous ne concevons toutefois pas cette approche comme un simple entonnoir, mais plutôt comme un sablier, où l'idéal-type représente le goulot central. Cette image illustre bien la double fonction de l'outil :

- Description conceptuelle : l'idéal-type permet de représenter une réalité idéalisée et construite conceptuellement, qui n'existe pas telle quelle dans la réalité empirique.

- Exploration de la complexité : à partir de ces idéal-types, il devient possible d'englober et de décrire l'ensemble complexe des phénomènes religieux qui émergent du croisement entre genre, leadership et traditions religieuses.

Cette démarche repose sur des variables clairement définies lors de la construction des idéal-types, qui servent à analyser et à ordonner les différents éléments constitutifs de ce champ complexe. En ce sens, les idéal-types ne réduisent pas la réalité, mais nous offrent un cadre structurant pour en explorer la richesse et la diversité.

1.3. Étude de cas

1.3.1. Une singularité en constellation

Comme nous l'avons indiqué en introduction, dans notre contexte, *minoritaire* peut revêtir différentes significations.

Premièrement, la singularité. Béatrice de Gasquet, sociologue française, a effectué un travail ethnographique dans la synagogue de Pauline Bebe, seule rabbin de France à ce moment-là. Dans l'article « *'Madame le rabbin' ou 'Pauline Bebe'* » de Gasquet pose la question suivante : « Que peut dire la sociologie d'un cas unique ? » (de Gasquet, 2008) Elle poursuit : « c'est un enjeu important en particulier pour la sociologie du genre : si le genre est d'abord à analyser comme un système qui détermine fortement les destins et l'identité, comment faire aussi la part de la réflexivité des actrices, comment comprendre et expliquer des parcours vécus comme atypiques ? » (de Gasquet, 2008) En s'appuyant sur l'idée d'interdépendance sociale développée par le sociologue Norbert Elias (Elias, 2015), de Gasquet met l'accent sur la variable institutionnelle ainsi que les contraintes sociales et la marge d'autonomie personnelle (*agency*).

L'étude de la singularité par constellation justifie notre focalisation sur des cas spécifiques, afin de mieux comprendre des dynamiques plus larges. Dans ce cadre, nous avons choisi de nous concentrer sur les femmes ministres du culte, une fraction minoritaire du leadership religieux féminin, car elles constituent une forme visible du pouvoir religieux. La conception théorique et analytique de ce travail nécessite de s'attarder d'abord sur ces femmes leaders reconnues, avant d'élargir le champ de l'étude à des formes de pouvoir moins visibles, voire invisibles. La notion de leadership nous semble essentielle car elle permet de sortir la femme leader religieuse des notions de légitimité qui entrent en jeu lorsque l'on aborde les figures d'autorité religieuse. Prenons l'exemple du rabbin Pauline Bebe, ordonnée dans le mouvement libéral juif. Celle-ci est reconnue par ses pairs, mais pas officiellement par le Consistoire juif français. Cette institution, qui représente principalement le judaïsme orthodoxe, n'ouvre pas

son séminaire rabbinique aux femmes et ne leur confère pas le titre de rabbin dans son cadre officiel. Lama Rinchen Palmo, mais plus généralement les femmes lamas sont peu ou pas reconnues en Inde. Il en est de même pour les femmes imams qui ne sont pas reconnues par la majorité des écoles juridiques islamiques. La notion du leadership nous offre une nouvelle perspective pour étudier les formes de pouvoir et d'autorité exercées par ces femmes et ceci en dehors des questions de légitimité établie par les pouvoirs religieux. Un pouvoir, source potentiel de changement des rapports de genre dans la religion et la société.

Minoritaire touche aussi le construit identitaire. Kahina Bahloul, considérée officiellement comme la première femme imam de France, nous parle dans son livre « *Mon islam, ma liberté* » de sa trajectoire de minoritaire. Minoritaire en tant que Kabyle dans un pays musulman non-laïc ainsi que sa condition de femme : « avec un tel héritage, il faut sans cesse s'adapter, être souple. Une faculté bien utile qu'on acquiert sans même s'en rendre compte, pour pouvoir vivre à l'intérieur de son propre pays mais aussi à peu près partout ailleurs dans le monde : c'est le destin des minoritaires, ils doivent s'adapter à la culture dominante » (Bahloul, 2021, p. 71).

Minoritaire pourrait aussi signifier les minorités religieuses. Toutefois dans le cadre de cette étude, nous évitons d'utiliser le concept de *minorités religieuses*, qui pourrait prêter à confusion. Nous lui préférons les distinctions proposées par Linda Woodhead - entre traditions *mainstream* et *marginales* - que nous développerons plus en détail. La grille d'analyse élaborée ici se veut applicable à l'ensemble des religions, dans leur acception large, qu'elles soient majoritaires ou minoritaires. Notre choix s'est donc porté sur des traditions considérées comme *mainstream* dans leur rapport au genre, c'est-à-dire socialement instituées et participant à la répartition du pouvoir dans la société, plutôt que sur des religions dites marginales, souvent perçues comme en décalage avec l'ordre social et sexué dominant.

1.3.2. *Le corpus de l'étude*

Toute recherche s'ajuste aux contraintes des données accessibles. Devant les obstacles rencontrés pour obtenir des entretiens, nous avons tiré parti de cette limite pour ajuster notre démarche. Finalement le meilleur moyen de « tester » notre conception théorique et notre grille d'analyse nous a semblé de la soumettre à différents *modus operandi*. Les étapes et catégories d'analyse des données récoltées sont identiques : définition du leadership religieux des femmes, ses fonctions et composantes ; identification des attributs de la personne étudiée et de son style de leadership dominant ; identification de sa religion en fonction du rapport au genre, identification de son profil de leadership en fonction de sa religion et de son propre rapport au

genre ; et finalement l'observation de l'interaction entre ces quatre étapes d'analyse afin d'en dégager une conclusion quant aux résistances rencontrées et les stratégies d'adaptation.

Par contre la récolte des données s'est opérée différemment selon la personne étudiée. Cela nous permet d'expérimenter différents modes opératoires, mais surtout de vérifier la pertinence de notre questionnaire et grille d'analyse et voir si celle-ci s'adapte aux données disponibles.

Le corpus de l'étude a donc été constitué à partir de figures particulièrement pertinentes du leadership religieux féminin issues de traditions variées, afin de croiser les perspectives institutionnelles, théologiques et sociales. Il comprend Pauline Bebe, première femme rabbin en France, dont nous avons analysé l'ensemble des écrits, articles et entretiens disponibles, ainsi qu'une entrevue semi-dirigée en ligne de quarante-cinq minutes, permettant d'approfondir son rapport au leadership, au genre et aux questions d'autorité et de pouvoir. Dans le bouddhisme, Lama Rinchen Palmo a fait l'objet d'une étude de terrain sur trois ans, incluant quatre périodes d'observation participante, deux entretiens préparatoires, plusieurs entretiens avec des membres de la communauté et un entretien semi-dirigé en présentiel d'une heure trente, afin de pallier le manque de publications et la faible médiatisation des femmes lamas.

Enfin, afin de compléter la perspective interreligieuse de notre étude, nous avons souhaité inclure le témoignage d'une femme imam. Cependant, malgré plusieurs tentatives, cela n'a pas été possible. Nous avons contacté Eva Janadin à trois reprises : un premier échange en 2022 s'était révélé encourageant, mais nos sollicitations concrètes en 2025 sont restées sans réponse. Seyran Ates, en Allemagne, nous a répondu au printemps 2023 que ses responsabilités d'imam ne lui laissaient pas le temps nécessaire pour participer. Amina Wadud, aux États-Unis, n'a pas donné suite à nos demandes. Kahina Bahloul, contactée une première fois en 2023 alors qu'elle se consacrait à sa thèse de doctorat, n'a pas répondu à notre courrier de relance en 2025. Enfin, Sherin Khankan, au Danemark, nous a adressé une réponse chaleureuse, tout en précisant que son emploi du temps actuel ne lui permettait pas d'accorder une entrevue. Une rencontre pourrait toutefois avoir lieu ultérieurement, après la finalisation de ce mémoire.

À ce stade, nous ne disposons pas encore de suffisamment de recul ni d'éléments pour analyser pleinement les raisons de cet obstacle récurrent.

1.3.3. Les entretiens semi-dirigés

Nous avons opté pour l'entrevue semi-dirigée, méthode qui permet, selon Savoie-Zajc, d'accéder à des éléments subjectifs difficilement observables : émotions, représentations, expériences vécues, tout en favorisant un échange interactif où se construit une compréhension mutuelle (Savoie-Zajc, 2003). Ce format souple s'est révélé particulièrement adapté à notre

objet d'étude, en permettant d'aborder la question du leadership religieux féminin à travers des parcours singuliers et contextualisés.

Deux entretiens ont été réalisés : le premier avec Lama Rinchen Palmo (2 août 2025, en présentiel), le second avec Pauline Bebe (5 août 2025, en visioconférence). Le premier entretien, mené dans un cadre paisible et familial, s'est déroulé dans un climat de confiance. Le contexte en présentiel a favorisé l'observation du langage non verbal et une atmosphère détendue. Cependant, le contenu s'est avéré moins dense à l'analyse, les questions liées au genre et à l'autorité ayant été peu approfondies.

À l'inverse, l'entretien avec Pauline Bebe, conduit en ligne et dans un cadre plus formel, nous a d'abord quelque peu déstabilisés : il s'agissait d'une première rencontre, avec un temps limité et une posture d'autorité marquée. Cette situation nous a amenés à adopter une approche plus spontanée et interactive, parfois au détriment de la distance analytique. Pourtant, à la retranscription, cet entretien s'est révélé particulièrement riche et structuré, mettant en lumière des éléments essentiels sur les dynamiques de pouvoir, de légitimité et de féminisme religieux.

Cette expérience nous a permis de prendre conscience de nos propres biais : notamment la tendance à valoriser les discours proches de nos conceptions ou à éviter certains sujets sensibles (féminisme, patriarcat, racisme). Elle met également en évidence le décalage entre les impressions à chaud et l'analyse à froid, illustrant combien l'entretien est un espace de co-construction mouvant, influencé par la relation, le contexte et la posture du chercheur.

2. Trois systèmes de (répartition du) pouvoir

Les mythes, les légendes et les écrits religieux sur l'existence de grands leaders ont façonné notre inconscient collectif.

À travers ces récits, les leaders sont vus comme héroïques, ce qui vient réactiver l'archétype du héros qui berce les idéaux d'un être puissant, capable de surmonter l'adversité, pour servir une noble cause, celle de sauver son peuple d'une destruction ou d'une mort imminentes. Actualisée à notre époque et au monde des affaires, la représentation du leader reste héroïque, et il semble important de la déconstruire pour répondre aux enjeux contemporains auxquels les femmes et les hommes dirigeants sont confrontés. (Gentil, 2021)

2.1. Prémisses

Pour définir le leadership religieux des femmes, il est nécessaire de comprendre l'intersection entre trois systèmes de pouvoir : le leadership, la religion et le genre. Cette section clarifie donc les termes de pouvoir, domination et autorité, en mobilisant notamment Max Weber et des approches contemporaines, afin de fournir un cadre conceptuel solide à l'analyse.

Dans la littérature, les notions de pouvoir, d'autorité et de domination sont parfois utilisées de manière interchangeable, sans clarification conceptuelle rigoureuse. Si chacun de ces termes soulève des questions philosophiques qui excèdent le cadre de ce mémoire, notre intention est simplement d'en clarifier l'usage dans le contexte de cette recherche.

Lorsque nous nous référons à Max Weber, nous utiliserons le terme de domination (*Herrschaft*) dont la domination légale-rationnelle, traditionnelle et charismatique. Celles-ci en tant que formes d'un pouvoir légitime, fondé sur l'acceptation d'un ordre par ceux qui y obéissent. Quant au terme pouvoir (*Macht*), Weber le considère comme un concept sociologiquement amorphe qu'il définit ainsi : « la chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance » (Weber, 2014, p. 292). Il s'agit donc d'un pouvoir coercitif, un *pouvoir sur*.

Pour compléter cette perspective, nous intégrons également une lecture plus actuelle du pouvoir inspirée de Rowlands (1997), qui distingue quatre dimensions : *power over* (domination), *power to* (capacité d'agir), *power with* (pouvoir collectif) et *power within* (conscience de sa propre valeur). Cette approche enrichit la compréhension du leadership en mettant en lumière des formes de pouvoir plus subtiles et collaboratives, au-delà de la seule coercition.

2.1.1. L'apport de Max Weber

En retenant la distinction webérienne entre pouvoir et domination, nous pouvons mieux situer les formes d'autorité exercées par des femmes leaders religieuses, qu'elles soient reconnues par l'institution (légale-rationnelle), héritées de la tradition, ou encore issues du charisme personnel. On reconnaît la typologie des trois modes de domination légitime : la domination légale, traditionnelle et charismatique.

Le terme original utilisé par Weber est *Herrschaft*. Terme qui connaît de nombreux écueils du point de vue de la traduction. Nombreux sont les auteurs qui utilisent le terme de leadership au détriment de domination, souvent mal accepté en raison de son côté agressif. Talcott Parsons, qui a joué un rôle important dans la diffusion de l'œuvre de Weber aux États-Unis, était le premier à proposer de traduire *Herrschaft* par *leadership* plutôt que par *domination*. Selon lui, le *leadership* renvoie au pouvoir qu'un leader exerce sur ceux qui le suivent. « *Leadership*, écrivait-il, signifie le pouvoir qu'un *leader* a *sur* ceux qui le suivent. Or le terme anglais *domination*, ajoutait-il, suggère autre chose, à savoir que ce "pouvoir sur" est l'élément décisif du point de vue de Weber, plutôt que "l'intégration de la collectivité, dans l'intérêt de son fonctionnement effectif" » (Colliot-Thélène, 2016, p.32).

Dans son livre *Économie et société*, Weber distingue explicitement les notions de pouvoir et de domination :

Le concept de « pouvoir » (*Macht*) est sociologiquement amorphe. Toutes les qualités concevables d'un homme et toutes les constellations pensables peuvent mettre un individu en état d'imposer sa volonté dans une situation donnée. C'est pourquoi le concept sociologique de « domination » doit être plus précis et ne peut signifier que la chance, pour un commandement, de rencontrer une docilité. (Weber, 1971, p. 56).

Tel que nous l'entendons le pouvoir peut prendre différentes formes (pouvoir sur, de dedans, avec, empouvoirement...). Et la domination au sens de Weber concerne uniquement la forme de pouvoir sur l'autre. Quant à l'autorité, c'est l'exercice du pouvoir (Pace, 2019b).

Ces concepts éclairent la manière dont les femmes leaders religieuses transforment les rapports de genre en exerçant une influence qui dépasse les structures patriarcales, tout en se heurtant à des plafonds de verre persistants.

2.1.2. *Le genre*

Tel que nous l'avons énoncé dans l'introduction, ce travail n'est pas une étude sur le(s) genre(s) à proprement parler, terminologie large intégrant des questions identitaires et dès lors des catégories diverses et diversifiées (Portier, 2013). Dans l'intérêt de cette étude et de son intention de fournir une grille d'analyse pragmatique, nous avons sciemment décidé de nous limiter aux référentiels biologiques d'homme et de femme. Par contre, tout chercheur animé par la question du genre verra que la conception du leadership et la grille d'analyse telles qu'elles sont construites s'adaptent à toute minorité souffrant d'exclusion de la part d'une majorité dominante, puisque le sujet de cette étude est avant tout l'humain dans toutes ses facettes et diversités.

Il s'agit dès lors d'un travail sur les femmes et le genre peut être entendu « comme un ensemble complexe et intriqué de rapports de domination historiquement construits (Bourdieu, 1998, cité dans Woodhead, 2012). À partir de cette définition, on peut évoquer « l'ordre sexué » d'une société, même si l'élucidation de toute sa complexité demeure difficile. Nous rejoignons ainsi la sociologue Linda Woodhead qui considère le genre (tout comme la religion) comme une répartition sexuée du pouvoir qui fait partie intégrante de l'ensemble des inégalités de pouvoir social qui définissent toutes les sociétés connues.

La théorie de l'incongruence (*Role Congruity Theory*) met en évidence que l'exercice du leadership est plus compliqué pour les femmes car le rôle de leader est implicitement associé au rôle de genre masculin (attributs agentiques comme la domination et l'assertivité). Les femmes, associées aux attributs communautaires (bienveillance, douceur), se retrouvent

confrontées à deux difficultés : d'une part, les femmes peinent à voir leur leadership reconnu car leurs attitudes ne correspondent pas aux attentes sociales liées à leur genre ; d'autre part, leurs compétences sont souvent sous-estimées, puisque les comportements autoritaires ou confiants sont jugés comme s'écartant des normes que la société attribue aux femmes (Saint-Michel, 2023, p. 98). Il s'agit d'obstacles invisibles. « Ces biais liés au genre sont considérés comme une "seconde génération de barrières". Ils sont subtils, inconscients et invisibles, et ont succédé au "plafond de verre"⁸ pour former un "labyrinthe" qui rend le chemin vers le sommet plus difficile pour les femmes. (Saint-Michel, 2023, p. 95)

Le « plafond de vitrail » est une expression qui transpose la notion de (plafond de verre) au contexte religieux. Courante aux États-Unis depuis le début des années 1990, elle souligne que les obstacles à la promotion des femmes dans les institutions religieuses sont comparables à ceux rencontrés dans d'autres milieux professionnels, tout en présentant des spécificités liées au cadre religieux. Cette expression vise à désigner la difficulté pour les femmes à accéder aux postes de hiérarchie religieuse, le mot (vitrail) suggérant que la barrière est plus tangible et visible que dans le cas du simple (verre) : « le vitrail rend visible le plafond » (Gasquet, 2009; Irtanucci-Douillard, 2023).

2.1.3. *La religion*

Situer le pouvoir dans le champ religieux permet de comprendre à la fois les résistances doctrinales et les opportunités d'innovation qui conditionnent l'action des femmes leaders religieuses. La religion peut en effet être envisagée comme un système de domination, un lieu à partir duquel se pose les questions du pouvoir et du changement. Elle peut aussi constituer un puissant levier de transformation. Nous approfondirons cette double dimension du pouvoir religieux à travers les travaux de Linda Woodhead, qui permettent d'en saisir les dynamiques internes, ses résistances comme ses potentialités de changement.

2.2. Définition du leadership religieux des femmes

Après avoir clarifié les trois systèmes de répartition du pouvoir, nous proposons maintenant une définition du leadership religieux des femmes, qui constitue le premier objectif de ce mémoire. Nous pouvons dire que :

⁸ « La métaphore est définie en 1987 par Morrison *et al.* comme un ensemble : "[de] barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder à certains postes de management, non pas parce qu'elles ont un déficit d'aptitudes nécessitées [sic] par ces postes, mais uniquement du fait qu'elles sont des femmes". » (El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006, cités dans Irtanucci-Douillard, 2023, p. 40).

- Le leadership religieux des femmes⁹ est un processus d'influence formel ou informel, ancré dans un contexte organisationnel religieux. Il est exercé par une femme, et apparaît entre une leader¹⁰, une équipe, des suiveurs, ou une institution dans le but d'atteindre des objectifs partagés.

- La femme leader religieuse¹¹ obtient l'adhésion libre et volontaire des suiveurs du fait de son autorité, de sa personnalité, de ses valeurs, de son éthique ou encore de ses attitudes et comportements. Ainsi, elle peut assurer la direction spirituelle, inspirer, transformer, accompagner, coordonner et manager des individus, à l'échelle individuelle, au sein d'un groupe, d'une communauté ou d'organisations religieuses.

L'apport principal de cette définition est qu'elle concerne les femmes figures d'influence, disposant d'un pouvoir personnel et pas seulement de position. Une femme ministre du culte reconnue comme figure d'autorité peut se définir comme disposant d'une autorité spirituelle, institutionnelle et/ou sociale dans une tradition religieuse. Toutefois certaines femmes ont une influence, un leadership, sans pour autant être reconnues, légitimées comme figures d'autorité. Et certaines femmes ministres du culte sont reconnues, ont un pouvoir de position mais pas de pouvoir personnel. Cette influence, relevant d'un véritable rayonnement sur l'entourage direct et indirect du leader, inviterait à s'intéresser davantage aux suiveurs, autrement dit, au *followership*, entendu comme l'acte d'adhérer ou de suivre. Une telle approche dépasse toutefois le cadre de notre étude.

2.2.1. Étymologie du terme *leadership*

D'un point de vue étymologique, le terme *leadership* dériverait de l'ancien anglais *loeden*, signifiant « voyager ». Ses premières occurrences apparaissent au XIII^{ème} siècle dans l'*Oxford English Dictionary*, où il est défini comme l'action de « guider », en particulier celle de « diriger l'action ou l'opinion d'un individu » (Saint-Michel, 2023, p. 4). Ce n'est qu'au XIX^{ème} que son

⁹ Cette définition est une adaptation personnelle de celle émise par Antonakis et Day : le leadership est « un processus d'influence formel ou informel, ancré dans un contexte organisationnel, qui apparaît entre un leader, une équipe, des suiveurs, ou une institution dans le but d'atteindre un objectif partagé » (Antonakis & Day, 2018, p. 5).

¹⁰ Le mot *leader*, emprunté à l'anglais, est un nom épécène qui peut s'employer au masculin comme au féminin.

¹¹ Adaptation personnelle de Belet : « Il convient d'abord de rappeler que le leadership est un processus social interactif par lequel un leader, du fait de son « autorité », de son projet, de sa personnalité, de ses attitudes et comportements, réussit à obtenir l'adhésion libre et volontaire et donc la coopération de la plupart des personnes et des équipes de son organisation » (Belet, 2013, p. 13).

interprétation s'est élargie à l'action de persuader, et que les notions de domination sur le collectif et d'influence ont été mises en avant. Notons que *leader*, se dit « *leider* » en néerlandais et « *leiter* » en allemand. L'aspect de guide, meneur y est déterminant.

2.2.2. Composantes du leadership

La notion de leadership n'est pas univoque, elle recouvre de nombreuses variantes et interprétations. Sa définition a évolué au fil du temps en fonction du contexte socio-politique et économique¹². Si certains détracteurs pourraient y voir une coquille vide, son adaptabilité aux besoins actuels de définition d'un état de fait ou d'un fait religieux apparaît au contraire pertinente pour éclairer les enjeux liés à l'accès des femmes au leadership religieux. L'évolution constante du contexte contemporain favorise aussi l'émergence de nouvelles formes de leadership.

Les différentes théories et perspectives d'analyse s'accordent sur cinq composantes majeures du leadership :

- Le leadership est un processus démocratique, de non-coercition. L'adhésion des suiveurs, membres est volontaire, et résulte d'un processus social interactif fait d'échanges. Dans un cadre religieux, cette dimension est essentielle, car elle souligne que l'autorité d'une femme leader spirituelle ne peut se maintenir que si elle suscite une adhésion libre au sein de la communauté.
- Le leadership implique une influence du leader sur ses suiveurs, ce qui peut affecter leurs valeurs, comportements et façons de penser. Ceci est particulièrement sensible dans le religieux, où l'influence touche non seulement aux comportements, mais aussi aux représentations symboliques et éthiques.
- Le leadership s'exerce dans un groupe. La taille du groupe importe peu, mais il constitue le contexte dans lequel opère le leader. Un collectif où son influence peut s'exercer en vue d'atteindre un objectif commun (Saint-Michel, 2023). Il nous semble pertinent de distinguer le cercle d'influence direct et indirect du leader, dépendant de la forme hiérarchique du groupe en question et des moyens dont le leader dispose pour exercer son pouvoir. Cet aspect est particulièrement important dans le cadre religieux. Dans le cas des femmes leaders religieuses, cette distinction entre influence directe (par

¹² Voir ANNEXE II : Tableau 1. Définitions chronologiques du leadership. Saint-Michel reprend chronologiquement les différentes interprétations du terme leadership. Son schéma intègre les contributions des divers paradigmes psycho-sociologiques, issus de nouveaux cadres théoriques et méthodes d'analyse.

exemple sur une communauté de fidèles) et indirecte (par le biais d'un réseau plus large ou d'une visibilité publique) permettra d'affiner notre grille d'analyse.

- Le leadership implique une mutualité des objectifs et des enjeux. Et c'est par le dialogue et l'échange que le leader peut mener ses subordonnés vers un objectif commun. Dans un contexte religieux, cela renvoie à la capacité d'une leader femme de concilier sa vision spirituelle avec les attentes de la communauté, souvent traversée par des résistances liées au genre.

- Et finalement, le leadership s'exerce dans un contexte particulier. Le contexte est entendu ici dans son sens macro-sociologique : « Certains contextes, tels que les crises ou les changements, seront propices à l'émergence de styles de leadership spécifiques comme le leadership de transformation ; tandis que des contextes plus stables feront émerger des styles de leadership plus consensuels, comme le leadership serviteur ou le leadership transactionnel » (Saint-Michel, 2023, p. 8). Ce critère contextuel est déterminant pour comprendre les trajectoires des femmes leaders religieuses, qui doivent souvent adapter leur style d'autorité aux dynamiques institutionnelles et doctrinales de leur tradition.

En conclusion, citons la définition du leadership de Northouse, qui s'appuie sur ces différentes composantes. Le leadership serait « un processus où un individu influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre un objectif organisationnel en commun, dans un contexte organisationnel particulier » (Northouse, 2014, p. 3). Nous retenons cette définition, tout en l'adaptant au religieux : le leadership religieux des femmes peut être compris comme un processus par lequel une femme exerce une influence spirituelle et organisationnelle sur une communauté, en vue d'atteindre un objectif partagé, dans un contexte religieux marqué par des rapports de genre spécifiques.

2.2.3. Fonctions du leadership

Les fonctions du leadership sont multiples et ont évolué au fil du temps et des théories. Celles-ci peuvent inclure des aspects opérationnels de type management ayant pour objectif d'établir un cadre et de produire de l'ordre ainsi que de la rigueur. Cela implique des tâches telles que prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ; celles-ci peuvent être déléguées. Tandis que le leadership en tant que pouvoir personnel et de position est attribué à l'individu, ses fonctions fondamentales sont : de produire le changement et le mouvement au sein d'une organisation et de donner une vision inspirante. Il s'agit d'établir une direction (vision, objectifs, stratégies), d'aligner et de fédérer les individus. Le leader doit inspirer et

susciter l'énergie chez ses collaborateurs pour qu'ils aient envie d'atteindre les objectifs confiés. (Saint-Michel, 2023).

Quant au leadership religieux, il inclut une fonction de transmission de la tradition religieuse. Par tradition religieuse, nous entendons, d'une part, la tradition comme « l'ensemble des représentations, images, savoirs théoriques et pratiques, comportements, attitudes, etc., qu'un groupe ou une société accepte au nom de la continuité nécessaire entre le passé et le présent ». Et d'autre part, de « désigner comme religieuse cette modalité particulière du croire qui a en propre d'en appeler à l'autorité légitimatrice d'une tradition » (Hervieu-Léger, 1993, p. 121).

Chaque courant religieux définit à sa manière qui est habilité à transmettre l'enseignement et la pratique spirituelle, en fonction du contexte, de la culture, de la société et du rapport qu'entretient la religion avec celle-ci. À ces variables s'ajoute le facteur temporel : l'époque joue également un rôle déterminant dans la légitimation de l'autorité d'une personne ou d'une communauté à enseigner et à interpréter. Traditionnellement¹³ deux catégories se distinguent : d'une part le prêtre, membre ou non d'un clergé, et d'autre part le chamane, le sorcier ou encore le prophète (Cornu, 2020).

Weber dans sa sociologie de l'autorité religieuse, distingue trois figures d'autorité (idéaltypes) : le prêtre, le prophète et le magicien.

- Le prophète est l'archétype du chef charismatique dont l'autorité est à la fois révolutionnaire par sa rupture avec la tradition et personnelle par le dévouement qu'il suscite. Son autorité repose sur l'abandon affectif à sa personne et à ses dons de grâce (qualités extra-ordinaires), incluant des révélations, la puissance de l'esprit et de la parole. Il est associé à la secte.
- Le prêtre, détenteur d'une autorité bureaucratique dans l'Église institutionnalisée, est associé à une forme de domination rationnelle-légale faite pour perdurer, il est mentionné dans le contexte de l'administration et de la quotidianisation (routinisation) du charisme (Weber, 2014).
- Le magicien se définit principalement par opposition au prêtre. Il est détenteur d'un savoir traditionnel et exerçant une domination personnelle.

« Ainsi à chaque type de communalisation religieuse correspond un type d'autorité » (Béraud, 2019, p. 1031). Ce modèle analyse les tensions entre domination traditionnelle, légale et

¹³ Ces distinctions sont propre à différents auteurs en histoire, anthropologie et sociologie des religions. Notamment Max Weber, Mircea Eliade, Van der Leeuw ou encore Paul Tillich.

charismatique dans le champ religieux tant du point de vue de l'institution religieuse que de l'autorité exercée. Mais il reste à interroger leur pertinence aujourd'hui : dans des sociétés pluralistes, où les formes d'autorité sont plus diverses et hybrides, la frontière nette entre secte et église, ou entre ces types idéaux de leader, peut sembler moins évidente. Si ces distinctions éclairent le lien entre leadership et organisation, leur pertinence dans les sociétés contemporaines, reste à nuancer.

2.3. Angles d'analyse du leadership selon le paradigme psycho-sociologique

Cette revue théorique vise à préparer la construction de notre grille d'analyse, qui permettra de déterminer si une femme peut être qualifiée de leader religieux, et quel style de leadership elle incarne. Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons huit approches du leadership. Chacune s'est développée en réaction aux limites des précédentes, intégrant progressivement de nouveaux éléments d'analyse. Nous commencerons par l'approche fondée sur les traits de personnalité, puis l'approche comportementale, la théorie de la contingence et l'approche situationnelle.

Les quatre courants plus récents seront examinés sous l'angle des styles de leadership, entendus comme les modalités d'exercice du pouvoir par le leader, selon des logiques d'influence, d'autorité et de relation à autrui. Nous distinguerons ainsi le leadership charismatique, transformationnel, de serviteur (ou servant) et prophétique.

Ces perspectives théoriques se révèlent particulièrement pertinentes pour comprendre les formes de leadership religieux exercées par des femmes, qui constituent le cœur de notre recherche.

2.3.1. *Approche par les caractéristiques individuelles*

L'étude menée par Carlyle en 1841 constitue la première tentative de définir le leadership. Elle visait à identifier les traits de personnalité, les caractéristiques physiques et les capacités exceptionnelles propres aux leaders, afin de les distinguer des suiveurs. Cette démarche a posé les bases de la « théorie des grands hommes » (*Great Man Theory*), qui postule que le leadership est inné. D'où la célèbre formule qui en résume l'esprit : « leaders are born, not made » (Saint-Michel, 2023, p. 21).

La théorie des traits de personnalité repose sur « l'identification des caractéristiques individuelles des leaders, permettant de distinguer les leaders des non-leaders » (Saint-Michel, 2023, p. 20). Les premières recherches sur le leadership ont mis l'accent sur les traits de personnalité. Stogdill (1948) identifie huit traits majeurs : intelligence, perspicacité, vision, responsabilité, initiative, ténacité, confiance en soi et sociabilité (Saint-Michel, 2023, p. 21).

Lord *et al.* (1986), reprenant Mann (1959), soulignent trois attributs clés reflète d'une époque où le modèle du héros masculin dominait le leadership : intelligence, masculinité et volonté de dominer. (Saint-Michel, 2023, pp. 21-22). Kirkpatrick et Locke (1991) proposent que certains traits puissent être acquis, tandis que Zaccaro (2007) intègre la compétence sociale comme facteur central d'efficacité (Saint-Michel, 2023, p. 22). Ces modèles, centrés sur des figures masculines idéalisées, posent la question de leur applicabilité au leadership des femmes dans un cadre religieux marqué par des attentes de genre.

Plusieurs aspects nous ont intéressés : les traits physiques, la dimension de masculinité et la nature innée ou acquise des caractéristiques. L'approche cognitive, qui s'intéresse aux attentes des suiveurs, montre que celles-ci restent genrées. L'aphorisme « *think leader-think male* » suggère que l'évocation du terme « leader » induit automatiquement une représentation masculine. Cette association entrave l'accès au pouvoir des femmes et des individus ne se conformant pas à cette représentation, la représentation d'un leader efficace inclut des attributs traditionnellement masculins tels que grandeur, force et séduction (Offermann & Coats, 2018, cités dans Saint-Michel, 2023, p. 94).

Cette insistance sur la masculinité met en évidence l'obstacle conceptuel auquel se heurtent les femmes leaders religieuses. Elles doivent composer avec une représentation du leadership qui les situe d'emblée en marge, tout en développant des formes alternatives de légitimité.

Pour dépasser les limites d'une approche essentialiste, il est utile d'examiner des modèles plus récents comme celui des Big Five, qui permettent une analyse nuancée des traits de personnalité et de leur interaction avec la religiosité et le genre.

Le modèle des Big Five a ravivé l'intérêt de la recherche en psychologie pour l'étude des traits de personnalité prédictifs des comportements de leadership. Développé par Costa et McCrae (1985, 1997, cités dans Saint-Michel, 2023), il identifie cinq grands traits de personnalité permettant de décrire les différences individuelles de manière stable et universelle : l'ouverture à l'expérience, la conscienciosité, l'extraversion, l'agréabilité et la stabilité émotionnelle. Ce modèle constitue aujourd'hui une référence majeure dans les recherches sur la personnalité, y compris dans l'étude du leadership. Ce qui nous intéresse particulièrement, c'est que le modèle des Big Five a été mobilisé non seulement pour identifier les traits permettant de distinguer les leaders des non-leaders, mais aussi pour explorer les liens entre certains traits de personnalité et un niveau plus élevé de religiosité, ainsi que pour examiner la prédominance de certains traits en fonction du genre.

Son application à la psychologie du leadership a permis d'identifier certains traits associés à l'émergence ou à l'efficacité des leaders. Plusieurs méta-analyses (Judge et al., 2002 ; Bono

& Judge, 2004, cités dans Saint-Michel, 2023) ont montré que l'extraversion, la conscienciosité, l'ouverture à l'expérience et la stabilité émotionnelle (opposée au névrotisme) sont positivement corrélées à un leadership perçu comme plus efficace. Selon les méta-analyses de Zaccaro *et al.* (2018, cités dans Saint-Michel, 2023) citées par Saint-Michel l'agréabilité (être aimable, coopératif) affiche des corrélations plus faibles avec le leadership et le névrotisme (la propension d'un individu à réagir de manière émotionnellement instable face au stress, à l'incertitude ou à la pression) connaît une corrélation négative tant avec l'émergence du leader que son efficacité.

Une revue de la littérature menée par Saroglou (2002), complétée par des travaux ultérieurs (Saroglou, 2009 ; Saroglou, 2015), indique que la religiosité est positivement associée à la conscienciosité, à l'agréabilité et, dans certains cas, au névrotisme. Selon Saroglou (2015), les personnes religieuses tendent à manifester une plus grande sensibilité morale, un sens du devoir et une orientation prosociale marquée. Il souligne également que la relation entre personnalité et religiosité peut être bidirectionnelle, et influencée par des facteurs contextuels et culturels.

Enfin, plusieurs études (Costa et al., 2001 ; Weisberg et al., 2011) relèvent des différences moyennes entre les sexes : les femmes obtiennent généralement des scores plus élevés en névrotisme et en agréabilité. Ces éléments posent la question de la manière dont ces traits influencent la capacité des femmes à exercer un leadership religieux, dans des contextes où la stabilité émotionnelle, la sensibilité éthique et l'orientation vers autrui peuvent jouer un rôle central. Ainsi, l'articulation entre traits de personnalité, religiosité et différences de genre est particulièrement féconde pour notre objet : elle suggère que certaines dispositions traditionnellement associées aux femmes (sensibilité morale, orientation prosociale) peuvent constituer non pas des handicaps, mais des ressources spécifiques dans l'exercice d'un leadership religieux. Ces travaux, bien que parfois essentialistes, nous offrent des repères pour évaluer dans quelle mesure certains traits traditionnellement associés au leadership peuvent être mobilisés ou reconfigurés par des femmes dans un contexte religieux.

2.3.2. Approche comportementale

La tentative de déterminer des traits caractéristiques aux leaders a poussé certains chercheurs à se tourner vers les actions et comportements des leaders et des suiveurs. Ces recherches dites comportementales insistent sur « le caractère construit du leadership en le présentant comme un acquis qui provient d'une expérience ou d'un apprentissage » (Ramboarison-Lalao et al., 2015, p.94). Savoir si le leadership est inné ou s'il peut s'acquérir par l'expérience, la formation et/ou encore le contexte, est un questionnement qui traverse tous

les courants. Dans notre perspective, cette approche est cruciale, car elle permet d'envisager le leadership religieux des femmes non pas comme un statut figé, mais comme une compétence qui peut se développer malgré les obstacles institutionnels ou doctrinaux.

L'approche comportementale identifie différents styles de leadership, en fonction de l'accent mis soit sur la préoccupation pour l'individu (perspective unidimensionnelle), soit sur la préoccupation à la fois pour l'individu et pour la tâche (perspective bidimensionnelle).

Le comportement du leader orienté vers la tâche facilite l'atteinte et la réalisation des objectifs en clarifiant les missions et les objectifs confiés, en planifiant les activités et les missions pour le collectif de travail et en contrôlant l'atteinte des résultats. Tandis que le comportement du leader orienté vers les relations interpersonnelles aide les collaborateurs à se sentir en confiance avec leur supérieur, en créant les conditions pour faciliter la coopération entre les collaborateurs, la satisfaction au travail, l'engagement des salariés et l'identification auprès de leur manager.

Styles de leadership selon les théories unidimensionnelles

Dans une étude menée en 1939 « *Patterns of behavior in experimentally created social climates* » Lewin, Lippitt et White, distinguent trois styles de leadership : autocratiques, démocratiques et laisser-faire. Plus tard en 1961, Likert proposera quatre styles : autoritaire, paternaliste, démocratique et laissez-faire (tous les auteurs sont cités d'après Mathew & Ashok, 2021).

While autocratic style focuses on control over decisions and followers, a more participative approach is the focal point of democratic style. Unlike these two active leaders, *laissez-faire* leaders remain passive. Such leaders offer no guidance to the followers and decision making solely depends on the group members.

(Mathew & Ashok, 2021, p.349)

Tandis que les théories uni-dimensionnelles se concentrent sur le comportement du leader orienté vers les relations interpersonnelles, les théories bidimensionnelles intègrent le comportement du leader vers la tâche en vue de l'obtention de résultats et l'accomplissement des objectifs et missions.

Styles de leadership selon les théories bidimensionnelles

Différentes études ont été menées dans ce courant, toutefois nous aborderons uniquement la grille de Blake et Mouton (1964) qui se veut très pragmatique et qui « met en lumière le panel de comportement de leadership, permettant ainsi aux dirigeants d'appréhender leur style de

leadership et de se projeter vers des comportements de leadership considérés comme efficaces » (Saint-Michel, 2023, p.39). À l'aide de deux facteurs : le degré d'intérêt porté aux individus et le degré d'intérêt porté à la production, les chercheurs distinguent cinq types de leadership.

Blake et Mouton (1964) identifient cinq styles de leadership selon le degré d'attention accordé aux tâches et aux relations humaines : le leadership « laissez-faire », marqué par une faible implication du leader ; le « style participatif », centré sur les relations interpersonnelles ; le « style intermédiaire », qui cherche un équilibre entre performance et bien-être ; le « style autocratique », orienté exclusivement vers la tâche ; et enfin le style « travail en équipe », combinant exigence et cohésion, considérée comme le plus efficace (Saint-Michel, 2023, p. 38-39).

Tant le courant par les caractéristiques individuelles, que l'approche comportementale échoue à identifier un comportement universel du leader : « Pour tenter de pallier les défauts des précédents courants, l'approche de la contingence du leadership va introduire les facteurs contextuels, afin d'analyser les comportements du leader selon les diversités organisationnelles et environnementales » (Saint-Michel, 2023, p.40). Cette grille est particulièrement utile dans notre étude, elle nous permettra d'analyser si les femmes leaders religieuses privilégient l'attention aux personnes (communauté, soins pastoraux) ou aux résultats (organisation, transmission doctrinale), ou si elles réussissent à combiner les deux dimensions.

2.3.3. Approche situationnelle et la théorie de la contingence

Les théories de la contingence et situationnelles s'inscrivent dans le prolongement de l'approche comportementale. En fonction des différentes situations auxquelles il est confronté, le leader modifie son style de leadership selon une logique d'adaptation à la réalité. Cette approche ouvre une piste intéressante pour notre objet d'étude, puisqu'elle met en évidence la capacité du leadership à se reconfigurer face aux contraintes et aux opportunités spécifiques du contexte religieux.

Selon cette perspective, les actions du leader dépendent davantage de l'environnement, de son contexte et l'on ne peut conclure à un style idéal. Ce modèle offre une approche à la fois complexe et pragmatique du leadership, fondée sur l'interaction entre le style du leader, les caractéristiques des subordonnés et l'environnement de travail, qui influencent conjointement la motivation des salariés.

L'interaction s'explique fondamentalement par la disponibilité du leader à communiquer voire à communier avec les membres de son organisation à travers des transmissions de messages rythmées

et transparentes. Le rôle essentiel du leader consiste donc à créer un cercle vertueux dans l'organisation et à y inviter de manière informelle les membres à en faire autant.

(Ramboarison-Lalao et al., 2015, p.94-95)

Le leader deviendrait le modèle à suivre. Selon les auteurs, cette perspective serait largement présente dans les religions, et suggère que le leadership religieux se construit précisément dans cette articulation entre exemplarité spirituelle et capacité d'adaptation contextuelle. Styles de leadership adaptés au contexte religieux

Après avoir présenté les grandes approches classiques du leadership : l'approche par les caractéristiques individuelles, l'approche comportementale, l'approche situationnelle et de contingence ; il importe maintenant d'examiner les styles de leadership les plus pertinents dans un contexte religieux. Cette analyse est indispensable pour comprendre comment les femmes leaders religieuses mobilisent ou redéfinissent ces formes de leadership dans leurs pratiques.

2.4. Styles de leadership

Nous nous proposons d'approfondir trois courants de recherche récents : l'approche charismatique et transformationnelle, l'approche fondée sur les valeurs et l'approche cognitive. Saint-Michel (2023) considère les approches charismatique et transformationnelle comme un seul paradigme, dans lequel « les aspects symboliques et d'influence sont mis en avant. Cette approche tente de comprendre comment le leader encourage ses collaborateurs à transcender leurs propres intérêts pour servir ceux de l'organisation » (Saint-Michel, 2023, p. 57). Ces deux courants, apparus à partir des années 1980, partagent de nombreuses similitudes ; toutefois, nous choisissons de les présenter séparément en raison de leur pertinence particulière pour la sociologie des religions. L'étude du leadership charismatique, en particulier, nécessite de s'appuyer sur la théorie de la domination de Max Weber et sur sa conception du charisme.

2.4.1. *Le leadership charismatique*

Le charisme, tel que conceptualisé par Weber et développé ensuite en sociologie des religions, constitue un style de leadership central dans notre étude tant du point de vue du religieux que du genre. Il semble être un levier de changement sociétal. L'histoire est jalonnée de figures charismatiques dont nous avons hérité et qui ont façonné nos structures sociétales, mais aussi mentales et éthiques. Du point de vue religieux, pensons au Christ, au Prophète Muhammad, au bouddha historique... ; point de vue droits humains Nelson Mandela, Martin Luther King, Gandhi, Rosa Parks... Si l'histoire nous offre des figures emblématiques, le

(charisme) ne se limite pas aux grands leaders ou figures mythiques. Il peut également se manifester chez des individus « ordinaires » qui, par leur comportement, leur influence ou leur exemplarité, suscitent l'adhésion, inspirent et mobilisent leur entourage au quotidien. Toutefois, il convient de distinguer l'émergence d'un leader, qui résulte souvent de circonstances exceptionnelles, de la perpétuation de son influence charismatique, qui peut s'opérer par transmission héréditaire ou institutionnalisation. Dans le cas des femmes leaders religieuses contemporaines, le (charisme) constitue à la fois une ressource de légitimité, en mobilisant leur personnalité et leur influence symbolique, et un défi, car ce type d'autorité se heurte fréquemment aux normes traditionnelles de genre et aux structures patriarcales.

Le charisme selon Max Weber

Max Weber a emprunté le terme de charisme au théologien Rudolph Sohm pour élaborer un idéal-type, la « domination charismatique ». (Colliot-Thélène, 2016, p. 40) Selon Weber, la structure charismatique est une forme de domination autoritaire¹⁴ qui se veut à la fois universelle et exceptionnelle. Exceptionnelle car elle s'impose dans des conditions de « détresse psychique, physique, économique, éthique, religieuse, politique » (Colliot-Thélène, 2016).

Pour Weber il s'agit de charisme « lorsque : a) émerge la figure d'un chef qui noue des liens affectifs et émotionnels avec un groupe de disciples qui se laissent guider par lui ; b) on reconnaît à sa personne – et non à l'institution qu'il représente éventuellement – un don extraordinaire ; c) ce chef est appelé à donner la preuve constamment » (Pace, 2019a).

Les théories des leaders néocharismatiques s'appuient sur les travaux de Weber et se développent particulièrement entre 1980 et 1990. Elles s'attachent à décrire les motivations et les comportements des leaders charismatiques ainsi que le processus permettant de comprendre comment les leaders influencent leurs collaborateurs (Saint-Michel, 2023).

Conger et Kanungo (1987, cités dans Saint-Michel, 2023) distinguent six attributs principaux caractérisant le leader charismatique. Selon leur étude, celui-ci cherche à atteindre un objectif idéal en proposant une vision attractive et inspirante. À cette fin, il déploie un arsenal de valeurs éthiques et morales afin d'engager les subordonnées à dépasser leurs intérêts personnels en vue d'atteindre cet idéal. Le charisme du leader serait alimenté par un caractère

¹⁴ Le porteur de charisme exige obéissance, et la reconnaissance de sa mission est, pour ceux auxquels il s'adresse, une obligation. [...] la domination charismatique, en sa forme pure, n'existe jamais qu'*in statu nascendi*. Elle est très tôt, voir dès le commencement, minée par des intérêts qui conduisent inévitablement à son effacement, puis à sa disparition, au profit de formes stables, celles à propos desquelles il est possible de parler sans réserve d'organisations" (Colliot-Thélène, 2016, p. 45).

optimiste et une personnalité qui ose prendre des risques afin d'amorcer un changement et de l'innovation. Les auteurs concluent que le leader doit présenter des compétences exceptionnelles (Saint-Michel, 2023, p. 58-59).

Dans une méta-analyse de Banks et al. (2017, cités dans Saint-Michel, 2023), les auteurs mettent en avant six attributs de la personnalité du leader charismatique : l'intelligence, l'agréabilité, le caractère consciencieux, l'ouverture à l'expérience, la stabilité émotionnelle et la perception. À l'exception de la perception, il s'agit des mêmes traits de personnalité proposés par le modèle du *Big Five* de Costa et McCrae (1985, cités dans Saint-Michel, 2023).

Conger et Kanungo (1987, cités dans Saint-Michel, 2023) se concentrent sur les comportements du leader charismatique, tandis que Banks et al. (2017, cités dans Saint-Michel, 2023) insistent sur les traits de personnalité ; pourtant, le charisme n'est pas uniquement inné mais peut aussi être développé, comme le montrent Antonakis et al. (2011, cités dans Saint-Michel, 2023), qui soulignent l'importance des tactiques verbales (métaphores, images, histoires, questions rhétoriques) et non-verbales (modulation de la voix, gestuelle, expressions faciales) pour renforcer l'influence charismatique du leader.

L'impact d'un leader charismatique sur ses subordonnés repose avant tout sur sa capacité à les engager dans une mission collective dépassant l'intérêt individuel, à travers l'identification au leader comme modèle, l'appartenance à un groupe partagé (valeurs, normes, rituels, symboles) et l'internalisation de la vision défendue, perçue comme noble et éthique sous l'effet des valeurs et symboles transmis (Saint-Michel, 2023, p. 60-61).

Ainsi, replacer la notion de charisme dans le champ religieux permet de mieux comprendre la légitimité dont peuvent bénéficier certaines femmes leaders spirituelles. Non pas par leur position institutionnelle, souvent contestée, mais par leur capacité à incarner une autorité symbolique et à susciter l'adhésion. Toutefois, attribuer trop d'importance à la légitimité charismatique du leadership religieux des femmes reviendrait premièrement à minimiser sa légitimité rationnelle-légale et deuxièmement à éviter de questionner une illégitimité traditionnelle fruit d'un patriarcat au sens wébérien, ce qui serait un leurre. Nous reviendrons sur ce point dans l'analyse du leadership du rabbin Pauline Bebe et la notion de « charisme féminin ».

Le charisme en sociologie des religions

La notion de charisme en sociologie fait référence à un type d'autorité qui est légitimé sur la base des vertus personnelles ou des dons extraordinaires possédés par une personne en tant que telle. La reconnaissance de ces dons et vertus fonde une relation sociale dominée par un lien affectif entre

le maître et ses disciples. Ceux-ci décident de suivre un leader qui se présente comme porteur d'un pouvoir extraordinaire permettant d'imaginer la possibilité de *changer* un ordre socialement et culturellement établi. Le charisme peut donc être considéré comme la faculté de donner vie à un nouveau monde, un nouvel incipit qui, d'une part, cristallise espoirs et humeurs diffus de changement, et de l'autre, se manifeste à travers l'apparition d'une personnalité exceptionnelle qui interprète et donne forme aux attentes présentes dans une situation sociale et historique déterminée.

(Pace, 2019a)

En somme, penser le charisme dans la sociologie des religions permet de comprendre comment des femmes leaders religieuses peuvent dépasser la seule logique de fonction pour construire une autorité reconnue, articulant donc perçus, éthique du service et capacité de transformation, un cadre qui nourrira directement notre grille d'analyse appliquée aux figures du rabbin, du lama et de l'imam.

2.4.2. *Le leadership transformationnel*

La conception du leadership transformationnel se développe dans le prolongement du leadership charismatique à partir de 1980. « Ce paradigme du leadership décrit la façon dont les leaders efficaces inspirent et transforment leurs collaborateurs en faisant appel à leurs émotions et à leurs idéaux » (Saint-Michel, 2023, p. 69). Les travaux de Burns (1978) sont à l'origine de cette approche du leadership qu'il définit comme étant « un processus par lequel une personne s'engage envers une autre à créer un lien, une relation particulière qui élève le niveau de motivation et de moralité, à la fois du leader et de ses collaborateurs » (Burns, 1978 cité dans Saint-Michel, 2023, p. 69). Ses travaux ont ensuite été affinés par d'autres chercheurs. Ce qui caractérise le leader transformationnel, c'est son charisme, sa confiance en soi et son sens élevé des valeurs morales ainsi que ses idéaux, qui font de lui un mentor, un modèle à suivre. Proactif, il arrive à motiver ses subordonnés et les amener à faire primer le collectif et la vision commune sur les intérêts personnels. Saint-Michel définit le leadership transformationnel comme suit : « modèle qui s'attache à comprendre la manière dont les leaders inspirent et transforment leurs collaborateurs en faisant appel aux émotions et aux idéaux pour conduire les changements organisationnels » (Saint-Michel, 2023, p. 71). Le leader transformationnel allie des caractéristiques personnelles (charisme ou influence idéalisée), des comportements propres (actions charismatiques, stimulations intellectuelles, considérations individualisées) et une inspiration motivationnelle. « Le leader transformationnel contribue à améliorer la perception du concept de soi (*self-concept*) des suiveurs. Il encourage leur identification à la fois personnelle et collective au dirigeant ainsi qu'aux objectifs et aux valeurs de leur organisation »

(Saint-Michel, 2023, p. 74). La particularité du leader transformationnel c'est qu'il « exerce une véritable influence sur le processus psychologique des collaborateurs, en les motivant à la tâche. En leur prodiguant conseils et responsabilisation, le leader conduit ses suiveurs à être d'autant plus motivés et satisfaits dans la réalisation de leur travail » (Saint-Michel, 2023, p. 76). Tout comme pour un leader charismatique, les émotions et les affects jouent un rôle central dans le processus d'influence du leader.

2.4.3. *Le « servant leadership »*

Le type du leadership serviteur s'insère dans les théories dites positives du leadership qui puisent leurs fondements dans les valeurs éthiques et morales. Cette approche distingue trois types de leadership : éthique, authentique et serviteur. Saint-Michel met en lumière sept comportements communs : l'intégrité, l'altruisme, l'humilité, l'empathie, le développement personnel, l'équité et la responsabilisation (Saint-Michel, 2023, p. 89). Dans le cadre de ce travail, nous allons nous pencher sur le leadership serviteur. Ce style de leadership est considéré par certains chercheurs (Ramboarison-Lalao et al., 2015, p. 112) comme le plus représentatif des responsables religieux (imam, rabbin, pasteur et prêtre).

La notion de leadership serviteur, développée par Greenleaf (1977), désigne un leader qui privilégie les besoins de ses subordonnés avant les siens propres (Saint-Michel, 2023, p. 85). Ce type de leader se place au service du collectif, instaure une communication transparente et incarne un modèle exemplaire pour ses collaborateurs.

Trois caractéristiques sont centrales dans le leadership serviteur. Il s'agit d'une approche du leadership centrée sur l'autre, qui privilégie la satisfaction des besoins et des intérêts des suiveurs, tout en visant à les amener à dépasser leurs préoccupations individuelles pour se consacrer aux besoins collectifs de l'organisation et de la communauté. Cette définition souligne ainsi la dimension motivationnelle, méthodologique et cognitive du leadership serviteur, qui oriente les comportements des leaders vers un engagement altruiste et collectif.

Considérons trois aspects de cette définition. Premièrement, la motivation intrinsèque du leader pour servir son collectif. À cette fin, la moralité ainsi que l'altruisme du leader se doivent d'être exemplaires. Belet (2013) ajoute « que le servant leadership n'est pas une quête personnelle de pouvoir, de prestige, il procède d'une motivation intrinsèque pour élever les autres vers de nouvelles possibilités et de nouveaux niveaux d'accomplissement » (Belet, 2013). Deuxièmement, la priorisation des besoins et des intérêts des suiveurs. Et troisièmement, le souci des autres. Le leader serviteur est prêt à mettre son ego de côté pour servir une vision partagée.

Dans une étude sur le leadership d'un pasteur, d'un imam, d'un prêtre et d'un rabbin, les auteurs démontrent, en prenant appui sur les caractéristiques du « *servant leader* » tel que Belet l'a développé pour démontrer pourquoi le leader religieux est un leader serviteur qui :

Écoute, assure la médiation, conseille, oriente et éduque. Sa mission est de l'ordre pédagogique, ce qui implique une bonne maîtrise de la communication et une excellente connaissance de la théologie. Le rôle de symbole qu'il assure au sein de la communauté lui accorde à la fois audience et respect. Il y a une forme de transfert inconscient qui se réalise dans leur relation avec les fidèles. Pour ces derniers, le pasteur, l'imam, le prêtre et le rabbin sont considérés dans la perception communautaire comme des représentants désignés de Dieu ou de ses messagers.

(Ramboarison-Lalao et al., 2015, p. 118)

Il est évident que le leadership serviteur est fondamental dans de nombreuses religions (particulièrement dans les religions dites abrahamiques). Les institutions religieuses valorisent cette dimension nommée aussi leadership pastoral. Toutefois, nous pensons que catégoriser tous les représentants religieux comme des leaders serviteurs est restrictif et ne permet pas d'inclure la complexité des rôles joués par des ministres du culte.

2.4.4. Le « *prophetic* » leadership

Le leadership prophétique est un concept émergent et un modèle de leadership normatif et intégratif, proposé dans l'article « *Prophetic Leadership Model: Conceptualizing a Prophet's Leadership Behaviour, Leader- Follower Mutuality and Altruism to Decision Making Quality* » de Nik Maheran Nik Muhammad. Ce modèle est un construit théorique qui explore la littérature tirée des expériences de vie des prophètes dans les religions de la abrahamiques (Islam, Christianisme et Judaïsme). Ce modèle est enraciné dans les principes de la théorie des traits de personnalité, de la spiritualité, du leadership islamique et de la théorie des réseaux sociaux.

Le modèle se concentre sur l'analyse de versets du Coran et de la *Seerah* (la vie du Prophète) pour construire une théorie qui relie ces éléments. Le leadership prophétique se fonde sur des qualités personnelles comme le courage, l'éloquence, la patience, la connaissance et l'humilité. Ce type de leader inspire par la simplicité, l'esprit de sacrifice et la conduite morale. Les décisions sont prises de façon juste, souvent après consultation (*shura*) et dans le respect de la liberté d'expression. Justice et compassion sont systématiquement associées, afin d'éviter la tyrannie ou l'anarchie. Le leader prophétique doit aussi faire preuve de résolution et de vision claire pour guider la communauté. Il motive et forme ses suiveurs, les dotant d'autonomie et de responsabilités. L'altruisme est central : le leader met toujours l'intérêt commun avant le sien. La synergie qui se développe favorise l'implication des suiveurs et une meilleure qualité de décision. L'exemplarité, la rigueur morale et la participation active définissent la relation leader-

suiveur. Enfin, ce modèle s'ancre dans une dynamique participative et éthique, fondée sur la confiance, la justice et la recherche collective du bien commun.

Le concept du leadership prophétique a été repris par Leemamol & Ashok dans leur étude sur le leadership religieux des femmes que nous allons exploiter dans le prochain chapitre. Nous valorisons l'apport du modèle proposé, toutefois nous estimons que celle-ci se doit d'être complétée par Weber et sa description de la figure d'autorité du Prophète. Le prophète qui incarne le leadership charismatique soit par sa position, soit par sa personne. Cette revue de la littérature sur le leadership nous a permis de considérer des traits de personnalité caractéristiques des leaders. L'approche comportementale met quant à elle en lumière des comportements propres aux leaders. La théorie de la contingence montre l'importance du contexte. Le leadership charismatique, pour sa part, nous éclaire sur l'importance des affects et l'influence du leader sur ses subordonnés, ou dit autrement, du maître sur ses disciples. Le leadership transformationnel souligne l'importance des valeurs et de l'éthique. Et le leader serviteur, la motivation intrinsèque de faire primer le collectif, une vision partagée sur des ambitions personnelles.

À ce stade de l'étude, nous souhaitons proposer une synthèse des éléments clés mis en lumière par les différentes approches du leadership - qu'ils relèvent des traits de personnalité, des comportements ou des valeurs. Ces composantes, qui ont guidé l'élaboration de notre grille d'entretien et constituent désormais des repères pour l'analyse des styles de leadership des femmes religieuses, s'appuient notamment sur l'étude de Zaccaro (2007) et sur les attributs clés du leader qu'il identifie. Nous proposons ici une représentation simplifiée de ces éléments afin d'en dégager les aspects les plus utiles à notre analyse transversale.

Synthèse : Grille d'analyse des attributs clés du leader

1. Traits de personnalité	Stabilité émotionnelle Extraversion Ouverture à l'expérience Agréabilité Conscience professionnelle
2. Compétences cognitives	Intelligence générale Créativité et pensée divergente Résolution de problèmes Prise de décision
3. Compétences sociales et émotionnelles	Contrôle de soi Communication Relations interpersonnelles Régulation des émotions Réseau social et religieux
4. Compétences techniques et pastorales	Compétences managériales Compétences pastorales et spirituelles Compétences liturgiques et rituelles Connaissances théologiques et pratiques
5. Motivations et affects	Confiance en soi Intrinsèque : Sens du service, Vocation, Spiritualité Extrinsèque : Pouvoir, Ambition, Domination
6. Valeurs et éthique	Intégrité Respect des traditions et ouverture au changement Vision morale
7. Contexte et environnement	Cadre institutionnel Cadre socioculturel Soutien communautaire

Grille d'analyse adaptée de étude de Zaccaro (Annexe 2).

Les éléments présentés dans ce schéma constituent ainsi la base de notre grille d'entretien et un cadre de référence pour l'analyse des formes de leadership observées. Toutefois il nous semble nécessaire de prendre cela avec précaution : « il faut se méfier du substantialisme consistant à définir la masculinité comme un ensemble identifiable de propriétés fixes. D'une part, la perception sociale des traits de caractère et des comportements est elle-même

dépendante du rang social de l'homme qui les porte. [...] Mais, d'autre part, si la masculinité hégémonique ne peut être pleinement définie à partir d'une simple liste de caractéristiques fixes, c'est aussi du fait de sa capacité à s'adapter à l'évolution historique des rapports de genre » (*Bereni et al., 2020, 2020, p. 100-101*). Par extension, cette mise en garde peut s'appliquer à notre conception du leadership. Prétendre à un leadership hégémonique des femmes religieuses en faisant fi du contexte socio-culturel et religieux reviendrait à théoriser un monopole ethnocentré de l'exercice du pouvoir. Plus concrètement, des traits de personnalité tels que l'extraversion, l'agréabilité, l'ouverture à l'expérience ou encore des compétences managériales ou émotionnelles peuvent être considérées différemment en Occident qu'au Tibet. Et considéré comme une entrave au chemin de Libération dans la voie bouddhique d'un grand maître. Cette liste qui reprend les principaux traits de personnalité, caractéristiques et comportements doit dès lors être entendue et utilisée sans jugement de valeurs. Nous touchons ici à une des grandes difficultés dans un processus de création d'idéal-types, qui par essence ne se retrouve pas exactement dans la nature des phénomènes sociaux-humains, et qui mal utilisé peuvent devenir un étalon de jugement et de catégorisation.

CHAPITRE II. LEADERSHIP RELIGIEUX DES FEMMES : CADRE ANALYTIQUE

Ce chapitre propose un cadre analytique pour comprendre le lien entre genre et changement dans le contexte religieux. Ce cadre est constitué de trois volets, le premier s'appuie sur les travaux de Linda Woodhead permettant de comprendre comment religion et genre interagissent dans la répartition du pouvoir. Le second s'appuie sur les travaux de Leemamol & Ashok et nous permet d'identifier le profil de leader religieuse sur base de son rapport au genre et au changement sociétal. Le troisième volet est une proposition de mise en miroir des deux volets précédents afin d'établir les consonances et dissonances entre le profil de la femme leader et du contexte religieux dans lequel elle s'insère. Ces trois volets nous permettent d'une part de visualiser les variables qui se jouent entre genre et changement et d'autre part d'émettre une piste réflexive quant aux résistances au changement des dynamiques de pouvoir.

1. La religion vis-à-vis du genre (Linda Woodhead)

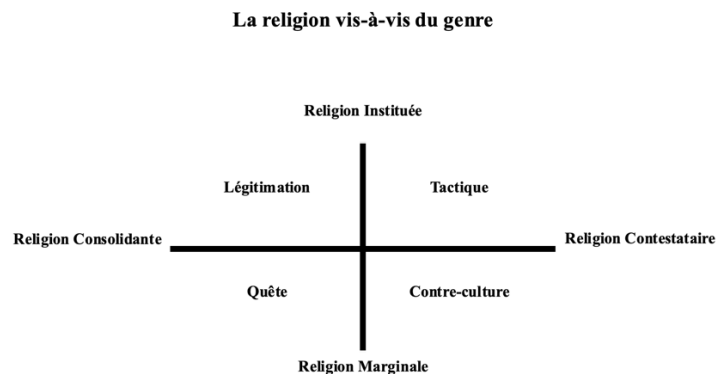
Dans son article « Les différences de genre dans la pratique et la signification de la religion » de Linda Woodhead, publié dans *Travail, genre et sociétés* (n° 27, 2012), la sociologue britannique des religions défend l'idée qu'il n'existe pas « de littérature canonique pour aborder les liens de la religion et du genre d'un point de vue sociologique », aucune méthode éprouvée, ni de théories sur le sujet.

« Partant de ce constat, l'article propose un cadre théorique pour l'étude sociologique de la religion et du genre, qui distingue les grandes manières dont une religion peut se situer par rapport à l'ordre sexué dominant. Cette démarche insiste sur l'importance du pouvoir dans l'étude de la religion et dans la société, rappelant que la religion et le genre sont tous les deux au cœur des distributions inégales du pouvoir et que leur interaction a pour effet et pour visée de renforcer les rapports de force existants ou de les transformer – de différentes manières et par différents moyens. »
(Woodhead, 2012, p. 51)

En intégrant la dimension du genre dans l'analyse de la religion, Woodhead ouvre la voie à une compréhension plus fine du leadership religieux des femmes. Ce dernier ne peut être pensé sans tenir compte des rapports de pouvoir, souvent inégalitaires, qui structurent à la fois les institutions religieuses et les sociétés dans lesquelles elles s'inscrivent car tous deux servent à représenter, incarner et distribuer le pouvoir dans la société. Par genre elle entend « un ensemble complexe et intriqué de rapports de domination historiquement construits (Bourdieu, 1998, cité dans Woodhead, 2012, p. 34), l'ordre sexué de la société faisant partie intégrante de l'ensemble des inégalités du pouvoir social. La religion s'inscrit dans cet ordre et joue des rôles

variables de renforcement ou de transformation en combinant de différentes façons le pouvoir sacré et le pouvoir séculier (Woodhead, 2012).

1.1. Typologie de Woodhead sur les interactions entre religion, genre et pouvoir



(Woodhead, 2012, p. 36)

Pour schématiser les relations entre genre et religion, Woodhead propose une typologie articulée autour de deux dimensions principales (Woodhead, 2012, p. 35-36) :

Premièrement, la position de la religion par rapport aux configurations de pouvoir séculier :

- Une religion instituée (mainstream) participe pleinement à la répartition du pouvoir dans la société et est socialement respectable.
- Une religion marginale (marginal) est en décalage par rapport à l'ordre social et sexué et donc traitée comme une déviance par ceux qui acceptent les rapports de pouvoir dominants.

Deuxièmement, la stratégie de la religion face aux rapports de domination existants :

- Une religion consolidante (confirmatory) cherche à légitimer, renforcer et sacraliser l'ordre social existant, notamment l'ordre sexué
- Une religion contestataire (challenging) tente d'améliorer, critiquer ou de transformer l'ordre social.

Le croisement de ces axes produit une grille analytique permettant d'identifier quatre types de relations entre religion et genre, en fonction de la position de la religion dans la société et de la stratégie adoptée face aux rapports de domination.

En reliant cette typologie au leadership religieux des femmes, il devient possible de situer leurs trajectoires.

1.2. Quatre idéal-types

En croisant les deux axes précédemment décrits, Woodhead construit une grille d'analyse idéal-typique qui permet de distinguer quatre configurations principales, allant de la légitimation de l'ordre sexué dominant jusqu'à sa contestation radicale.

Ces quatre idéal-types peuvent être précisés à travers leurs stratégies principales, leur position vis-à-vis de l'ordre social et sexué, ainsi que leurs effets concrets sur la place des femmes. Le tableau suivant synthétise ces dimensions et met en lumière la diversité des dynamiques sociales et religieuses dans lesquelles les femmes peuvent être engagées, qu'il s'agisse de la consolidation des rôles traditionnels, de la négociation tactique, de la quête spirituelle individuelle ou encore de la contestation ouverte de l'ordre établi.

**Tableau récapitulatif des idéal-types selon Linda Woodhead
(Woodhead, 2012, p. 35-47)**

Type de relation	Définition / Stratégie principale	Position par rapport à l'ordre sexué dominant	Exemples, dynamiques et effets sociaux	Place des femmes et du genre
Consolidation	Renforce, sacralise et légitime l'ordre sexué dominant et la hiérarchie de genre.	Soutien actif et reproduction de l'ordre établi	Fondamentalisme chrétien, judaïsme orthodoxe, islam traditionaliste ; accent sur la famille nucléaire et le patriarcat privé	Défense d'une répartition « traditionnelle » des rôles entre hommes et femmes qui apportent clarté et protection (idéal du mari gardien de la famille)
Tactique	«Marchandage avec le patriarcat » : accepte l'ordre dominant mais maximise les marges de manœuvre et les bénéfices pour les femmes.	Adaptation, négociation à l'intérieur du système. On parle davantage de « trajectoires tactiques"	Groupes féminins autonomes dans les Églises, enclaves d'entraide, mouvements caritatifs ou de tempérance	Les femmes créent des espaces d'autonomie, d'entraide, utilisent la religion pour améliorer leur quotidien
Quête	Utilisation du pouvoir sacré pour l'ascension individuelle ou collective dans l'ordre existant, sans le remettre en cause.	Marginalité, amélioration de la position dans le cadre	Pratiques New Age, magie, Wicca «générique », spiritualités holistes, mouvements mythopoïétiques masculins	Recherche de bien-être, d'autonomie, d'identité, sans transformation structurelle du genre
Contre-culture	Opposition active et explicite à l'ordre sexué dominant, invention de nouveaux modèles de genre et de pouvoir.	Rupture, subversion de l'ordre établi	Mouvement féministe de la Déesse, Wicca utopiste, communautés Reclaiming, éco-communautés féministes	Valorisation du féminin sacré, expérimentation de nouveaux rapports de genre, transformation collective

1.3. Apports et limites

Linda Woodhead nous propose une lecture du religieux à partir du genre qui renouvelle profondément l'analyse des mutations religieuses contemporaines. Il s'agit d'un apport théorique considérable pour l'analyse sociologique des religions. Ce qui nous intéresse pour notre étude c'est son schéma sous forme de diagramme qui permet de mieux visualiser les relations de pouvoir intrinsèques aux religions et leurs stratégies vis-à-vis du genre. Mais pour notre étude il nous faut aller un pas plus loin. Il apparaît réducteur de regrouper sans distinction l'ensemble des monothéismes au sein de l'idéal-type de la consolidation, cette catégorisation néglige la pluralité des courants qui composent le christianisme, l'islam et le judaïsme. La question hiérarchique dans l'islam et le judaïsme ne se pose pas dans les mêmes termes que le christianisme et n'est pas une caractéristique centrale.

Tout comme il nous semble inexact d'associer le bouddhisme exclusivement à celui de la quête. Le bouddhisme se révélant, contrairement à ce qu'avance Woodhead, bien plus structuré et hiérarchisé qu'il n'y paraît et surtout consolidant du point de vue des rapports au genre fortement influencé par la tradition. La dimension quête est représentative du bouddhisme à l'occidentale mais pas dans son ensemble ni son origine. Et notons qu'il ne faut pas confondre la tradition religieuse et ses membres. Afin d'être plus précis nous parlerons de formes de religion plus ou moins consolidantes selon le courant étudié, et de leurs trajectoires tactiques, de quête ou encore contre-culturelles.

En conclusion, l'étude du genre est une démarche essentielle pour corriger le point aveugle de la sociologie de la religion et est d'autant plus pertinente que l'évolution des rapports de genre est un enjeu primordial et constant dans les controverses religieuses contemporaines.

2. Le pouvoir vis-à-vis du changement sociétal (Leemamol Mathew & H.S. Ashok)

Notre analyse du leadership religieux des femmes se construit ou plutôt se démonte à l'image des poupées russes. Chaque dimension : sociale, institutionnelle, communautaire et individuelle, s'emboîte dans la suivante, révélant comment les rapports de genre sont construits, reproduits ou contestés à différents étages du religieux. La plus grande poupée représente la société globale et ses rapports de pouvoir, analysés à travers la théorie de la domination légitime développée par Max Weber. À l'intérieur, la religion apparaît comme un système de pouvoir articulant à la fois le pouvoir sacré et les formes de pouvoir séculier, selon le schéma d'analyse proposé par Linda Woodhead. Enfin, la grille d'analyse de Leemamol & Ashok nous permet d'examiner le profil des femmes leaders religieuses, en prenant en compte leur rapport au genre et les stratégies qu'elles mobilisent dans ces structures de pouvoir emboîtées.

Leemamol Mathew et H.S. Ashok, professeurs en psychologie à l'université de Bangalore nous proposent un nouveau cadre conceptuel pour comprendre les femmes leaders religieuses. Ils explorent les différents profils tant du point de vue de leurs formes de leadership que de leurs stratégies d'influence. Ce cadre est construit autour de deux axes principaux : celui du pouvoir (en lien avec les relations de genre) et du changement sociétal (en lien avec la religion dans la société). Les auteurs partent du postulat que même si la tradition religieuse et le patriarcat sont étroitement imbriqués, des changements sociétaux apparaissent pour protéger les femmes et amener des changements structurels.

Les auteurs reprennent tout d'abord la définition de Max Weber selon qui le pouvoir est « The probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance... » (Weber, 1978, cité dans Mathew & Ashok, 2021, p. 347), ainsi que la typologie des trois modes de domination légitime : la domination légale, la domination traditionnelle et la domination charismatique. Mathew & Ashok précisent que « traditional authority is given pivotal emphasis in this chapter while talking about the subordinate positional hierarchy of women » (Mathew & Ashok, 2021, p. 347). Et reprennent l'idée du patriarcat comme forme primaire de domination traditionnelle légitime principalement à l'œuvre de l'homme sur la femme.

Dans un deuxième temps ils énoncent la définition du pouvoir selon la littérature féministe : le pouvoir comme ressource, le pouvoir comme domination (*power-over relation*) ou encore l'empouvoirement (*empowerment/power-to*). La définition retenue pour leur étude est celle de Hoagland (1988) qui définit le pouvoir comme un « *power-from-within* » c'est-à-dire « the power of ability, of choice and engagement. It is creative ; and hence it is an affecting and transforming power but not controlling power ».

Les auteurs reprennent succinctement les différentes approches et définitions du leadership pour favoriser le leadership charismatique, serviteur et transformationnel. Ils considèrent que ces trois styles sont les plus représentatifs du leadership religieux des femmes. L'objectif de leur étude est d'explorer l'étendue et la nature de la discrimination de genre, tout en soulignant l'espoir d'une amélioration de l'égalité entre les genres dans le domaine religieux, rendue possible par les transformations structurelles de la société.

2.1. Deux axes

Mathew et Ashok nous donnent un cadre éclairant pour comprendre le mode d'action des femmes exerçant un leadership religieux. Ils étudient l'émergence de femmes leaders à l'intérieur des cadres institutionnels existants, ainsi que leur émergence en rupture ou en

contestation de ces cadres. Pour ce faire, ils établissent deux axes. Le premier est l'axe du pouvoir (en rapport aux relations de genre) ; le second est l'axe du changement sociétal (en rapport à la religion dans la société) (Mathew & Ashok, 2021, p. 356).

2.1.1. Axe du pouvoir en rapport aux relations de genre

This is the extent/level/degree to which the woman leader thinks of her power to emerge as a leader, which is in relation to her gender. In this dimension, the extremes are that of Traditionalist Leaders (T) and Radical Leaders (R). Leaders who are conformist to patriarchal ideology are called Traditionalist Leaders, whereas Radical Leaders are leaders who aim to reverse power relations.

(Mathew & Ashok, 2021, p. 356)

L'analyse distingue les leaders traditionnalistes (T) et les leaders radicales (R). D'un côté, les leaders traditionnalistes émergent comme leader tout en se conformant à l'idéologie patriarcale dominante. Elles assument souvent des rôles féminins traditionnels et leur autorité découle de leur alignement avec les idéaux religieux. Leur approche est individualiste et les rôles patriarcaux sont renforcés. Cette posture s'apparente à la notion wébérienne de « power-over », du pouvoir sur autrui, mais leur action est aussi guidée par une conviction intérieure, un « power-from-within » (Hoagland, 1988), et vise davantage la diffusion de l'idéologie religieuse que la transformation des structures.

À l'opposé, les leaders radicaux cherchent à renverser les positions de pouvoir traditionnelles. Pour elles, il n'est pas possible de servir véritablement sans remettre en cause la domination patriarcale. Les auteurs précisent que le terme 'radical' utilisé dans le contexte de cette étude se réfère à la discrimination genrée et non pas à l'approche personnelle des femmes (Mathew & Ashok, 2021). Les auteurs précisent que les leaders radicaux rejettent la conception individualiste du pouvoir, estimant qu'elle perpétue les relations patriarcales. Leur objectif est de transformer en profondeur les rapports de pouvoir par une approche plus systémique. Certaines leaders peuvent revendiquer des rôles traditionnellement réservés aux hommes, en ce faisant elles attaquent de front le patriarcat.

En résumé, cet axe révèle la pluralité des postures de femmes leaders religieuses, oscillant entre adaptation aux normes patriarcales et volonté de transformation radicale des structures de pouvoir (Mathew & Ashok, 2021).

2.1.2. Axe du changement sociétal en rapport à la religion dans la société

Le second axe concerne le « power-to », c'est-à-dire « how within the sphere of religion, women leaders strive for social change [...] through their specific religious identity in Society. The extremes in this dimension are Prophetic (P) approach and Institutional (I) approach. » (Mathew & Ashok, 2021, p. 357). Les leaders prophétiques luttent contre les injustices à l'œuvre au sein de leur religion, et rompent les règles si nécessaire. L'émergence d'un leader prophétique dépend de caractéristiques personnelles et spirituelles. L'utilisation de ce terme nous semble se rapprocher de la définition plus courante du leader charismatique. Selon le leader institutionnel, c'est au sein même des structures sociétales en réformant des réglementations institutionnelles qu'une égalité de genre peut émerger. « The end result aims to reform religious structures and a new social order. » (Mathew & Ashok, 2021, p. 357)

2.1.3. Tableau¹⁵ récapitulatif des axes majeurs du leadership religieux des femmes

Au cours de notre recherche, il nous a semblé que la terminologie utilisée par les auteurs pour définir les profils de femmes leaders religieuses notamment : institutionnel, radical, prophétique, traditionnel... n'était pas suffisamment claire et qu'elle nécessitait d'être étayés par les définitions des figures d'autorité définies par Weber. Ainsi nous nous sommes basés sur l'étude de Leemamol & Ashok et de leurs concepts mais nous avons pris la liberté de l'approfondir au regard de Weber.

Ce tableau synthétise les deux axes majeurs du leadership religieux des femmes identifiés par Mathew & Ashok (2021). Premièrement, l'axe du pouvoir en rapport aux relations de genre (Traditionalist vs Radical). Deuxièmement l'axe du changement sociétal en rapport à la religion (Prophetic vs Institutional).

¹⁵ Ce tableau permet de situer chaque posture de leadership selon deux dimensions fondamentales, en mettant en évidence les variables distinctives et les stratégies d'action propres à chaque extrême » (Mathew & Ashok, 2021, p. 356-357).

**Synthèse des deux axes majeurs du leadership religieux des femmes
identifiés par Mathew & Ashok (2021).**

Variables / Axes	Traditionalist Leaders (T)	Radical Leaders (R)	Prophetic Approach (P)	Institutionalist Approach (I)
Relation à l'idéologie patriarcale	Conformité à l'idéologie patriarcale dominante	Rejet des rapports de pouvoir patriarcaux	Lutte contre les injustices, même si cela implique de briser les règles	Réformes au sein des structures institutionnelles
Approche du pouvoir	« Power-over » (Weber), autorité individualiste, alignement religieux	Rejet du pouvoir individualiste, recherche de transformation systémique	Charismatique, fondée sur des qualités personnelles et spirituelles	Institutionnelle, réformatrice
Objectif vis-à- vis des rapports de pouvoir	Maintien des structures existantes, diffusion de l'idéologie religieuse	Transformation radicale des rapports de pouvoir	Changement social par l'identité religieuse	Réforme de l'ordre social et religieux
Approche du changement	Adaptation aux normes patriarcales, rôle féminin traditionnel	Transformation profonde, remise en cause frontale du patriarcat	Rupture des règles si nécessaire, action individuelle	Réformes progressives à l'intérieur des cadres institutionnels
Base de l'émergence du leadership	Conviction intérieure, « power-from- within » (Hoagland, 1988)	Collectif ou systémique	Caractéristiques personnelles et spirituelles	Légitimité institutionnelle
Méthode de changement	Action individuelle, non systémique	Transformation systémique, collective	Action charismatique, individuelle	Réformes structurelles

2.2. Femmes leaders religieuses : quatre idéaltypes

L'« idéal-type » doit être conçu comme une utopie dans l'empirie : il s'obtient « en accentuant par la pensée des éléments déterminés de la réalité » et a pour fonction de « guider la formulation d'hypothèses », d'expliquer l'éloignement ou le rapprochement des données empiriques par rapport à un idéaltype (*Idealtypus*).

(Pace, 2019, p. 555)

En combinant deux dimensions - l'axe du pouvoir en lien avec les rapports de genre et l'axe du changement sociétal en lien avec la place de la religion dans la société, les auteurs distinguent quatre profils de femmes leaders dans la sphère religieuse : les *traditional prophetic leaders*, *traditional institutional leaders*, *radical institutional leaders* et *radical prophetic leaders*. Ces catégories constituent des idéal-types, qu'il convient de nuancer, mais elles offrent néanmoins des repères précieux quant à certains traits de personnalité, aux postures adoptées face au genre et à l'institution religieuse, ainsi qu'aux stratégies d'action sociale mobilisées.

Les auteurs n'ont pas proposé de représentation visuelle de leur modèle. Nous avons choisi d'en élaborer une, d'une part pour en faciliter la lecture, et d'autre part afin de la mettre en perspective avec le schéma de Linda Woodhead présenté précédemment, tant les correspondances entre les deux approches apparaissent significatives.

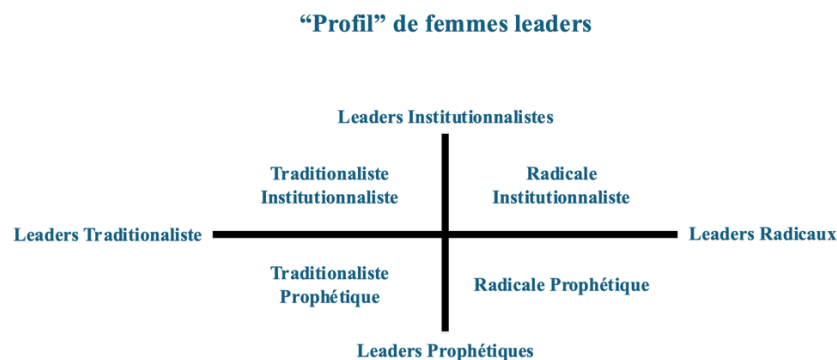


Tableau adapté du texte (Mathew & Ashok, 2021)

2.2.1. 'Traditional prophetic leaders'

Les leaders dites “prophétiques traditionnelles” ne se soucient pas tant de la question du patriarcat que de celle de l'injustice, qu'elle soit d'ordre général ou spécifiquement liée au genre au sein de leur institution religieuse. Si elles transgressent les normes c'est davantage en raison

de leur engagement religieux que sociétal. La leader « prophétique traditionnelle » se caractérise donc par un traditionalisme, étroitement lié à l'idéologie religieuse d'une part, et une dimension prophétique en faveur du changement social d'autre part. Selon les auteurs, cette posture se rapproche du style de leadership dit « serviteur ». (Mathew & Ashok, 2021, pp. 357-358)

2.2.2. 'Traditional institutional leaders'

Les leaders de type « institutionnel traditionnel » s'identifient à l'idéologie religieuse de leur institution, tentent d'amener des réformes de type institutionnel mais sans enfreindre les règlements. Cela peut se faire par l'apport de nouvelles règles ou connaissances.

2.2.3. 'Radical institutional leaders'

Les leaders « institutionnels radicaux » cherchent à renverser les rapports traditionnels de pouvoir lié au genre en introduisant des réformes au sein même des structures organisationnelles, en vue d'une plus grande égalité entre les hommes et les femmes au sein de leur religion.

2.2.4. 'Radical prophetic leaders'

Les leaders « prophétiques radicaux » comme les leaders « institutionnels radicaux » cherchent à renverser les rapports de pouvoir hiérarchiques patriarcaux, mais ce qui les distingue est l'approche moins systémique et plus individualiste. Leur lutte contre les injustices au sein de leur religion dépend principalement de leurs caractéristiques personnelles et spirituelles.

2.3. Apports et limites

L'apport principal de l'étude de Mathew et Ashok (2021) est de nous offrir une grille d'analyse pragmatique pour aborder le leadership religieux des femmes. Leur force est de se concentrer sur l'élaboration de profils types de leadership religieux des femmes et de sortir des questions de légitimité de l'accès des femmes aux postes de ministres du culte. Le champ d'action du leadership est plus étendu qu'un titre ou une position, il intègre des traits personnalistes, des stratégies et le profil des suiveurs. Ils ne se contentent pas d'étudier les monothéismes, ce qui permet de concevoir un leadership religieux des femmes au-delà de prédispositions institutionnelles religieuses. On remarquera cependant qu'ils n'intègrent pas les « spiritualités de la vie » (Woodhead, 2012) ce qui aurait pu apporter des nuances aux affirmations relatives à la domination masculine dans le champ religieux. Nous déplorons aussi

l'absence d'une étude de terrain qui aurait permis de valider ou d'infirmer les hypothèses avancées dans leur cadre théorique.

Tableau récapitulatif des variables des quatre idéal-types de femmes leaders religieux

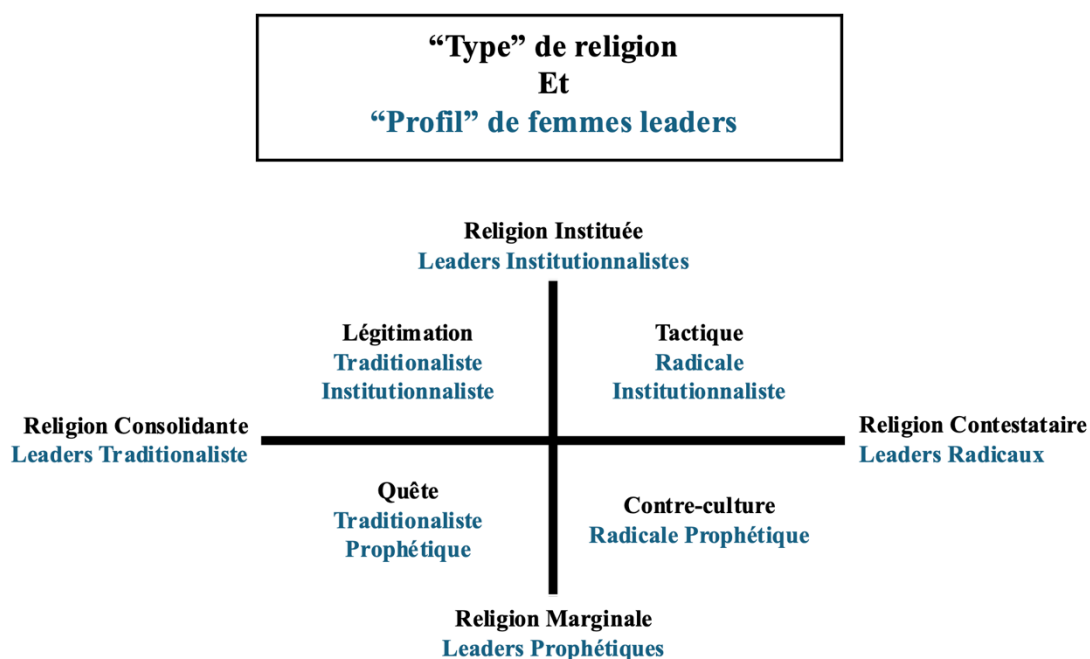
Variables / Types de leaders	Prophétique traditionnelle	Institutionnelle traditionnelle	Institutionnelle radicale	Prophétique radicale
Rapport au patriarcat	Secondaire, priorité à l'injustice	Respect des normes patriarcales	Volonté de renverser le patriarcat	Volonté de renverser le patriarcat
Motivation principale	Engagement religieux, justice	Fidélité à l'institution, réforme	Égalité de genre, réforme structurelle	Justice, lutte individuelle contre l'injustice
Transgression des normes	Possible, mais au nom de la foi	Non, agit dans le cadre des règles	Oui, via réformes structurelles	Oui, mais approche individuelle
Type de réforme/revendication	Changement social inspiré par la foi	Réformes institutionnelles limitées	Réformes organisationnelles profondes	Réformes par action personnelle
Lien à l'idéologie religieuse	Fort, traditionalisme religieux	Fort, alignement institutionnel	Remise en question des structures	Remise en question, mais via charisme personnel
Dimension prophétique	Oui, au service du changement social	Non, rôle institutionnel	Non, rôle structurel	Oui, dimension charismatique
Style de leadership	Serviteur, inspiré par la foi	Gestionnaire, institutionnel	Réformateur, disruptif	Charismatique, individuel
Approche du changement	Par l'exemple et l'engagement moral	Par l'ajout de règles/connaissances	Par transformation des structures	Par l'action personnelle et spirituelle
Exemple de posture	Défense de la justice, peu de revendication féministe explicite	Modernisation sans rupture	Lutte pour la parité et l'égalité	Contestation des injustices par la spiritualité personnelle

3. Grille d'analyse croisée des profils de femmes leaders religieuses : synthèse

Vers une nouvelle théorisation : la « niche institutionnelle religieuse » comme espace de redistribution du pouvoir

« La niche écologique désigne l'ensemble des conditions environnementales (biotiques et abiotiques) telles qu'une espèce donnée peut former une population viable. La niche écologique correspondrait au 'rôle' et à la 'profession' d'une espèce dans son milieu, tandis que l'habitat plutôt à son 'adresse'. »

(Dajoz, 1971, cité dans Sanon, 2009, p. 22)



La notion de « niche » : de l'écologie à l'analyse des dynamiques organisationnelles et du leadership religieux

Bien que le terme « niche » puisse, de prime abord, susciter une certaine réserve en raison de sa connotation biologique, il s'avère particulièrement pertinent pour fonder une réflexion théorique renouvelée. À l'origine, le mot *niche* désigne un espace ou un élément intégré harmonieusement dans son biotope, dans lequel il peut se développer de manière favorable et adaptée. (Sanon, 2009) Ce concept a été repris et enrichi dans différents champs :

- En permaculture, la *niche* désigne la place spécifique qu'occupe un élément au sein d'un système, en interaction équilibrée avec les autres composantes de son environnement¹⁶.
- En permaculture humaine, cette idée est transposée à la personne, envisagée comme un individu évoluant dans un environnement propice à son épanouissement.
- En sciences humaines et sociales, la notion s'est également diffusée, notamment dans le cadre des niches organisationnelles, qui désignent les environnements institutionnels permettant à certaines pratiques, idées ou profils de se développer et de se maintenir (Hannan et al., 2003)

Dans le cadre de la présente étude, la niche est envisagée comme le point d'intersection entre le contexte institutionnel et le profil du leader. Un leader se trouve dans sa « niche » lorsque l'organisation dans laquelle il ou elle évolue - notamment en ce qui concerne les conceptions du genre et du changement sociétal - correspond à ses propres valeurs, convictions et modes d'action. Dans une telle configuration, le leader peut s'épanouir, agir de manière authentique, bénéficier de reconnaissance et rencontrer peu de résistance vis-à-vis de ses comportements, de ses initiatives ou de son autorité.

De son côté, l'institution intègre ce leader sans heurts et tire profit de sa présence. Ce rapport mutuellement bénéfique produit un état d'homéostasie : la femme leader religieuse nourrit le système et s'en nourrit à son tour. Cette dynamique favorise une stabilité interne tout en ouvrant la voie à des transformations structurelles ou systémiques à plus long terme.

À l'inverse, lorsque la femme leader n'évolue pas dans un environnement compatible avec ses conceptions du genre et du changement sociétal, une dissonance apparaît. Par exemple, une leader au profil « radical prophétique » au sein d'une institution de type « légitimation » se trouve en décalage avec son milieu. Les réponses à cette inadéquation sont multiples : adaptation du discours, atténuation du positionnement, retrait relatif de la scène publique ou, au contraire, création d'une nouvelle structure - institutionnelle ou communautaire - offrant un cadre d'expression et de développement plus harmonieux. Les parcours du rabbin Pauline Bebe et de Lama Rinchen Palmo permettront d'illustrer certaines de ces dynamiques.

¹⁶ Bill Mollison et David Holmgren utilisent le concept de niche de manière métaphorique, où il renvoie à « la place spécifique qu'occupe un élément au sein d'un système, en interaction équilibrée avec les autres composantes de son environnement » (Mollison & Holmgren, 1993).

CHAPITRE III. LEADERSHIP RELIGIEUX DES FEMMES : ANALYSE APPLIQUÉE

En guise d'introduction de notre dernier chapitre qui consiste à une application de notre chemin conceptuel et théorique, nous reprenons schématiquement les éléments qui nous ont permis d'élaborer notre questionnaire pour les entretiens.

Est-elle une leader religieuse ?			
Définition et composantes	Le leadership religieux des femmes est un processus d’influence formel ou informel, ancré dans un contexte organisationnel religieux. Il est exercé par une femme et apparaît entre une leader, une équipe, des suiveurs, ou une institution dans le but d’atteindre des objectifs partagés.		
	Fonctions		
Style de leadership (pré)-dominant ?			
Serviteur	Transformationnel	Charismatique	Prophétique
« Type » de religion vis-à-vis du genre			
Légitimation	Tactique	Quête	Contre-culture
« Profil » de la leader religieuse Par rapport au genre et le changement sociétal			
Traditionaliste Institutionnaliste	Radicale Institutionnaliste	Traditionaliste Prophétique	Radicale Prophétique
Se situe-t-elle dans sa niche institutionnelle religieuse ?			
Oui	Non	Stratégies d’adaptation	Résistances

1. Rabbine Pauline Bebe : un profil « radical institutionnaliste » dans un courant religieux de type « tactique »

1.1. Le judaïsme et les femmes

1.1.1. Le judaïsme une religion de la légitimation

Le judaïsme, en tant que religion de la légitimation, renforce, sacralise et légitime l'ordre sexué dominant et la hiérarchie de genre. Elle se positionne par rapport à l'ordre sexué dominant en tant que soutien actif et reproduction de l'ordre établi : hommes et femmes ont des rôles assignés, une répartition « traditionnelle » perçue comme la garantie d'une clarté et d'une protection, selon l'idéal du mari protecteur de la famille (Woodhead, 2012).

De manière générale, la participation de la femme au rituel synagogal et le statut de rabbin ne sont pas compatibles avec une certaine image de la femme juive traditionnelle. Le traité *Yoma* 66b du Talmud de Babylone explique «La place de la femme est à la quenouille». L'image d'une femme occupant les fonctions de rabbin est loin de cette conception. Mais le rôle de la femme a changé. Et les changements qui interviennent dans la société doivent se refléter également dans la synagogue (Bebe, 2007, p. 223).

Historiquement, la tradition juive a fonctionné dans un système patriarcal, assignant aux femmes des rôles et un statut spécifiques. Traditionnellement, la femme occupait la sphère privée et domestique, valorisée comme gardienne du foyer et garante de la continuité de la lignée. En raison de cette fonction centrale au sein du foyer, les femmes étaient exemptées des commandements positifs liés au temps (*mitsvot*). Ces exemptions ont souvent été interprétées à tort comme des interdictions (Azria, 1996 ; Bebe, 2005). Dans le judaïsme traditionnel, les femmes étaient exclues des fonctions et des postes de pouvoir religieux : elles ne faisaient pas partie du *minyan* (le quorum de dix personnes nécessaire à l'office public), et leur voix ne devait pas être entendue lors de la prière communautaire (Azria, 1996). L'étude de la Torah leur était souvent refusée ou déconseillée par des rabbins, craignant que les femmes ne transforment les paroles en « vain bavardage par la pauvreté de leur esprit » (Bebe, 2006).

La place des femmes dans le judaïsme varie considérablement d'un courant à l'autre, et une analyse exhaustive dépasserait le cadre de ce travail. Pour éviter de simplifier une question aussi vaste et nuancée, j'ai choisi de me concentrer sur le judaïsme libéral, en m'appuyant principalement sur les propos recueillis lors de mon entretien avec Pauline Bebe. Les éléments précédents permettent simplement de situer le judaïsme dans son ensemble comme une religion

de la légitimation, au sens où l'entend Linda Woodhead. Cela nous permet ainsi d'aborder le judaïsme libéral comme un courant de type tactique, qui propose une relecture des normes et des rôles traditionnels.

1.1.2. Le judaïsme libéral un courant religieux de type « tactique »

Le mot libéral risque de prêter à équivoque. Il faut savoir qu'il y a toujours eu différentes tendances au sein du judaïsme. La division entre orthodoxes et libéraux remonte à l'époque des Lumières, une époque qui coïncide d'ailleurs avec l'émancipation des juifs en Europe, au moment où se développe, en particulier dans les universités allemandes, une lecture historico-critique du texte biblique¹. Les libéraux pensent que la tradition juive doit évoluer, comme elle l'a toujours fait en fonction du contexte socio-culturel dans lequel elle se vit. La révélation divine ne s'arrête pas au Talmud, dont la rédaction est achevée au VI^e siècle de notre ère. Elle continue aujourd'hui et s'exprime dans l'interprétation sans cesse renouvelée des textes. L'héritage du passé est réinterprété en fonction de la conscience moderne. On adapte la tradition reçue aux circonstances du présent.

(Entretien avec Bebe, 2015, p. 68)

Quelques exemples d'adaptation de la tradition illustrent cette évolution. Dès la conférence de Breslau en 1846, le judaïsme libéral a affirmé le principe de l'égalité totale entre les hommes et les femmes, tant dans leurs droits que dans leurs devoirs religieux (Bebe, 2007). Cette orientation s'est traduite par une ouverture progressive du rabbinat aux femmes, fruit d'un long combat pour la reconnaissance de leur légitimité spirituelle et intellectuelle.

Sur le plan cultuel, le judaïsme libéral favorise la participation pleine et entière des femmes aux rituels : elles peuvent être comptées dans le *minyan*, monter à la Torah et porter la *kippah* ou le *tallith*, ces attributs étant désormais considérés comme non genrés (Bebe et al., 2015, p. 68). La liturgie libérale s'est également modernisée en adoptant un langage inclusif qui mentionne les matriarches (Sarah, Rébecca, Rachel et Léa) aux côtés des patriarches (Bebe, 2007).

En matière de filiation et de mariage, les mouvements libéraux reconnaissent la transmission de l'identité juive aussi bien par la mère que par le père, privilégiant l'éducation religieuse à la seule filiation biologique. Ils ont également mis fin à la condition de la femme *agouna* - celle qui ne peut obtenir le divorce religieux - en reconnaissant la validité du divorce civil. (Bebe, 2007).

1.1.3. L'ordination des femmes

Le rabbinat a été officiellement réservé aux hommes jusqu'en 1922.

Des femmes ont pu enseigner, accomplir des tâches pastorales, donner des conseils, exceptionnellement diriger des offices pour des femmes, mais leur conférer le titre de rabbin était inimaginable dans un cadre patriarcal. Ce n'est qu'à partir du XIX^e siècle, sous l'influence des mouvements pour l'égalité des hommes et des femmes, que la question est soulevée dans les milieux libéraux (Bebe, 2005, p. 275).

Le nombre de femmes rabbins dans le monde dépasse actuellement le millier, principalement dans les mouvements libéraux et massorti¹⁷. Parmi elles, plus de 800 exercent aux États-Unis, une cinquantaine en Europe, et les autres en Israël. La France compte aujourd'hui plus de six femmes rabbins en activité. Parmi elles, Pauline Bebe (ordonnée en 1990), Delphine Horvilleur (2008), Daniela Touati (2019), Iris Ferreira (2021) et Ann-Gaëlle Attias (2022) appartiennent au courant du judaïsme libéral, tandis que Floriane Chinsky (2005) est issue du mouvement massorti. Plus récemment, en 2023, Myriam Ackermann-Sommer est devenue la première femme rabbin de tendance orthodoxe moderne en France, marquant ainsi une étape significative dans l'histoire du rabbinat féminin français. Ajoutons à ce bilan que l'École Rabbinique de Paris créé par Pauline Bebe en 2020 vient d'ordonner deux femmes rabbins courant du mois de septembre 2025.

Concernant l'ordination de Pauline Bebe, la sociologue de Gasquet écrit : « est-elle la partie visible d'évolutions importantes dans la division sexuelle du travail à l'échelle du judaïsme français ? Ou le caractère solitaire de ce cas signale-t-il au contraire des résistances profondes ? ». (de Gasquet, 2008) Vingt années se sont écoulées depuis. Nous pouvons en conclure qu'être femme rabbin en France n'est plus une singularité, mais reste tout de même minoritaire. Quels éléments ont rendus possibles cette ouverture graduelle ?

1.1.4. Le rabbin, à la croisée d'une domination légale-rationnelle, traditionnelle et charismatique (Weber)

Une figure d'autorité religieuse

Le mot rabbin provient de l'hébreu *rav*, qui signifie « beaucoup », puis « maître » ou « enseignant ». Le titre de rabbin « apparaît à l'époque du Talmud pour désigner des docteurs en loi, maîtres de l'enseignement et de l'exégèse, décisionnaires » (Bebe, 2005, p. 275). Le titre confère une autorité, mais pas un statut d'intermédiaire entre Dieu et l'humanité comme celui de « prêtre ». Sa conception varie légèrement selon les mouvements, ainsi sa définition est riche

¹⁷ Le mouvement *massorti* (également appelé *traditionnaliste* ou *massorti*) est issu du judaïsme réformé et occupe une position intermédiaire entre le judaïsme réformé et le judaïsme orthodoxe (Berthelot, 2011).

et plurielle, évoluant entre les rôles traditionnels d'érudit et de guide spirituel, et des fonctions institutionnelles et sociales (éducatives, pastorales et administratives) s'y sont ajoutées ou substituées depuis le XIX^{ème} siècle (Allouche Banayoun et Podselver, 2003). Dans l'étude sur les mutations de la fonction rabbinique consistoriale en France, Allouche Banayoun et Podselver mentionnent la définition consistoriale du rabbin comme un maître qui enseigne, transmet, étudie et se ressource, dont les qualités sont « ses connaissances, sa piété, ses qualités morales et sa modestie ».

Le rabbin évolue à la croisée de trois formes de légitimité : d'ordre rationnelle-légale, traditionnelle et charismatique. L'autorité rationnelle-légale est fondée sur la légitimité des règles établies, la compétence professionnelle, l'organisation bureaucratique mais avant tout la maîtrise des textes et de leur interprétation. L'autorité traditionnelle repose sur la coutume, la lignée, l'héritage historique, la croyance en la sainteté des traditions ancestrales et le respect d'un ordre établi et immuable. L'autorité charismatique provient de la dévotion à la personne du chef en raison de qualités exceptionnelles perçues comme sacrées ou héroïques, souvent liées à une mission ou à une vocation. Ces trois composantes se distribuent différemment selon les courants du judaïsme. Dans le judaïsme libéral qui nous intéresse ici l'autorité du rabbin serait une synthèse où l'autorité rationnelle-légale (compétence, formation, procédure) sert de cadre légitime aux décisions, tout en s'appuyant sur l'autorité traditionnelle pour justifier l'évolution des pratiques. Cette légitimité est ensuite renforcée et incarnée par l'autorité charismatique du leader, définie en termes de service, d'empathie et de capacité à permettre l'épanouissement de l'individu et de la communauté.

[Valentine Roels] Qu'est-ce que vous entendez vous par leader religieux, et qu'est-ce qui vous semble essentiel?

[Pauline Bebe] C'est la figure d'un rabbin, homme ou femme d'ailleurs, qui soit au service de sa communauté. Je pense que... c'est un lead, un leadership de commander en anglais to *empower*, c'est à dire la possibilité de DONNER. D'ailleurs, j'avais fait un sermon l'année dernière je crois, de Kippour, sur la notion de pouvoir dans le judaïsme, et finalement, ce sont les enseignants qui sont les personnes les plus importantes, pas les chefs politiques, pas les juges, mais c'est les enseignants parce que ils transmettent la capacité à être ou à transmettre à leur tour. Et je pense que la posture du rabbin. Le rabbin est un leader, c'est évident, mais c'est un ... quelqu'un qui permet aux autres de vivre pleinement leur judaïsme. Et de donner un sens à leur vie.

1.2. Pauline Bebe est-elle une leader religieuse ?

1.2.1. Retour sur la définition et ses composantes

Pauline Bebe, ordonnée en 1990 au Leo Baeck College de Londres, est la première femme rabbin de France et d'Europe continentale après la Seconde Guerre mondiale. Après cinq années d'exercice au Mouvement juif Libéral de France (MJF), elle fonde et dirige depuis 1995 la Communauté Juive Libérale d'Île-de-France (CJL). Pauline Bebe a étudié neuf ans, son parcours académique et rabbinique international inclut une hypokhâgne en philosophie et littérature, une licence d'anglais, un DEA d'hébreu à l'INALCO, un cursus aux Hautes Études Juives, ainsi que des études à l'Université Hébraïque de Jérusalem, au Hebrew Union College et à Neve Schechter.

Pauline Bebe s'inscrit dans une lignée de pionnières (Roded, 2022) : « on peut tout d'abord relever un effet de sursélection sociale déjà relevé pour d'autres pionnières (parents dans les professions libérales), et de relative surqualification » (de Gasquet, 2008).

[Pauline Bebe] : « Je pense que c'est une vérité pour tous les métiers où il y a des femmes pour la première fois, c'est à dire qu'on nous attend au tournant, il faut qu'on sache beaucoup plus qu'un homme. [...] Pour les premières, on a dû être sous une pression de tout savoir, être capable de tout faire. Mais c'était aussi comme beaucoup d'hommes rabbins, mais on nous attendait davantage au tournant. »

Pauline Bebe assure la direction spirituelle des membres de sa communauté (CLJ) en tant que rabbin (figure d'autorité), elle remplit des tâches de manager et dispose d'une influence directe, formelle et informelle sur son équipe, les membres de sa communauté, ainsi que d'une influence indirecte plus large. Ce processus d'interactions est ancré dans le contexte religieux du judaïsme libéral français¹⁸ et s'opère concrètement au sein de la synagogue Maayan à Paris. Nous retrouvons ainsi les cinq composantes constitutives d'un leadership¹⁹ et trois fonctions : autorité religieuse, leadership et gestionnaire.

¹⁹ Voir 2.2.2 Composantes : Le leadership est un processus démocratique, de non-coercition ; implique une influence ; s'exerce dans un groupe ; implique une mutualité des objectifs et s'exerce dans un contexte particulier (macro-sociologique).

1.2.2. Profil et parcours

À travers l'entretien mené avec Pauline Bebe, plusieurs traits de personnalité, de posture et de comportement émergent et nous permettent d'interroger sa relation au leadership et d'évaluer dans quelle mesure elle incarne une figure de leader, ainsi que le style qu'elle pourrait représenter.

Traits de personnalité

Les différentes sources mettent en évidence les compétences cognitives remarquables de Pauline Bebe. Sa capacité d'analyse se manifeste dans sa lecture critique des textes religieux, intégrant les apports historico-critiques pour repenser la tradition. Sa créativité intellectuelle et institutionnelle se reflète dans la fondation de la Communauté juive libérale (CJL), de l'École rabbinique de Paris et du programme interreligieux Emouna. Face aux obstacles, Pauline Bebe a su faire preuve d'une grande capacité de résolution de problèmes et de prise de décision. Confrontée à l'absence de femmes rabbins en France, elle a choisi de se former à l'étranger plutôt que de renoncer à sa vocation. Plus tard, elle a surmonté le manque de reconnaissance du judaïsme libéral en créant ses propres institutions. Face à la critique, elle adopte une posture réflexive : elle reconnaît les points de vue divergents sans perdre sa propre autonomie intellectuelle.

Sur le plan émotionnel, elle fait preuve d'un excellent contrôle de soi. Malgré le sexisme et les moqueries rencontrés à ses débuts, elle a gardé calme et détermination, affirmant qu'il ne faut pas prendre l'hostilité personnellement. Ses interventions publiques, toujours posées et mesurées, traduisent une grande stabilité émotionnelle.

Ses compétences relationnelles et communicationnelles constituent un autre pilier de son profil. Son rôle de rabbin repose sur l'écoute, la compassion et l'accompagnement. Elle met un point d'honneur à être au service de sa communauté, valorisant le dialogue et la coopération. Elle est également très active dans les espaces de débat interreligieux, notamment à travers le programme Emouna qu'elle a cofondé, démontrant sa capacité à entretenir un large réseau de relations.

Sur le plan managérial, Pauline Bebe a fondé et développé plusieurs institutions, dont la CJL, qui rassemble aujourd'hui plus de 500 familles, et l'École rabbinique de Paris. Son style de gestion est collégial et participatif, privilégiant la concertation et l'innovation. Cette approche horizontale du leadership traduit une conception du pouvoir tournée vers la coopération plutôt que vers la domination.

Ses traits liés au pouvoir s'articulent autour de la notion d'*empowerment* : pour elle, exercer le pouvoir signifie donner de la force aux autres, les accompagner et les aider à s'épanouir. Si elle a eu l'ambition de devenir rabbin, elle la décrit davantage comme une passion que comme une quête de pouvoir. Son parcours montre une ambition constructive, orientée vers la création d'espaces d'égalité et de liberté. Elle se méfie d'un pouvoir autoritaire ou d'un charisme excessif pouvant dériver vers une logique de domination, et rejette toute hiérarchie fondée sur le genre ou l'autorité imposée.

Sur le plan de la personnalité, son profil s'accorde avec les dimensions du Big Five. Sa stabilité émotionnelle et sa conscienciosité transparaissent dans sa rigueur, sa persévérance et sa résilience. D'un tempérament autrefois réservé, elle a développé une extraversion empathique, marquée par l'écoute et la coopération. Son ouverture à l'expérience est manifeste à travers ses études internationales et son engagement pour un judaïsme en dialogue constant avec la modernité et les autres traditions religieuses.

Enfin, ses traits de caractère soulignent sa confiance en soi et son intégrité : il faut une forte assurance pour persévérer dans une vocation sans modèle féminin en France. Elle défend ses convictions avec cohérence et sincérité, refusant de céder à la facilité du consensus. Sa droiture se manifeste dans son refus de participer à des conférences exclusivement féminines, par souci d'égalité réelle. En cohérence avec ses valeurs, elle incarne un leadership éthique et inclusif, alliant intelligence, lucidité et humanité.

Une leader « serviteur » et « charismatique »

Lors de notre entretien, Pauline Bebe affirme que le charisme a « forcément » sa place dans le leadership. Elle définit le charisme non pas comme une qualité unique et fixe, mais comme une notion qui « peut avoir différentes formes », sans pour autant l'explicitier. Elle met en garde contre une certaine forme de charisme qui serait excessivement magnétique ou manipulateur. Elle estime que le leader doit s'assurer « que les gens gardent leur liberté individuelle » et de « faire passer l'autre avant soi ».

Ce qui est précisément au cœur de la définition du charisme selon Weber, c'est qu'un individu soit perçu par son public comme détenant personnellement des qualités « extra-quotidiennes » - que celles-ci soient mesurables ou non par la sociologue. Le public qui reconnaît l'autorité charismatique considère que ces qualités exceptionnelles sont « confirmées » par tel acte magique, ou plus simplement, par la réussite de la personne et de son groupe. Dans la mesure où le jugement de valeur sur la réussite d'une action n'appartient pas à la sociologue, la seule façon de traiter du charisme est de le traiter comme représentation, comme un discours produit par l'interaction entre une autorité et son public. (de Gasquet, 2008)

Le meilleur moyen de déterminer le potentiel charismatique d'une femme leader est de se pencher du côté des suiveurs, des membres de la communauté. Notre étude ne l'a pas permis. Dès lors nous nous sommes intéressés aux données récoltées sur le terrain par Béatrice de Gasquet en 2005 qui consacrent une section de son analyse au charisme de Pauline Bebe, s'interrogeant sur sa nature et sur la pertinence de l'étiquette de « charisme féminin » en s'appuyant sur les discours recueillis auprès des fidèles. De Gasquet (2008) relève les éléments suivants :

Premièrement, une perception de singularité et d'exceptionnalité. La rencontre avec Pauline Bebe est toujours décrite de manière émotionnellement intense par ses fidèles, il existe un consensus sur le caractère « exceptionnel » du rabbin. Le charisme cristallise sa singularité, fruit de sa trajectoire de pionnière et de son interaction avec un public particulier.

Deuxièmement, l'auteur relève des qualités personnelles spécifiques : attachante, poétique, gracieuse, autoritaire, courageuse, sauveuse... Son parcours de pionnière est « héroïsé » par certains fidèles, qui admirent le fait qu'elle se soit battue contre tous et qu'elle assume ce qu'elle est. Pauline Bebe est un modèle à suivre.

Le caractère exceptionnel ne tient pas simplement au fait d'être femme ; mais dans le contexte du judaïsme français, on suppose que si elle est devenue rabbin en étant femme, c'est nécessairement qu'elle avait des qualités exceptionnelles par rapport aux autres rabbins, autrement dit, on présuppose une sursélection sur fond de discrimination. C'est dans ce contexte précis que son sexe fonctionne comme indice de ses compétences rabbiniques. Dans son exceptionnalité, le sexe joue un rôle : mais en raison de ce qu'il signifie politiquement et socialement dans un contexte précis, et non de façon « brute ». (de Gasquet, 2008)

Comme évoqué précédemment, attribuer trop d'importance à la légitimité charismatique du leadership religieux des femmes reviendrait à minimiser sa légitimité rationnelle-légale et l'importance de remettre en question une illégitimité traditionnelle fruit d'un patriarcat au sens wébérien. Et nous disions que ce serait un leurre, une illusion temporaire qui n'engagerait aucun changement durable du rapport inégalitaire entre hommes et femmes, qui demande pour perdurer un changement systémique institutionnel et un engagement intellectuel réflexif pour revoir les conceptions erronées des exégèses.

L'exégèse a toujours été filtrée par la lecture des hommes. L'exclusion des femmes est une question éminemment politique dans les différentes traditions religieuses parce que, si

vous n'avez pas accès au savoir, vous n'avez pas accès au pouvoir et à la possibilité de changer le cours de l'Histoire. (Horvilleur, 2020, p. 85)

Les deux styles prépondérants que dégage le profil du rabbin Pauline Bebe sont : le leadership serviteur et le leadership prophétique. Deux styles où traits de caractère et valeurs sont déterminants.

En résumé, Pauline Bebe est une leader charismatique : par son parcours pionnier, son engagement intellectuel et son action communautaire, elle a profondément marqué et contribué à façonner le paysage du judaïsme libéral en France. Son autorité est décrite comme « naturelle », celle d'une « personne ressource » que l'on consulte pour son savoir et sa sagesse.

Elle est aussi une leader « serviteur », elle accorde une importance primordiale au travail pastoral, à l'accompagnement des personnes et selon ses mots « à tout ce qui est le fait d'*être avec* des fidèles de la communauté dans les moments importants de la vie. » Son métier de rabbin est centré sur la dimension humaine, l'accompagnement, l'écoute et la compassion. Elle souligne l'importance d'être « au service de sa communauté » et de « faire passer l'autre avant soi ». Elle valorise le dialogue, la discussion et le travail en équipe de manière horizontale. Son rôle de communicante est central. Un bon rabbin pour Pauline Bebe c'est « l'écoute, la compassion, la capacité à résister au stress, la capacité d'étude et de travail...c'est déjà pas mal ! ».

1.3. Pauline Bebe un profil « radical insitutionnaliste »

[Pauline Bebe] D'abord, je tiens au mot rabbin et pas rabbine parce que c'est une fonction pour moi. Qui ne doit pas être genrée, mais que un rabbin peut être un homme, une femme, un trans, enfin peu importe le genre. C'est une fonction et une compétence. Et puis je ne sais pas ce que c'est que le féminin et le masculin. Et je pense que tant qu'on est dans des sociétés patriarcales, c'est très difficile de définir. Parce que. Ou alors ça voudrait dire que le physique a une influence sur le psychologique. Et ça, c'est difficile de le dire encore parce qu'on est encore très, très marqué par un patriarcat de siècles qui a duré des siècles.

1.3.1. La création de la Communauté Juive Libérale d'Île-de-France (CJL)

Pauline Bebe a créée la Communauté Juive Libérale d'Île-de-France (CJL) en 1995 après son départ du Mouvement Juif Libéral de France (MJLF). Elle souhaite alors une communauté plus inclusive et ouverte, notamment à l'égard des personnes homosexuelles. À ses débuts, la CJL ne comptait que quelques familles, mais a connu une croissance rapide. Aujourd'hui, elle rassemble plus de 500 familles autour du Centre Maayan à Paris.

La CJL incarne une vision ouverte et égalitaire du judaïsme libéral, affirmant que les femmes doivent jouir des mêmes droits religieux que les hommes.

[Pauline Bebe] Moi j'ai l'impression, enfin j'ai l'impression d'être une des synagogues les plus égalitaires sur la place de Paris. Peut-être. Il y a celle de mon mari aussi, je pense qu'il est bien égalitaire, mais par exemple des gestes comme le fait d'allumer des bougies, je...ça peut être des hommes, des femmes qui le font et il y a beaucoup de communautés, même libérales, où c'est que des femmes qui le font. Ou porter la Torah, je le fais faire à des hommes, à des femmes, de manière, je crois... euh... Paritaire, sans que je fasse attention. Mais voilà. J'ai l'impression que les rôles de leadership sont très partagés. En tout cas, c'est pas un sujet chez nous.

Sur le plan rituel, hommes et femmes participent pleinement aux offices : ils peuvent allumer les bougies, porter la Torah ou conduire la prière.

[Pauline Bebe] Alors, c'est encore un choix pour les femmes malheureusement. Enfin je je.. c'est... vraiment. J'aimerais le rendre obligatoire mais je l'ai pas fait. Ceci dit, je propose à tout le monde de mettre la kippa. Il y a de plus en plus de femmes qui la mettent dans ma communauté. Les teffilin, c'est obligatoire pour les garçons comme les filles.. euh... Qui célèbrent leur Bar et Bat Mitzvah, on laisse pas le choix. Et la kippa est obligatoire pour les Bat Mitzvah comme les Bar Mitzvah. C'est au niveau des adultes, mais je dois dire qu'il y a de plus en plus de femmes qui ont qui portent une kippa. Ici. Il y en a encore qui ne le font pas, mais voilà il y en a de plus en plus.

La communauté allie à la fois dimension cultuelle et culturelle. Parmi ses projets majeurs figure la création de l'École rabbinique de Paris. Inaugurée en 2020, cette école s'inspire du modèle des *yeshivot* et s'est transformée en séminaire rabbinique la même année. En 2022, les premiers futurs rabbins préparaient leur ordination rabbinique - étape symbolique pour le judaïsme libéral français.

1.3.2. « Radicale prophétique » malgré soi

« Bien que l'accession des femmes au rabbinat s'inscrive dans la suite logique de l'idéologie des mouvements libéraux, la route qui a mené vers leur ordination a été pavée d'embûches. Mais aujourd'hui la contribution des femmes au rabbinat est reconnue. Elles donnent à toutes les femmes un modèle d'implication dans la vie juive. Elles évaluent parfois différemment le fonctionnement rabbinique et développent une nouvelle exégèse et une nouvelle théologie. » (Bebe, 2005, p. 277)

Béatrice de Gasquet dans son article « “Madame le rabbin” ou “Pauline” ? Une pionnière entre stratégies de neutralisation » nous offre une analyse sociologique détaillée du rabbinat de Pauline Bebe dans les premières années. Elle explicite que Pauline Bebe est « marginalisée y compris au sein du mouvement libéral : après cinq ans d'exercice, Pauline Bebe quitte le MJLF (Mouvement juif libéral de France) dans des circonstances conflictuelles pour fonder sa propre

communauté, la CJL (Communauté Juive Libérale d'Ile-de-France) ». (2008) De Gasquet ajoute que

« depuis sa scission Pauline Bebe n'a pas de hiérarchie, et elle exerce dans une communauté qui s'est précisément constituée sur le choix du rabbin. Cela lui ouvre de grandes marges d'autonomie ; en même temps cette sélection particulière des fidèles peut renforcer son illégitimité à l'extérieur (où sera soulignée à l'excès la présence de personnes issues de mariages mixtes, d'homosexuel-le-s, de féministes) ; et de surcroît elle est plus dépendante de ses fidèles que la majorité des rabbins. Il s'agit ici d'un cas particulier, où un contexte institutionnel a priori particulièrement résistant à la féminisation a produit paradoxalement un rabbin assez « libre ». [...] Son rabbinat est fortement politisé par le conflit de légitimité entre les courants libéraux et orthodoxes. Le Consistoire ne reconnaît pas ses actes et a été amené à expliciter le caractère masculin du métier de rabbin suite à son ordination. Ce contexte fait d'elle un rabbin à la fois particulièrement peu légitime et particulièrement autonome institutionnellement.

(de Gasquet, 2008)

De Gasquet s'interroge sur la féminisation « accidentelle » du rabbinat incarnée par Pauline Bebe, qu'elle considère comme le produit « d'une recomposition institutionnelle, en l'occurrence de l'apparition d'un courant libéral contestant l'orthodoxie » (de Gasquet, 2008). Sans approfondir ce débat - la communauté ayant depuis connu une forte expansion, tant sur le plan démographique qu'organisationnel, et comptant aujourd'hui deux rabbins - ces éléments suggèrent que Pauline Bebe a d'abord assumé un rôle de « radicale prophétique » : pionnière, relativement autonome et solitaire. À ses débuts elle s'inscrivait dans un courant religieux « tactique », alors en phase de transition par rapport aux questions de genre. Par la création de sa propre communauté, Pauline Bebe a progressivement bâti une niche institutionnelle conforme à son profil de leader, qualifiable de « traditionaliste radicale », œuvrant pour et dans sa communauté de façon collective et systémique. Et elle n'est aujourd'hui plus un cas singulier dans le paysage juif libéral. Nous reprenons son mot de la fin de notre entretien :

[Pauline Bebe] Et puis enfin, ce que je vis très souvent, c'est que je suis confrontée à des gens qui sont des juifs traditionalistes et qui qui me respectent comme rabbin, alors que c'était vraiment exceptionnel au début.

[Valentine Roels] Donc ça change.RIRE

2. Lama Rinchen Palmo : un profil « traditionnel prophétique » dans une tradition religieuse de type « quête »

Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur le bouddhisme tibétain, et plus particulièrement sur la lignée Karma Kagyü, à laquelle est rattachée Lama Rinchen Palmo. Le concept d'inculturation²⁰, malgré son origine catholique, s'adapte parfaitement à la diffusion du bouddhisme en Europe qui « est une religion englobante, qui utilise l'inculturation pour se propager. L'utilisation de la modernité sert alors à la diffusion massive de la doctrine (*dharma*, la loi bouddhique), par conséquent, à des fins missionnaires » (C. Campergue, 2013). Le bouddhisme tibétain, qui est indissociable de sa culture locale 'originale', amène du point de vue de l'égalité des hommes et des femmes de nouveaux questionnements. Afin de mieux comprendre et analyser le profil de Lama Rinchen Palmo, nous commencerons par aborder l'aspect de « légitimation » du bouddhisme tibétain en abordant l'organisation hiérarchique traditionnelle et charismatique du bouddhisme tibétain ainsi que la question de l'ordination plénière des moniales qui est fort d'actualité. Ensuite nous étudierons plus en profondeur le profil de Lama Rinchen Palmo qui en tant que moniale se trouve aux prises entre différentes fonctions du leadership. La relative autonomie qu'elle rencontre dans le centre Samyé Ling à Beaumont nous permettra de mettre en exergue les différentes modalités de son profil de leader « traditionnel prophétique » dans un contexte religieux communautaire de « quête ».

2.1. Le bouddhisme tibétain : une religion de la légitimation aux trajectoires de « quête »

Qu'est-ce qui distingue un bouddhiste d'un non-bouddhiste ? La conviction de la réalité des Quatre Sceaux d'une part et d'autre part l'adoption du triple refuge (prendre refuge dans le *Bouddha*, le *Dharma*, le *Sangha*) ou plus précisément « l'acte d'aller vers le triple refuge comme modèle ». Le premier élément signe l'adhésion philosophique à l'enseignement essentiel du Bouddha et le second marque l'entrée dans la pratique par un acte de confiance dans le Bouddha comme guide, le *Dharma* comme voie et le *sangha* comme communauté éclairée des pratiquants.

(Cornu, 2019, p. 23)

Le bouddhisme revêt différentes formes, diverses écoles interprétatives et des influences culturelles locales. Au-delà de sa diversité, elle partage un socle commun, notamment les Quatre Vérités des Nobles, les Quatre Sceaux des préceptes, la coproduction conditionnelle et leurs corrélats ainsi que le *karma* et les renaissances successives (Cornu, 2019, p. 23).

²⁰ « Inculturation est un néologisme français et anglais. Il signifie incarner le christianisme dans chaque culture de manière à ce qu'il s'y exprime dans les termes propres de celle-ci. » (Pace, 2019, p. 579)

Si nous avons choisi d'intégrer le bouddhisme ou plus précisément une école bouddhique dans notre étude c'est qu'il nous importe de ne pas cantonner notre analyse aux monothéismes abrahamiques. Le bouddhisme serait étranger aux définitions latines du mot « religion » y préférant « l'enseignement du *Dharma* » ou *Buddhadharma*, « dont les doctrines et les pratiques constituent une voie spirituelle complète proposant une éthique, un arsenal de pratiques méditatives précises et une vision de la réalité destinée à libérer l'homme de tous les conditionnements psychiques qui l'affectent » (Cornu, 2019, p. 14-15). Le mot « bouddhisme » apparaît pour la première fois en 1817 dans l'ouvrage : *Recherches sur Buddou ou Bouddou instituteur religieux de l'Asie orientale* rédigé par Michel-Jean-François Ozeray. Depuis, la popularité du bouddhisme en Europe n'a cessé de grandir. Premièrement, en raison des « fantasmes d'Occidentaux désireux d'une spiritualité renouvelée, rationnelle, échappant aux carcans cléricaux des religions traditionnelles » (Cornu, 2019, p. 14). Deuxièmement, en raison de la diffusion du *New Age*²¹, des pratiques de pleine conscience et plus largement de l'essor du développement personnel. Tout cela a engendré une représentation parfois simpliste du bouddhisme et engendré de nombreux malentendus, qui exigent certaines clarifications et précautions. Il en est de même quant à la question des femmes dans le bouddhisme.

Considérer le bouddhisme comme une religion instituée et consolidante²² semble aller à contre-courant de l'image occidentale généralisée d'une spiritualité de l'ouverture et de la non-violence. Linda Woodhead dans son article sur les religions et le genre considère le bouddhisme comme faisant partie des « auto-spiritualités 'holistes', qui lient le mental, le physique et le spirituel » (Woodhead, 2012, p. 45). Elle en fait une religion marginale²³, consolidante dite de « quête » au même titre que le *New Age*. Il est vrai que l'adhésion au bouddhisme est principalement une démarche personnelle consciente, rarement imposée socio-culturellement.

²¹ « *New Age* ou Nouvel Âge : mouvement né en Californie et en Écosse à la fin des années 1960, dans des milieux de contre-culture. Le New-Age recouvre une réalité assez diffuse en France, rassemblée sous l'expression NMR "Nouveaux Mouvements Religieux" par la sociologie des religions » (C. Campergue, 2013).

²² Pour rappel : La religion de la légitimation est une religion qui contribue pleinement à l'ordre sexué existant et sert à reproduire et à légitimer l'inégalité entre les sexes pour ses membres et sa communauté. Elle participe pleinement à la répartition du pouvoir dans la société et est considérée comme socialement respectable. Et son objectif est de chercher à légitimer, renforcer et sacraliser l'ordre social dominant existant par la défense d'une répartition « traditionnelle » des rôles entre les hommes et les femmes et la sacralisation et le soutien du patriarcat (Woodhead, 2012).

²³ Pour rappel : Une religion marginale (marginal) est en décalage par rapport à l'ordre social et sexué et donc traitée comme une déviance par ceux qui acceptent les rapports de pouvoir dominants.

Mais elle « implique un engagement spirituel et quotidien de la part du pratiquant, qui assume la responsabilité de suivre la voie de la libération » (Cornu, 2019, p. 23). Le bouddhisme n'est donc pas censé être un choix « à la carte » fruit d'une consommation individualiste contemporaine du religieux. Par ailleurs, bien que la dimension spirituelle prédomine sur la dimension religieuse institutionnelle et sociale, et en l'absence d'un clergé centralisé et hiérarchisé, la dimension collective et l'organisation structurée des communautés²⁴ revêtent une grande importance, en particulier en Asie.

Il apparaît pertinent de mettre en lumière un paradoxe majeur auquel sont confrontés de nombreux Occidentaux s'intéressant au bouddhisme tibétain : celui des processus d'acculturation²⁵ et des tensions de légitimité liés à une forme de domination de type traditionnel. Ces phénomènes, observés dans le cadre de l'implantation du bouddhisme tibétain en Europe, traduisent les ajustements entre la culture d'origine du bouddhisme et les valeurs socioculturelles occidentales (C. Campergue, 2013; Mathé, 2012). Ceci explique notre intitulé : le bouddhisme tibétain : une religion de la légitimation aux trajectoires de « quête ».

Afin d'en saisir la portée, nous allons d'abord aborder l'aspect institutionnel en tant que hiérarchie en réseaux, et pyramidale par transmissions.

2.1.1. La structure organisationnelle et hiérarchique du bouddhisme tibétain

As a Buddhist critical and constructive thinker, I find it important to thoroughly explore to what extent Buddhist thought and institutions may be caught up in promoting rather than demolishing the prison of gender roles. Sex segregation is the norm in traditional Buddhist institutions, especially monastic institutions, and nuns are frequently less well supported, both economically and in terms of the educations they receive, than are monks. According to monastic rules, every nun is subordinate to even the most recently ordained monk and must occupy an inferior position in all monastic gatherings. In their core, Buddhist teachings do not support such institutionalized sexism, but it prevails, nevertheless. These two facts about Buddhism - that its teachings are gender neutral

²⁴ « La communauté bouddhique est appelée sangha, terme qui désigne une assemblée de fidèles, comme le grec *ekklesia* qui a donné le mot 'église' » (Cornu, 2019, p. 22).

²⁵ « Dans le champ religieux, les phénomènes d'acculturation tiennent d'une part au fait que les religions sont "enchâssées" dans leur culture d'origine. [...] D'autre part, les religions naissent certes au sein d'une culture, mais elles Ce passage illustre un contrepoint paradoxal propre au bouddhisme classique : la coexistence d'un enseignement fondamentalement égalitaire et d'institutions historiquement masculines. Cette tension entre la vue (doctrine) et la pratique (institution) souligne la difficulté, au sein des traditions religieuses, d'articuler les principes spirituels universels avec les structures sociales et culturelles qui les incarnent. n'y restent pas exclusivement liées pour autant » (Ripert, 2019, p. 10).

and gender free but its institutions have been extremely male dominated - so blatantly obvious if one looks deeply and honestly, have led me to a conclusion about gender and Buddhism that I have repeated many times. Classical Buddhism presents an *intolerable contradiction between its gender-neutral and gender-egalitarian teachings and its male-dominant institutions*. But view and practice should support each other, not undermine each other! (Gross, 2018, p. 42)

Ce passage de Rita Gross, certes militant et légèrement provocateur, a néanmoins le mérite de mettre en lumière un contrepont paradoxal propre au bouddhisme classique : la coexistence d'un enseignement fondamentalement égalitaire et d'institutions historiquement masculines.

La hiérarchie tibétaine, complexe et non centralisée, s'inscrit dans une double logique : la régulation de la vie communautaire selon le *Vinaya* (discipline monastique), et la transmission des enseignements au sein de lignées de maîtres et de disciples. Celle-ci articule des dimensions monastiques, intellectuelles et spirituelles, et n'est pas uniquement spirituelle, comme l'explique Campergue Cécile dans son article *Une modernité à géométrie variable : le cas du bouddhisme tibétain en France* (2010), qui souligne la structure hiérarchique et institutionnalisée du bouddhisme tibétain en France. Elle considère que : contrairement à l'image d'une philosophie sans dogme, cette tradition est ritualisée et pyramidale. Le lama, maître spirituel, est central et sa présence est indispensable à la progression spirituelle des disciples ; quant au système des *tülkou*, il assure la transmission de l'autorité religieuse. Les lamas sont perçus comme des figures charismatiques, conseillant leurs disciples sur les aspects spirituels et quotidiens de leur vie. Historiquement, les monastères tibétains étaient intégrés à une société féodale, possédant terres et serviteurs, et entretenaient des relations de don et de protection avec les laïcs. En Occident, cette hiérarchie se perpétue à travers des réseaux internationaux et des structures reconnues par l'État français, garantissant à la fois diffusion du Dharma et financement des communautés. Les conflits internes, comme la controverse des Karmapa, montrent que les tensions traditionnelles continuent de marquer la vie religieuse. Ainsi, malgré son image moderne et ouverte, le bouddhisme tibétain reste une religion profondément hiérarchisée, fondée entre autres sur l'autorité charismatique des lamas.

Nous allons approfondir les points suivants : la centralité du Maître spirituel et l'ordination plénière des moniales.

2.1.2. *Le monachisme tibétain et l'ordination plénière des moniales*

Comme dans les autres traditions bouddhiques, la structure monastique tibétaine repose sur une gradation selon l'ordination. Les novices (*getsul* pour les hommes, *getsulma* pour les femmes) observent une partie des préceptes monastiques avant de pouvoir devenir moines ou moniales pleinement ordonné(e)s (*gelong* / *gelongma*). La communauté monastique constitue

le *Sangha* au sens strict. Elle ne concerna d'abord que les hommes, avant que le Bouddha n'accepte également les femmes (notamment Mahāprajāpatī). Les ordinations monastiques se déroulent en deux temps, l'ordination de novice, et celle de moine (ou de nonne) pleinement ordonné(e). L'ordination pléniaire (à vie) pour les femmes dans le monachisme tibétain, n'existe pas actuellement. Celle-ci fait débat au sein de la tradition tibétaine²⁶ et se veut être un sujet complexe, révélant des tensions entre la discipline monastique (*Vinaya*), l'autorité des dignitaires tibétains, et l'influence des idées modernes et féministes. (Schneider, 2013b)

La question de l'ordination pléniaire a été soulevée initialement par les nonnes occidentales converties. Elles ont poussé leurs consœurs tibétaines en exil et ont fondé des organisations influentes comme Sakyadhita²⁷ pour élever le statut social des femmes bouddhistes. Mais la plupart des nonnes tibétaines en exil sont prudentes. Bien que soutenues par le Dalaï-Lama²⁸, elles ne partagent pas nécessairement la vision militante ou revendicatrice de leurs consœurs occidentales, et ne revendiquent pas l'égalité des sexes. Préférant éviter le conflit avec la hiérarchie masculine, elles estiment plus souhaitable d'obtenir leur consentement et leur soutien en se concentrant sur l'amélioration de leur niveau d'études et sur l'observance stricte de la discipline monastique (Schneider, 2013a).

2.1.3 *Le maître spirituel, à la croisée d'une domination traditionnelle et charismatique (Weber)*

Parallèlement à la hiérarchie monastique se développe une hiérarchie spirituelle et charismatique, fondée sur la reconnaissance des réalisations intérieures et la continuité des lignées de maîtres. Le lama est la clé de voûte de l'édifice religieux. Lama (TIB. *bla ma*, principe de pouvoir supérieur et mère) désigne un maître spirituel bouddhiste tibétain ayant atteint un haut degré de réalisation, il/elle guide ses disciples dans l'étude, la méditation et la pratique rituelle, et peut être titulaire d'une lignée de transmission. Parmi les lama, il faut distinguer

²⁶ L'obstacle majeur est que, selon les règles de l'école *Mulasarvastivadin*, la pleine ordination d'une nonne nécessite l'intervention de la « communauté sous ses deux faces » (*dge'dun sde gnyis*), c'est-à-dire des moines (*gélong*) et des nonnes pleinement ordonnées (*gélongma*). En l'absence d'une lignée vivante de *gélongma* au Tibet (cette lignée n'ayant pas été établie lors de l'introduction du monachisme), la procédure rituelle écrite ne peut être suivie. Pour de plus amples détails, voir : (Schneider, 2013a).

²⁷ Voir le site : <https://sakyadhita.org/>

²⁸ Le Dalaï-Lama (chef spirituel de l'école Gelug), dont la fonction tient du temporel et du spirituel n'a qu'un avis consultatif, il est un maître spirituel respecté qui fait autorité mais n'est pas le chef de son école et encore moins des autres courants (Cornu, 2020).

plusieurs sortes d'enseignants religieux : le simple enseignant religieux²⁹ et le véritable maître qualifié pour transmettre le Vajrayāna.

Certains lamas reçoivent le titre honorifique de *rinpoche* (« très précieux »), réservé aux maîtres d'une grande autorité spirituelle ou aux *tülkou*, c'est-à-dire les incarnations reconnues de maîtres passés, selon la doctrine de la réincarnation des bodhisattvas.

2.2. Lama Rinchen Palmo est-elle une leader religieuse ?

Lama Rinchen Palmo est une enseignante et pratiquante d'origine française du bouddhisme tibétain, rattachée à la lignée Karma Kagyü³⁰ au sein du courant Kagyüpa³¹. Elle a reçu en 2010 le titre de lama (TIB. *bla ma*, maître spirituel)³² des mains d'Akong Rinpoché³³, haute autorité de la lignée Kagyü et cofondateur du monastère de Samye Ling en Écosse. Cette reconnaissance permet de parfaire un long cycle de formation et de pratique, comprenant plusieurs retraites traditionnelles de trois et quatre ans effectuées principalement à Samye Ling et sur Holy Isle, centre de retraite associé à la même lignée.

Son parcours spirituel est marqué par une pratique méditative intensive, totalisant plus de douze années en retraite. Lama Rinchen Palmo s'est spécialisée dans les pratiques du Vajrayāna, notamment les Ngöndro, qui constituent les exercices préliminaires aux enseignements tantriques et visent la purification et la stabilisation de l'esprit (Trungpa, 2003). Elle figure parmi les quatre lamas occidentaux reconnus au sein du mandala de Samye Ling et se distingue par un style d'enseignement fondé sur la compassion, la clarté et une approche pragmatique du Dharma (Samye Ling, n.d.)³⁴.

²⁹ Le simple enseignant religieux, appelé lama souvent par convention, n'est pas habilité à enseigner les tantra ni à conférer une transmission de pouvoir (Cornu, 2006).

³⁰ La tradition Karma Kagyu, fondée au XII^e siècle par Dūsoum Khyenpa, le premier Karmapa, met l'accent sur la transmission directe de maître à disciple et la pratique de la méditation du *Mahāmudrā* (Powers, 2007).

³¹ Kagyüpa ou « lignée de la tradition orale » est le nom donné à l'un des principaux courants du bouddhisme tibétain issus de la seconde diffusion au XI^{ème} siècle (Cornu, 2006).

³² Lama (TIB. *bla ma*, principe pouvoir supérieur et mère) désigne un maître spirituel bouddhiste tibétain ayant atteint un haut degré de réalisation, il/elle guide ses disciples dans l'étude, la méditation et la pratique rituelle, et peut être titulaire d'une lignée de transmission (Cornu, 2006).

³³ Choje Akong Tulku Rinpoche (1940-2013) maître tibétain de la lignée Karma Kagyü, cofondateur du centre Samye Ling en Écosse, premier centre bouddhiste tibétain d'Occident (1967), a largement contribué à la diffusion du bouddhisme tibétain en Europe (Choje Akong Tulku Rinpoche, 2010).

³⁴ Holy Isle Project. (n.d.). *Leaders*. Holy Isle. <https://www.holyisle.org/the-project/leaders>

Après sa formation, Lama Rinchen Palmo s'est engagée dans la création de retraites destinées aux femmes à Holy Isle (Écosse), contribuant ainsi à la visibilisation du rôle féminin dans le bouddhisme tibétain contemporain³⁵. Elle exerce actuellement la fonction de directrice spirituelle des centres Kagyü Samye Dzong de Bruxelles, Nidrum et Beaumont (Belgique), où elle continue de transmettre l'enseignement du *Dharma* dans la lignée de ses maîtres, notamment Akong Rinpoché, Tai Situ Rinpoché et Thrangu Rinpoché (Kagyu Samye Dzong Belgium, n.d.)³⁶.

2.2.1. Retour sur la définition et ses composantes

Lama Rinchen Palmo, en tant que moniale, abbesse et maître spirituel (lama), est une figure d'autorité qui assure diverses fonctions : la direction spirituelle des deux centres bouddhistes en Belgique, avec ses responsabilités de gestion ; l'accompagnement et la transmission spirituelle aux membres de la communauté, moines et laïcs. Elle exerce ainsi une influence directe, formelle et informelle, ainsi qu'une influence indirecte par son rayonnement d'exemplarité. Ce processus d'interactions s'inscrit dans le contexte religieux du bouddhisme tibétain et se concrétise au sein des centres Samyé Ling à Beaumont et Samyé Dzong à Bruxelles. On retrouve ainsi les cinq composantes fondamentales du leadership et trois de ses fonctions principales : autorité religieuse, leadership et gestion. À ce rôle s'ajoute son engagement monastique, qui engendre, à bien des égards, une tension avec certaines facettes de son rôle de leader spirituelle. Nous étudierons ces différentes dimensions plus en détail.

Mais avant cela nous allons passer en revue certains traits de sa personnalité, de ses caractéristiques et comportements afin de mieux cerner son « style » de leadership et « profil » de leader religieuse.

2.2.2. Profil et parcours

Traits de personnalité

D'un point de vue physique, Lama Rinchen était plutôt « très faible », elle se décrit comme « rachitique » ayant des soucis de santé dans son enfance. Très vite elle a appris l'autonomie en tant que fille unique ainsi qu'« à être seule, et être ok avec ça ». Sa personnalité, plutôt introvertie, est naturellement disposée à la contemplation. Lama a eu un tempérament « un peu

³⁵ Voir : <https://www.holyisle.org/the-project/leaders/view/2>

³⁶ Kagyu Samye Dzong de Belgique. (n.d.). *Les centres Kagyu Samye Dzong en Belgique*. <https://www.samye.be/contacts/2-divers/2-les-centres-kagyu-samye-dzong-en-belgique.html>

mélancolique ». Elle est certaine que son Maître Akong Rinpotché³⁷ lui a sauvé la vie sur le plan égotique, elle décrit un cheminement bouddhiste jalonné de moments intenses de libération.

Pour Lama Rinchen, la stabilité émotionnelle et l'extraversion ne sont pas des traits innés, mais des qualités acquises au cours de son évolution personnelle dans la voie bouddhiste.

Lama Rinchen s'est intéressée très tôt à la religion et a même envisagé d'être religieuse (nonne) vers 8, 9 ans. Elle montre une grande ouverture spirituelle et intellectuelle dès son adolescence (13-14 ans). Elle a été attirée par le taoïsme (Lao Tseu), les stoïciens grecs, le Japon et la pensée orientale (le Zen). Elle exprime une attirance pour la dévotion et le mysticisme. Son degré élevé d'agréabilité été développé et renforcé au fil de ses expériences de vie en communauté.

Quant au niveau de conscienciosité, c'est-à-dire sa capacité à s'organiser, à faire preuve de discipline et à persévérer dans ses objectifs (Costa & McCrae, 1992), est particulièrement marqué dans les domaines qui l'intéressent, tandis qu'il reste plus modéré ailleurs.

[Lama Rinchen Palmo] J'étais assez paresseuse sur le plan intellectuel. Donc je me suis dit il faut quand même que j'ai un diplôme de quelque chose pour mes parents... J'avais déjà envie de faire le tour du monde. Enfin, je n'avais pas envie d'une carrière ou quoi. Je voulais simplement voyager et méditer. Voilà donc. [00:21:34]

Cela n'a pas empêché Lama Rinchen de faire une licence en Anglais à la Sorbonne tout en suivant des cours du soir en japonais. Aujourd'hui, elle dédie ses capacités intellectuelles et son esprit au Dharma, qu'elle fait vivre dans ses deux centres en Belgique.

Compétences sociales et émotionnelles

Les compétences sociales et émotionnelles, telles que le contrôle de soi, la régulation des émotions, la confiance en soi, la communication et les relations interpersonnelles, ne sont pas valorisées en tant que telles dans le bouddhisme. Nous parlerons plutôt des qualités suivantes : compassion, équanimité, tempérance, humilité, observation de la voie du milieu³⁸ et

³⁷ Choje Akong Tulku Rinpoche (1940-2013) maître tibétain de la lignée Karma Kagyu, cofondateur du centre Samye Ling en Écosse, premier centre bouddhiste tibétain d'Occident (1967), a largement contribué à la diffusion du bouddhisme tibétain en Europe (Choje Akong Tulku Rinpoche, 2010).

³⁸ La voie du milieu fait référence aux premiers enseignements du Bouddha. « Nāgārjuna et ses continuateurs ont mené à son aboutissement la notion de "voie du milieu" dans une dialectique qui ne penche vers aucun extrême de la pensée et n'affirme aucune opinion, se contentant de demeurer dans une attitude non-fixée menant à la compréhension de la vacuité de toutes choses » (Cornu, 2006, p. 338).

l'« egoless » ou « inexistence du soi ». Il s'agit de qualités que Lama Rinchen Palmo cherche à acquérir au fil de la pratique.

Certaines de ces qualités suggèrent une incompatibilité avec les préoccupations liées au genre³⁹.

Lama Rinchen Palmo allie des caractéristiques propres au leader (influence par l'exemplarité), à une figure d'autorité religieuse (en tant que lama, maître spirituel) et une manager (directrice de deux centres bouddhistes). À cela s'ajoute son engagement monastique, qui crée à bien des égards une tension avec certaines facettes de son rôle de leader spirituelle.

Nous retrouvons chez Lama Rinchen des qualités qui ne sont pas nécessairement valorisées dans les théories classiques du leadership, telles que le dévouement, la dévotion, le renoncement et l'humilité.

2.2.3. Un leadership multifacettes

Nous avons opté pour cette métaphore qui illustre un leadership aux multiples dimensions : capable de s'adapter aux contextes, de refléter différentes qualités et d'inspirer autour de lui, à la manière d'une boule à facettes qui capte et diffuse la lumière sous tous les angles.

Lama : une figure d'autorité religieuse

La mission principale du Lama est d'enseigner le Dharma. Au sein du centre, ses fonctions spécifiques sont multiples. Elle privilégie les entretiens privés, qui lui permettent d'accompagner chacun dans son cheminement spirituel, et se considère également comme un « thérapeute spirituel », guidant les personnes vers des clés spirituelles adaptées à leur situation, convaincue que les remèdes mondains sont temporaires tandis que les solutions spirituelles peuvent durer sur le long terme, voire d'une vie à l'autre.

Lama Rinchen Palmo, une manager spirituelle

Lama Rinchen assure aussi la gestion quotidienne du centre à Beaumont et représente celui à Bruxelles. Elle organise les plannings, prend des décisions et veille à son bon fonctionnement, tout en assumant un rôle de protectrice, exigeant et différent de celui d'une entreprise ordinaire.

³⁹ « Clinging to gender identity and letting conventional ideas about gender dictate one's life thus contradicts all central Buddhist teachings. One would then also have to contend that egolessness is gendered, which would be a self-contradictory, illogical proposition. Imagine trying to hold on to both ends of the contradiction: *though there is no permanent abiding self (or ego), nevertheless gender is real*. Illogical as that proposition is, many seem to hold to it nevertheless » (Gross, 2018, p. 24).

Lama Rinchen Palmo, une leader « serviteur » et « prophétique »

[Lama Rinchen Palmo] : Comme j'ai un passé plutôt anarchisant, tu vois. Et c'est un peu ça aussi qui m'a attiré dans le bouddhisme, c'est que « ni Dieu, ni maître ». Mais bon... Alors j'ai un maître, mais je n'ai pas de Dieu et le Maître (le Bouddha), a enseigné qu'on doit se faire notre propre idée. On doit se poser des questions. On ne doit pas suivre ce qu'il a dit comme ça, parce qu'il l'a dit, mais on doit le suivre parce qu'on a compris ce qu'il veut dire. Donc, ça requiert de l'intelligence. Donc, si tu veux, l'autorité que je peux avoir, j'aimerais bien qu'elle soit aussi dans cet axe-là, c'est-à-dire que les gens savent, sachent se prendre en main, qui ne sont pas là simplement pour faire ce que je dis. Mais qu'ils le font par plaisir, parce qu'ils ont envie de le faire et qui savent et comprennent le sens de ce qu'ils font. C'est pas toujours évident, mais c'est comme ça que je vois l'autorité. C'est pas : fais ce que je fais, sans poser de question. Non, c'est pas c'est pas mon idée de l'autorité. Mais quelquefois il faut, il y a l'urgence. Mais je ne suis pas quelqu'un qui aime l'autorité. Alors ça, ça me met quelquefois dans une situation un peu paradoxale.

Pour rappel selon la définition de Nik Muhammad (2015) : Le leadership prophétique se fonde sur des qualités personnelles comme le courage, l'éloquence, la patience, la connaissance et l'humilité. Ce type de leader inspire par la simplicité, l'esprit de sacrifice et la conduite morale. Les décisions sont prises de façon juste, souvent après consultation (*shura*) et dans le respect de la liberté d'expression. Justice et compassion sont systématiquement associées, afin d'éviter la tyrannie ou l'anarchie.

Le leader prophétique doit aussi faire preuve de résolution et de vision claire pour guider la communauté. Il motive et forme ses suiveurs, les dotant d'autonomie et de responsabilités. L'altruisme est central : le leader met toujours l'intérêt commun avant le sien.

Lama Rinchen Palmo, en s'engageant dans la voie bouddhique et faisant ses vœux de moniale, elle fait de nombreux renoncements. Toutefois, elle n'utilise pas ce terme, elle évoque des moments charniers de libération : la rencontre avec Akong Rinpotché, « le port de la robe » et le renoncement au style vestimentaire 'parisien' ; la coupe des cheveux, la perte du nom lors de son ordination en tant que moniale... Est-il possible de concilier, sur la voie bouddhique, un chemin de renoncement identitaire avec un engagement en faveur de rapports de genre plus égalitaires ?

2.3. Lama Rinchen Palmo un profil « traditionnel prophétique »

[Valentine Roels] : Vous avez été dans des mouvements de revendications ?

[Lama Rinchen Palmo] : Féministes? Non, non, moi c'était les revendications politiques, si tu veux. Changement de société, mais pas seulement, basé sur un... tu vois là... LE GEENRE ! D'ailleurs, à l'époque, c'était pas... si quand même, il y avait Simone de Beauvoir, évidemment. ça j'ai bien lu

C'est une inspiration. J'étais tout à fait dans ce mouvement-là. Et oui, dans ce sens. Mais, je ne le voyais pas comme du féminisme.

Nous avons beaucoup tergiversé quant au profil de leader de Lama Rinchen Palmo : « traditionnel institutionnaliste » ou « traditionnel prophétique » ? Son discours très désintéressé par la question du genre et son cheminement en tant que moniale bouddhiste ayant fait des vœux de renoncement pousse nous faisait penser au profil « traditionnel institutionnaliste ». Toutefois l'observation fruit de différents séjours à Samyé Ling nous font voir la facette de leader « traditionnel prophétique ». En effet, elle n'est pas préoccupée par la structure patriarcale, s'identifie à l'idéologie de sa religion, respecte les règles dictées par ses maîtres. Mais sur le terrain à Samyé Ling Beaumont, elle jouit d'une certaine autonomie et sa position de directrice spirituelle du centre et de ses membres : moines et nonnes font qu'elle travaille *en dehors* des règles traditionnelles patriarcales.

2.3.1. Samyé Ling Beaumont

Nous avons rencontré Lama Rinchen pour la première fois il y a quatre ans au centre bouddhiste à Beaumont, également appelé *Les Jardins de Méditation de Samyé*, situé près de la frontière française. Fondé en 2016, il appartient au réseau international Samyé Ling de la tradition Karma kagyü du bouddhisme tibétain, sous l'autorité spirituelle d'Akong Rinpoché et de Lama Yéshé Losal Rinpoché. Dirigé spirituellement par Lama Rinchen Palmo, le centre s'étend sur un domaine de trois hectares traversé par la rivière La Hantes et dédié à la méditation, à la retraite spirituelle et à la permaculture. Il propose des enseignements bouddhiques, des retraites silencieuses, des stages et de nombreuses autres activités. Le centre est membre de l'Union Bouddhique Belge et fonctionne largement grâce à l'implication de bénévoles. Le centre connaît une hausse de fréquentation depuis quatre ans, son mode de gestion par des bénévoles résidents ou de passage a évolué au cours du temps.

Aujourd'hui, une équipe fidèle garantit la stabilité et la continuité dans l'accueil, la gestion et la pratique spirituelle, sous la direction de Lama Rinchen. Celle-ci a accompagné les deux moines et les deux moniales, dont l'une a prononcé des vœux provisoires, tout au long de leur parcours spirituel, jusqu'à la prise de leurs vœux définitifs il y a deux ans. Il importe de rappeler que dans la discipline monastique bouddhique (*Vinaya*), les communautés masculines et féminines sont strictement séparées : une abbesse ne peut exercer d'autorité administrative sur des moines, chaque *saṅgha* étant autonome (Schneider, 2013a). Toutefois, dans le bouddhisme tibétain contemporain, notamment en contexte occidental, cette distinction tend à s'assouplir. Des femmes lamas, telles que Lama Rinchen Palmo, 'peuvent' assumer une autorité spirituelle

sur des communautés mixtes, leur légitimité reposant non sur la hiérarchie monastique mais sur la reconnaissance de leur expérience méditative et de leur maîtrise doctrinale. Lama Rinchen Palmo telle que nous la voyons c'est un peu : « ni Dieu, ni maître, ni genre(s) ».

CONCLUSION : « *IN HUMANIS* » AU-DELÀ DES GENRES

Ce travail est né d'un constat : l'absence d'outils conceptuels et analytiques adaptés pour penser le leadership religieux des femmes au croisement du genre, du pouvoir et de la religion.

Notre recherche s'est voulue un espace d'articulation pluridisciplinaire, un lieu de dialogue entre sociologie, psychologie, théologie et études de genre. Son ambition a été de proposer un cadre de compréhension et des instruments d'analyse pour observer comment, dans des contextes religieux pluriels et mouvants, des femmes exercent un leadership.

À travers les figures de Pauline Bebe et de Lama Rinchen Palmo, nous avons cherché à incarner la théorie, à donner corps aux concepts, en observant comment des trajectoires singulières se déploient à l'intérieur - ou parfois en marge - de structures institutionnelles façonnées par des siècles de patriarcat. Les entretiens menés ont permis d'affiner et d'enrichir notre problématique :

Dans quelle mesure et de quelles manières le leadership religieux exercé par des femmes peut-il constituer un levier de transformation des rapports de pouvoir et de genre, à la fois dans les institutions religieuses et dans la société ?

Apports conceptuels et méthodologiques

L'un des principaux apports de ce travail est la construction d'une théorisation opérationnelle du leadership religieux des femmes. Nous avons élaboré une grille d'analyse fondée sur trois variables interreliées :

- La trajectoire individuelle, incarnée par le style et le profil de leader (en lien avec son rapport au genre et au changement sociétal) ;
- Les caractéristiques du milieu institutionnel religieux ;
- L'état du champ religieux et sociétal vis-à-vis du genre.

L'interaction de ces trois dimensions permet de saisir les dynamiques d'adaptation, de résistance et de transformation. Comme déjà exprimé avec la métaphore des poupées russes, chaque niveau (social, institutionnel, communautaire, individuel) s'emboîte dans le suivant, révélant comment les rapports de genre et de pouvoir se construisent, se reproduisent ou se contestent à différents étages du religieux. La plus grande poupée représente la société globale et ses rapports de domination légitime. En son sein, la religion apparaît comme un système de pouvoir articulant le sacré et le séculier. Enfin, la grille de Leemamol & Ashok permet d'examiner les profils de femmes leaders, leurs stratégies et leur rapport au genre dans ces structures emboîtées.

C'est dans cet entrelacement qu'émerge notre concept de « niche institutionnelle religieuse », inspiré des sciences sociales et de la biologie : un espace symbolique et contextuel où se rencontrent les dispositions du leader et les conditions institutionnelles de son épanouissement. Lorsque ces deux éléments s'accordent, un équilibre homéostatique se crée ; leur discordance engendre tensions, ajustements ou ruptures. Cette niche devient alors un levier de changement.

Dynamiques observées

Notre analyse a montré que les femmes leaders religieuses ne se définissent pas seulement par leur appartenance à une tradition, mais par leur capacité à négocier des espaces de sens et de pouvoir au sein de structures plus ou moins instituées. Certaines adaptent leur discours au langage institutionnel ; d'autres choisissent la discrétion, voire l'invisibilité ; d'autres encore créent de nouveaux cadres communautaires où leur vision du sacré peut s'exprimer librement.

Ces stratégies, loin d'être de simples ajustements tactiques, traduisent une créativité religieuse qui recompose silencieusement les équilibres de genre et redéfinit la légitimité des figures d'autorité. Ce travail constitue une tentative modeste mais nécessaire de combler un angle mort des études sur les liens entre religion, genre et pouvoir.

Les grilles d'analyse élaborées ici offrent avant tout des pistes de lecture : elles permettent d'observer comment les trajectoires individuelles, les contextes institutionnels et les dynamiques sociétales s'entrelacent pour façonner les possibilités - et les limites - du changement. Leur articulation éclaire à la fois les résistances que rencontrent ces femmes et les soutiens, parfois discrets mais déterminants, qui rendent possible leur action.

Mieux comprendre ces forces, c'est se donner les moyens de développer des stratégies durables, à court, moyen et long terme. Car « au-delà des genres », ce sont avant tout des jeux de pouvoir(s) qui sont à l'œuvre. Changer les rapports de domination entre hommes et femmes exige du temps, de la patience et le renoncement à certains privilèges. Il n'existe pas de voie unique : les entrées sont multiples - théologiques, culturelles, politiques, philosophiques ou juridiques.

Amorcer un changement de genre(s) dans les formes de pouvoir religieux, c'est reconnaître la tension féconde entre l'élan prophétique qui bouscule et l'ordre institutionnel qui stabilise. Entre ces deux pôles s'ouvre un espace de transformation, soutenu à la fois par les leaders prophétiques, les institutions et la recherche, où le pouvoir devient relation et où hommes et femmes participent ensemble à une reconstruction symbolique et identitaire partagée.

Perspectives

Nous avons conscience des limites de notre étude, construite sur deux cas pour élaborer notre grille d'analyse et ne prétendant pas à la représentativité. L'étape suivante consisterait à examiner des femmes leaders issues de traditions religieuses plus variées, avec des profils diversifiés, et évoluant éventuellement hors de niches favorables, afin d'observer les résistances, les désaccords, les stratégies déployées, mais aussi les parcours d'ascension et d'influence positive. De telles recherches permettraient de mieux comprendre comment le pouvoir religieux peut être modulé et réinterprété, tant au sein des institutions qu'au contact de la société.

Peut-être alors le leadership ne sera-t-il plus une question de domination ou de rôle genré, mais une manière d'être au monde : « *in humanis* » au-delà des genres.

BIBLIOGRAPHIE

- Anteby-Yemini, L. (Ed.). (2014). *Juives et musulmanes : Genre et religion en négociation*. Karthala.
- Allouche-Benayoun, J. (2019). Les Juifs libéraux. In A.-L. Zwillling, J. Allouche-Benayoun, R. Hermon-Belot, & L. Obadia (Eds.), *Les minorités religieuses en France: Panorama de la diversité contemporaine* (pp. 796–820). Bayard.
- Allouche-Benayoun, J., & Podselver, L. (2003). *Les mutations de la fonction rabbinique: Rapport d'enquête auprès des rabbins consistoriaux de Paris et d'Ile-de-France* (Dossiers et documents). Observatoire du monde juif.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2018). *The nature of leadership* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Aquinas, T. (1920/1947). *Summa Theologica* (Fathers of the English Dominican Province, Trans.). Benziger.
- Aslan, E., Hermansen, M. K., & Medeni, E. (Eds.). (2013). *Muslima theology: The voices of Muslim women theologians*. Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-03238-3>
- Azria, R. (1996). *Le judaïsme*. La Découverte.
- Bahloul, K. (2021). *Mon islam, ma liberté*. Albin Michel.
- Bahloul, K., Chinsky, F., & Seyboldt, E. (2021). *Des femmes et des dieux*. Les Arènes.
- Bano, M., & Kalmbach, H. (Eds.). (2012). *Women, leadership, and mosques: Changes in contemporary Islamic authority*. Brill.
- Bebe, P. (2001). *Isha : Dictionnaire des femmes et du judaïsme*. Calmann-Lévy.
- Bebe, P. (2006). *Qu'est-ce que le judaïsme libéral ?* Calmann-Lévy.
- Bebe, P. (2007). Des femmes rabbins au sein des mouvements juifs libéraux. *Pardès*, 43(2), 217-226. <https://doi.org/10.3917/parde.043.0217>
- Bebe, P. (2019). *La Torah pour les Nuls en 50 notions clés*. First Éditions.

- Belet, D. (2013). Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : Le « servant leadership ». *Innovations*, 40(1), 11-31.
<https://doi.org/10.3917/inno.040.0011>
- Béraud, C. (2019). Prêtre. In R. Azria, D. Hervieu-Léger, & D. Iogna-Prat (Eds.), *Dictionnaire des faits religieux* (2nd ed., pp. 1028–1032). Presses universitaires de France.
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., & Revillard, A. (2020). *Introduction aux études sur le genre* (3e éd.). De Boeck Supérieur.
- Berthelot, M. (2011). Approche des grands courants actuels du judaïsme religieux et laïc en Occident. In *Juifs de Catalogne* (pp. 206–223). Presses universitaires de Perpignan.
<https://doi.org/10.4000/books.pupvd.1396>
- Caille, L. (2023, 26 juin). Qui est Myriam Ackermann-Sommer, première rabbine « moderne-orthodoxe » de France ? *Le Monde des Religions*. https://www.lemonde.fr/le-monde-des-religions/article/2023/06/26/qui-est-myriam-ackermann-sommer-premiere-rabbine-moderne-orthodoxe-de-france_6179309_6038514.html
- Calderini, S. (2020). *Women as imams: Classical Islamic sources and modern debates on leading prayer*. Bloomsbury Academic / I.B. Tauris.
<https://doi.org/10.5040/9780755618040>
- Campergue, C. (2010). Une modernité à géométrie variable : le cas du bouddhisme tibétain en France. *¿ Interrogations ?*, (10). <https://www.revue-interrogations.org/Une-modernite-a-geometrie-variable>
- Campergue, C. (2013). Le bouddhisme tibétain en France. *Histoire, monde et cultures religieuses*, 25(1), 137-168. <https://doi.org/10.3917/hmc.025.0137>.
- Chadi, M. (2023). *Le pouvoir des femmes dans la prédication sunnite. Enquêtes dans la mosquée physique et virtuelle* (Vol. 1). L'Harmattan. (Coll. Logiques sociales.)

- Choje Akong Tulku Rinpoche. (2010). *Limitless compassion: A way of life*. Dzalandara Publications. <https://www.waterstones.com/book/limitless-compassion/choje-akong-tulku-rinpoche/lama-zangmo/9780906181232>
- Clémentin-Ojha, C. (2019). Inculturation. In R. Azria, D. Hervieu-Léger, & D. Iogna-Prat (Eds.), *Dictionnaire des faits religieux* (2nd ed., pp. 579–585). Presses universitaires de France.
- Colliot-Thélène, C. (2016). La théorie de la domination chez Max Weber : Éléments d’analyse. In E. Droit & P. Karila-Cohen (Eds.), *Qu’est-ce que l’autorité ? : France-Allemagne(s), XIXe-XXe siècles* (pp. 27-48). Éditions de la Maison des sciences de l’homme. <https://doi.org/10.4000/books.editionsmsmh.28548>
- Cornu, P. (2006). *Dictionnaire encyclopédique du bouddhisme*. Seuil.
- Cornu, P. (2020). *Introduction à l’histoire des religions. Tome II*. Éditions Rangdröl.
- Cornu, P., (2019). *Manuel de bouddhisme. Tome I : Bouddhisme ancien et Theravāda : Philosophie, pratique et histoire*. Éditions Rangdröl.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.2.322>
- de Gasquet, B. (2008). “Madame le rabbin” ou “Pauline” ? Une pionnière entre stratégies de neutralisation et marges d’autonomie. In Y. Guichard-Claudic, D. Kergoat, & A. Vilbrod (Eds.), *L’inversion du genre: Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement* (pp. 181-192). Presses universitaires de Rennes.

- Dieckman, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171–1188.
<https://doi.org/10.1177/0146167200262001>
- Dirèche, K. (2010). Les murchidât au Maroc. Entre islam d'État et islam au féminin. *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, 128, 99–111.
<https://doi.org/10.4000/remmm.6857>
- Eckhart, M. (1974–1980). *Sermons* (Vols. 1–3; J. Ancelet-Hustache, Trad.). Paris : Seuil.
(Édition française de référence des « Sermons allemands », fondée sur l'édition critique Deutsche Werke dirigée par Josef Quint)
- Elias, N. (2015). *Mozart : Sociologie d'un génie* (J. Étoré & B. Lortholary, trad.). Points.
- Entretien avec Bebe, P., Propos recueillis par Sarthou-Lajus, N. et Euvé, F. (2015). Qu'est-ce que le judaïsme libéral ? *Études*, Décembre(12), 65-75.
<https://doi.org/10.3917/etu.4222.0065>.
- Geoffroy, É. (2020). *Allah au féminin : Le Féminin et la femme dans la tradition soufie*. Albin Michel.
- Gerhardt, U. (1994). The use of Weberian ideal-type methodology in qualitative data interpretation: An outline for ideal-type analysis. *BMS: Bulletin de méthodologie sociologique*, 45(1), 74-126. <https://doi.org/10.1177/075910639404500105>
- Gross, R. M. (2018). *Buddhism beyond gender: Liberation from attachment to identity*. Shambhala Publications.
- Hannan, M. T., Carroll, G. R., & Pólos, L. (2003). The organizational niche. *Sociological Theory*, 21(4), 309–340. <https://doi.org/10.1046/j.1467-9558.2003.00192.x>
- Hervieu-Léger, D. (1993). *La religion pour mémoire*. Cerf.
- Hervieu-Léger, D. (2000). *Le pèlerin et le converti : La religion en mouvement*. Flammarion.
- Horvilleur, D. (2020). L'art féminin de l'exégèse. *Études*, 3, 85-96.
<https://doi.org/10.3917/etu.4269.0085>

- Hoagland, S. L. (1988). Lesbian ethics: Beginning remarks. *Women's Studies International Forum*, 11(6), 531–544. [https://doi.org/10.1016/0277-5395\(88\)90107-0](https://doi.org/10.1016/0277-5395(88)90107-0)
- Irtanucci-Douillard, V. (2023). Le rabbinat féminin au sein du judaïsme libéral en France : de la difficulté à briser le plafond de vitrail. *Religiologiques*, (45), 37-64. <https://doi.org/10.7202/1113241ar>
- Janadin, E. (2019, octobre 10). « *Imamat féminin : Une tradition méconnue de l'islam* » (Steven Duarte, *The Conversation*, 10 octobre 2019) | *Voix d'un islam éclairé*. <https://www.voix-islam-eclaire.fr/2019/10/10/imamat-feminin-une-tradition-meconnue-de-lislam-steven-duarte-the-conversation-10-octobre-2019/>
- Kauffmann, É. (2014). « Les trois types purs de la domination légitime » de Max Weber : les paradoxes de la domination et de la liberté. *Sociologie*, 5(3), 307–317. <https://doi.org/10.3917/socio.053.0307>
- Khankhan, S. (2017). *La femme est l'avenir de l'Islam : Le combat d'une imame*. Stock.
- le Gentil, H. (2021, 25 octobre). Leaders, stop trying to be heroes. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/10/leaders-stop-trying-to-be-heroes>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Mathé, T. (2012). Le bouddhisme tibétain, entre tradition et globalisation. In A. Fauches, F. Kaouès, C. Vanel, & V. Vilmain (Eds.), *Religions et frontières* (pp. 67-76). CNRS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.editions-cnrs.22470>
- Mathew, L., & Ashok, H. S. (2021). Women in religious leadership: A new framework. In Management Association, Information Resources (Ed.), *Research anthology on*

- challenges for women in leadership roles* (pp. 209–226). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8592-4.ch012>
- Nik Muhammad, N. M. (2015). Prophetic leadership model: Conceptualizing a prophet's leadership behaviour, leader–follower mutuality and altruism to decision making quality. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 1(3), 93–106.
<https://doi.org/10.26417/ejis.v1i3.p93-106>
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.,
- Manuel, J. (2015). *Des femmes rabbins et des femmes prêtres : enjeux et débats autour de la féminisation des fonctions de ministre du culte* [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. DIAL.mem. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:358>
- Mathé, T. (2012). Le bouddhisme tibétain, entre tradition et globalisation. In A. Fauches, F. Kaouès, C. Vanel, & V. Vilmain (Eds.), *Religions et frontières* (pp. 67–76). CNRS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.editions-cnrs.22470>
- Pace, E. (2019a). Charisme. In R. Azria, D. Hervieu-Léger, & D. Iogna-Prat (Eds.), *Dictionnaire des faits religieux* (2nd ed., pp. 130–137). Presses universitaires de France.
- Pace, E. (2019b). Idéaltype religieux. In R. Azria, D. Hervieu-Léger, & D. Iogna-Prat (Eds.), *Dictionnaire des faits religieux* (2nd ed., pp. 555–562). Presses universitaires de France.
- Pelletier, D. (2019). Institution(s) religieuse(s). In R. Azria, D. Hervieu-Léger, & D. Iogna-Prat (Eds.), *Dictionnaire des faits religieux* (2nd ed., pp. 593–598). Presses universitaires de France.
- Plaskow, J. (1990). *Standing again at Sinai: Judaism from a feminist perspective*. Harper & Row.
- Petersen, J. (2019). Media and the female imam. *Religions*, 10(3), 159.
<https://doi.org/10.3390/rel10030159>

- Portier, P. (2013). La construction religieuse du genre : Remarques sur un processus ambivalent. In F. Rochefort & M. E. Sanna (Eds.), *Normes religieuses et genre : Mutations, résistances et reconfiguration (XIXe–XXIe siècle)* (pp. 303–310). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.roch.2013.01.0303>
- Powell, G. N. (2020). *Gender and leadership*. SAGE Publications.
- Powers, J. (2007). *Introduction to Tibetan Buddhism* (2nd ed.). Snow Lion Publications.
- Ramboarison-Lalao, L., Bah, A., & Barth, I. (2015). Pasteur, imam, prêtre et rabbin : Un style de leadership et un exercice de l'autorité pas tout à fait comme celui des autres managers. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 89-123. <https://doi.org/10.3917/rips1.052.0089>
- Raphaël, F. (2019). Weber Max. In R. Azria, D. Hervieu-Léger, & D. Iogna-Prat (Eds.), *Dictionnaire des faits religieux* (2nd ed., pp. 1385–1388). Presses universitaires de France.
- Ripert, B. (2019). Acculturation. In R. Azria, D. Hervieu-Léger, & D. Iogna-Prat (Eds.), *Dictionnaire des faits religieux* (2nd ed., pp. 7–12). Presses universitaires de France.
- Rivoal, I. (2019). Minorité religieuse. In R. Azria, D. Hervieu-Léger, & D. Iogna-Prat (Eds.), *Dictionnaire des faits religieux* (2nd ed., pp. 788–795). Presses universitaires de France.
- Roded, R. (2022). Muslim and Jewish female religious trailblazers. *Nashim: A Journal of Jewish Women's Studies & Gender Issues*, 41, 64–91. <https://doi.org/10.2979/nsh.2022.a880807>
- Rowlands, J. (1997). *Questioning empowerment: Working with women in Honduras*. Oxfam.
- Sanon, A. A. (2009). *Le concept de niche écologique associé à la co-existence des espèces végétales : mise en évidence du rôle de la symbiose mycorhizienne et de sa microflore associée dans la structuration de la strate herbacée en milieu tropical* [Thèse de doctorat, Université Henri Poincaré (Nancy 1) & UCAD].

- Sarthou-Lajus, N., & Euvé, F. (2015, décembre). Qu'est-ce que le judaïsme libéral ? Entretien avec Pauline Bebe. *Études*, (4222), 65–75.
- Saint-Michel, S. E. (2023). *Théories du leadership*. La Découverte.
<https://shs.cairn.info/theories-du-leadership--9782348079429?lang=fr>
- Saroglou, V. (2002). Religion and the five factors of personality: A meta-analytic review. *Personality and Individual Differences*, 32(1), 15–25. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00233-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00233-6)
- Saroglou, V. (2009). Religiousness as a Cultural Adaptation of Basic Traits: A Five-Factor Model Perspective. *Personality and Social Psychology Review*, 14(1), 108–125. <https://doi.org/10.1177/1088868309352322>
- Saroglou, V. (2015). Personality and religion. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., Vol. 17, pp. 801–808). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25080-0>
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (4e éd., pp. 293–316). Presses de l'Université du Québec.
- Schneider, N. (2013a). *Le renoncement au féminin : Couvents et nonnes dans le bouddhisme tibétain*. Presses universitaires de Paris Ouest.
- Schneider, N. (2013b). *Le renoncement au féminin : Couvents et nonnes dans le bouddhisme tibétain*. Presses universitaires de Paris Ouest.
- Taussig, S. (2019, février 1). *Des imams femmes pour la France ?* The Conversation.
<https://doi.org/10.64628/AAK.sucescfvn>
- Trungpa, C. (2003). *The Path of Individual Liberation (volume 1)* (Shambhala).
<https://www.shambhala.com/the-path-of-individual-liberation-volume-1-3107.html>

- Uwimana, D. (2023). *Le leadership pastoral au service de la communauté chrétienne* [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. DIAL.mem. <https://hdl.handle.net/2078.1/thesis:39473>
- van Baarle, S., Dolmans, S. A. M., Bobelyn, A. S. A., & Romme, A. G. L. (2021). Beyond command and control: Tensions arising from empowerment initiatives. *Organization Studies*, 42(4), 531–553. <https://doi.org/10.1177/0170840618818600>
- Veyretout, L. (2016). *L'admission des femmes aux fonctions cultuelles : Approches juridiques comparées*. Presses universitaires de Strasbourg. <https://books.openedition.org/pus/14277>
- Wadud, A. (1999). *Qur'an and woman : Rereading the sacred text from a woman's perspective* (2nd ed.). Oxford university press.
- Weber, M. (1971). *Économie et société (Tome 1) : Les catégories de la sociologie*. Plon.
- Weber, M. (2014). Les trois types purs de la domination légitime (E. Kauffmann, Trad.). *Sociologie*, 5(3), 291-302. <https://doi.org/10.3917/socio.053.0291>
- Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G., & Hirsh, J. B. (2011). Gender differences in personality across the ten aspects of the Big Five. *Frontiers in Psychology*, 2, 178. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2011.00178>
- Willaime, J.-P. (2019). Faits religieux. In R. Azria, D. Hervieu-Léger, & D. Iogna-Prat (Eds.), *Dictionnaire des faits religieux* (2nd ed., pp. 391–397). Presses universitaires de France.
- Wobick-Segev, S. (2024). The text and context of Regina Jonas's halakhic work "Kann die Frau das rabbinische Amt bekleiden?". *Journal of Modern Jewish Studies*, 23(2), 305–326. <https://doi.org/10.1080/14725886.2023.2208526>
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2009). *Gender identity*. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 109–125). Guilford Press.

Woodhead, L. (2012). Les différences de genre dans la pratique et la signification de la religion.

Travail, genre et sociétés, 27(1), 33-54. <https://doi.org/10.3917/tgs.027.0033>.

Sites internet :

Holy Isle Project. (n.d.). *Lama Rinchen Palmo*. Holy Isle. <https://www.holyisle.org/the-project/leaders/view/2>

Holy Isle Project. (n.d.). *Leaders*. Holy Isle. <https://www.holyisle.org/the-project/leaders>

Kagyü Samyé Dzong de Belgique. (n.d.). *Les centres Kagyü Samyé Dzong en Belgique*.
<https://www.samyé.be/contacts/2-divers/2-les-centres-kagyü-samyé-dzong-en-belgique.html>

ANNEXES

ANNEXE I :

Guide d'entretiens

I. PROFIL socio-culturel et religieux

1. Comment décririez-vous l'enfant que vous étiez ? (traits de personnalité, caractère)
 - Pourriez-vous me parler de vos origines familiales ?
2. Quelle était la place de la femme au sein de votre famille ?
 - Distribution des rôles homme/femme traditionnelle ?
3. Aviez-vous des modèles ? Féminins/masculins. Si oui, lesquels ?
4. Quel était votre rapport à la religion ? La spiritualité ? La foi ?
5. Quelle importance accordez-vous, à l'étude et à la formation ?
 - Faut-il en faire davantage en tant que femme pour légitimer/justifier l'accès au poste de ministre du culte ?
(Question de la sursélection et surqualification)

II. MINISTRE DU CULTE

6. Pourriez-vous revenir sur les moments significatifs de votre parcours religieux ?
7. Comment et quand êtes-vous devenue rabbin, imam, lama ?
 - Quelle était votre motivation de départ ?
 - Quelle est-elle aujourd'hui ?
8. Êtes-vous officiellement reconnue ?
 - Importance du titre ?
 - La question de la légitimité
9. Considérez-vous 'être rabbin, imam, lama comme un métier, une vocation, une mission ou autre ?
10. Quel est votre rôle ?
 - Vos fonctions ?
 - Vos responsabilités ?
 - Vos missions ?
11. Avez-vous rencontré des résistances en tant que femme ?
 - Si oui, de qui, quoi, comment ?
 - Avez-vous été confronté à du sexisme ?
 - Quelles stratégies avez-vous développée afin d'y faire face ?

12. Quelles sont vos motivations aujourd'hui pour continuer ?

III. LEADERSHIP

13. Si je vous dit leadership religieux des femmes, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

14. C'est quoi un(e) leader religieux/se pour vous ?

- Traits de personnalité ?
- Qualités ?
- Caractéristiques individuelles ?
- Sont-elles innées ou à acquérir ?

15. Selon certaines études la masculinité est un de trait de personnalité caractéristique d'un leader. Qu'en pensez-vous ?

16. Quelles sont les compétences nécessaires ?

- Intellectuelles
- Sociales
- Émotionnelles
- Spirituelles ?

17. C'est quoi avoir du charisme selon vous ? Existe-t'il un charisme féminin ? (Notion Gasquet)

18. Selon vous qu'est-ce qui est essentiel pour être une bonne lama, rabbin, imam ?

IV. Religion et genre deux systèmes de POUVOIR

19. Comment définiriez-vous la notion de pouvoir ?

- D'autorité ?
- De quel pouvoir, autorité disposez-vous dans vos fonctions ?
- Comment se prennent les décisions ?

20. Quid en tant que femme ? Expérimentez-vous des forces/faiblesses ?

21. Qu'entendez-vous par patriarcat ? Et féminisme ?

- Égalité droits et devoirs homme femme dans la synagogue, le centre, la mosquée ?
- Quid rapports sociaux inégaux de sexe dans société
- Quelle action pour quelle transformation ?

ANNEXE II

Tableau 1. Définitions chronologiques du leadership

Années	Définitions
1957	Le leadership est « le comportement d'un individu dirigeant les activités d'un groupe en vue d'un objectif partagé » [Hemphill et Coons, 1957, p. 7].
1978	Le leadership est « un processus d'influence qui va au-delà de la conformité aux directives et aux routines organisationnelles » [Katz et Kahn, 1978, p. 528].
1984	Le leadership est « un processus influençant les activités d'un groupe organisé en vue de l'accomplissement et de l'atteinte d'objectifs » [Rauch et Behling, 1984, p. 46].
1986	Le leadership concerne « l'articulation d'une vision, l'incarnation de valeurs et la création d'un environnement dans lequel les missions peuvent être réalisées » [Richards et Engle, 1986, p. 206].
1987	Le leadership est « un processus qui donne un sens aux actions à travers un effort collectif, et qui suscite l'envie collective d'atteindre et de réussir les objectifs confiés » [Jacobs et Jacques, 1987, p. 281].
1992	Le leadership est « la capacité de dépasser la culture [de l'entreprise] pour opérer un changement adaptatif » [Schein, 1992, p. 2].
1999	Le leadership est « la capacité d'un individu d'influencer, motiver et inclure les individus pour qu'ils contribuent à l'efficacité et au succès d'une organisation » [House <i>et al.</i> , 2004].
2014	Le leadership est « un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre un objectif organisationnel commun » [Northouse, 2014, p. 3].
2018	Le leadership est « un processus d'influence formel ou informel, ancré dans un contexte organisationnel, qui apparaît entre un leader, une équipe, des suiveurs, ou une institution dans le but d'atteindre un objectif partagé » [Antonakis et Day, 2018, p. 5].
2021	Le leadership est « un réseau d'influence dans lequel chaque membre de l'équipe peut être source d'influence et être leader pour participer pleinement à l'atteinte des objectifs » [Xu <i>et al.</i> , 2021, p. 2].

Source : adapté de Saint-Michel [2011].

(Saint-Michel, 2023, p. 9)

Tableau 6. Les attributs clés du leader identifiés dans les méta-analyses

Attributs	Corrélations des méta-analyses	
	Émergence du leader	Efficacité du leader
Compétences cognitives		
Intelligence générale	.25-.52	.15-.17
Créativité/pensée divergente	.35	.31
Résolution des problèmes		.39
Prise de décision		.52
Personnalité		
Extraversion	.15-.32	.12-.31
Caractère consciencieux	.19-.33	.16-.28
Ouverture	.17-.24	.09-.24
Agréabilité	.01-.05	.03-.21
Névrotisme	-.08- -.24	-.22- -.24
Affectivité positive	.28	.33
Narcissisme	.16	.03
Intégrité		.29
Motivations		
Domination	.17-.37	.35
Orientation vers la réussite		.28
Énergie		.29
Recherche de pouvoir		.16
Proactivité		.19
Ambition		.05
Compétences sociales		
Contrôle de soi	.14	.19-.21
Relations interpersonnelles		.30
Communication		.24-.25
Régulation des émotions		.14-.37
Compétences techniques		
Compétences managériales		.17
Confiance en soi		
Estime de soi	.17	.24
Connaissances		
Connaissances techniques		.19

Source : adapté de Zaccaro *et al.* [2018].

(Saint-Michel, 2023, p.31)