

# Raisonnance

Cahier de réflexion  
des maires francophones

Février 2016



Thématique Numéro 07

## LE POUVOIR AUTREMENT

En ces temps de crises et de mutations, la société civile aspire à une autre forme de pouvoir.  
Quel est ce pouvoir *autrement*, en quoi la féminisation de ce pouvoir est une réponse aux attentes ?  
C'est ce que ce numéro explore.


© Droits réservés

# D

epuis quelques années, une discrète féminisation du pouvoir semble émerger. En 2005, sur 39 élections s'étant déroulées dans le monde, un parlementaire élu sur cinq était une femme<sup>1</sup>.

En France, une mission d'information du Sénat<sup>2</sup> a effectué auprès des élus nationaux et locaux une enquête dont l'une des questions était: Pensez-vous que la place et le rôle des femmes dans la vie publique devraient être plus importants? Les 500 réponses évoquent des caractéristiques largement reconnues aux femmes et qui constituerait un réel apport à la pratique du pouvoir: sens du concret et de l'organisation, « sensibilité »... Des réponses – majoritairement féminines – soulignent qu'elles favoriseraient, dans un engagement politique, la « réconciliation du citoyen et des élus », et insuffleraient plus d'innovation dans la gestion du pouvoir.

## ► EDITO

### **Un pouvoir sans violence: une affaire de genre?**

**Par Sylvie Lainé**  
*Déléguée générale de la Fondation Nationale Entreprise et Performance (FNEP) de 2008 à fin 2014*

Les femmes introduisent-elles un nouveau modèle de gouvernance? Privilégiant l'intérêt général sur leur intérêt personnel, ayant le sens du travail en équipe, elles exerceraient le pouvoir de manière plus collective, plus opérationnelle que leurs collègues masculins. C'est en tout cas ce que certaines d'entre elles<sup>3</sup> déclaraient dans une étude publiée en 2012 dans le cadre d'un programme de l'ESSEC<sup>4</sup>.

La relation de pouvoir fera-t-elle place grâce aux femmes au pouvoir de la relation? <sup>5</sup> Est-ce une question de valeurs différentes selon les genres? En approche interculturelle, la plupart des auteurs distinguent des cultures « féminines » – fondées sur des valeurs d'écoute, de dialogue, de soutien – et des cultures « masculines » – fondées sur des valeurs de réussite, de combativité, de performance... Ainsi, Hofstede<sup>6</sup>, s'appuyant sur le schéma dominant définissant les rôles sociaux comparés des sexes, expose-t-il que, dans une culture « masculine », l'agressivité, la compétition, sont socialement reconnues. Le succès matériel y est une valeur, comme le travail qui l'autorise et représente une part importante, sinon essentielle, de la vie des individus. Aussi, les rôles des hommes et des femmes s'y distinguent-ils nettement. Qu'en penseraient les membres du mouvement *Happy men*, ces cadres masculins qui veulent travailler « autrement », donner toute sa place à leur vie familiale et mieux répartir les tâches entre hommes et femmes, dans l'entreprise et à la maison?<sup>7</sup>

Inversement, dans une culture « féminine », l'accent est davantage mis sur les relations humaines, le partenariat, les bénéfices mutuels. Le travail y est perçu comme moins central et les rôles des hommes et des femmes sont davantage interchangeables.

D'autres – dont je suis – refusent l'universalité d'un schéma féminin et d'un schéma masculin de valeurs et de pratiques déclinées. Pourquoi y aurait-il une norme de conduites pour chaque genre? Les convictions ne sont ni féminines ni masculines. Les femmes n'ont pas « le monopole du cœur », les hommes n'ont pas celui de l'ambition dévorante. Après tout, Cincinnatus qui, en - 456, était retourné à sa charrue après avoir sauvé Rome, était un homme, n'est-ce pas?

Le dirigeant, la dirigeante que vous avez en face de vous, ont-ils vraiment quelque chose à voir avec le portrait-robot que votre bréviaire des généralisations vous avait révélé? La dimension culturelle masculinité/féminité est tout aussi relative que le temps. Ce qui compte, c'est la personne: chaque homme, chaque femme, est une culture. Et jugées sur des qualités fortement sexuées, les femmes ont tendance à projeter ce qu'on leur a enseigné sur elles-mêmes. Cette différenciation systématisée débouche sur la croyance d'un « avantage féminin » qui conduit à remplacer les héros masculins par des femmes<sup>8</sup>. Ma cheffe, cette héroïne...

À l'inverse, les femmes exerçant un pouvoir – plus visibles, car en petit nombre – deviennent des symboles de leur genre<sup>9</sup>. Leur éventuel échec sera perçu comme un échec du genre plutôt qu'individuel (ce qui est le cas pour les hommes). Ainsi l'image de leur genre devient-elle pour les femmes dirigeantes une dimension supplémentaire à prendre en compte. Comment s'étonner alors que certaines entretiennent une relation ambiguë au succès, par crainte d'être perçues comme « dures », « autoritaires », « masculines » (un comble!).

Mais au fait, pourquoi ne pas ériger ce paradoxe en tremplin? Notre environnement, fait de crises successives, de questions sur les formes du développement économique, d'inquiétudes pour la planète, nous y incite. Notre présent et la mutation digitale que nous y vivons, exigent des approches novatrices de la pratique du pouvoir, non seulement par et pour les femmes mais aussi par et pour les hommes. Chacun de nous, femme ou homme, est aujourd'hui conscient de la nécessité d'un *leadership* plus relationnel, moins formel, moins planificateur et plus intuitif. S'il faut, pour y parvenir, féminiser le pouvoir, c'est-à-dire y adopter dans son exercice des qualités dites féminines, donc d'abord HUMAINES, n'hésitons pas! Laissons s'exprimer en chacun, en chacune, les composantes « féminines » de convivialité, de simplicité, de réalisme, de coopération, et parfois, de bienveillance. Encourageons chacun, femme et homme, à mettre en valeur son *anima* tout autant que son *animus*.

Et nous les femmes, prenons, si ce n'est déjà fait, le risque de l'authenticité, refusons les postures défensives, soyons simplement nous-mêmes. Nous avons le droit et peut-être aujourd'hui, collectivement, le devoir de décider de notre mode d'exercice du pouvoir. ▶

<sup>1</sup> Communiqué n° 220 du 27.2.2006 de l'Union interparlementaire (Genève/New York) // <http://www.ipu.org/press-f/gen220.htm>

<sup>2</sup> « La place et le rôle des femmes dans la vie publique », par la voie du magazine « Sénat Actualités ». Consultable sur le site du Sénat.

<sup>3</sup> siégeant au sein de conseils d'administration.

<sup>4</sup> Programme *Women Be European Board Ready*, lien : Femmes et Pouvoir : tabou ou nouveau modèle de gouvernance? Synthèse de Viviane de Beaufort, in Chroniques d'experts de la Harvard Business Review du 11 décembre 2014.

<sup>5</sup> Question posée par Philippe Détrie in « La féminisation du monde occidental(e) » chronique Entreprise & Carrières du 17.12.2014, postée par *La Maison du Management*. Lire aussi l'ouvrage du même auteur Manager au xxie siècle, Eyrolles 2015.

<sup>6</sup> Geert Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel, Comprendre nos programmations mentales*, Editions d'organisation, 1994.

<sup>7</sup> Antoine de Gabrielli, le fondateur des « Happy men » parle du « plancher de verre ». Le Figaro du 29.7.2015, p. 8. Continuons le combat.

<sup>8</sup> Sally Helgesen, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*

<sup>9</sup> Lire Madame le, Françoise Gaspard, Grasset, 1979. Elle est en 1977 la seule femme maire d'une ville de plus de 30 000 habitants (Dreux).



Tunis - Tunisie



Droits réservés

# Extension du domaine des femmes

© Inna G/fotolia



Entretien conduit par Souad Sassi

**I FILLE AÎNÉE DE HEDI MABROUK, AMBASSADEUR DE TUNISIE EN FRANCE DE 1973 À 1986, PUIS MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES DE LA TUNISIE EN 1987, LEYLA KHAÏAT BAIGNE DANS LA POLITIQUE DEPUIS SON PLUS JEUNE ÂGE.** ELLE NOUS A REÇUS DÉBUT NOVEMBRE 2015, AVEC SON HABITUEL ET GRAND SOURIRE, SON ÉLÉGANCE SOBRE ET MODERNE, DANS SON BUREAU DE PDG DE LA SOCIÉTÉ PLASTISS, DANS LE QUARTIER RÉSIDENTIEL D'EL MENZAH VI. UN BUREAU SOBRE, EN CONTINUITÉ DE CELUI DE SA SECRÉTAIRE, LE CORAN OUVERT SUR UN PRÉSENTOIR, UN TABLEAU DE CALLIGRAPHIE ARABE REPRÉSENTANT LA SOURATE AL IKHLAS AU-DESSUS DE SON FAUTEUIL, DES DISTINCTIONS INTERNATIONALES, DES PHOTOS DE FAMILLE : LEYLA KHAÏAT A EU UNE VIE AFFECTIVE HEURTÉE AVEC LE DÉCÈS DE SON MARI, INDUSTRIEL, ET CELUI DE SON FILS, VICTIME D'UN ACCIDENT DE SANTÉ, LE 13 AOÛT 2013, ALORS QU'ELLE ORGANISAIT LA GRANDE MANIFESTATION À L'OCCASION DE LA JOURNÉE NATIONALE DE LA FEMME. UNE MANIFESTATION HISTORIQUE ÉTANT DONNÉ LES CIRCONSTANCES DIFFICILES VÉCUES PAR LA TUNISIE. RIEN NE LA PRÉDESTINAIT AU PARCOURS QUI EST LE SIEN. PROFESSEURE DE LETTRES FRANÇAISES, ELLE FAIT LE CHOIX DIFFICILE, APRÈS LE DÉCÈS DE SON ÉPOUX EN 1995, DE PRENDRE LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE. ▶

*Parlez-nous, Mme Khaïat, de votre aventure industrielle. Votre succès tient-il au fait que vous êtes une femme de pouvoir ?*

**Leyla Khaïat** > Certainement pas. Je ne suis pas une femme de pouvoir, mais une femme d'action. Mon rôle, comme pour beaucoup de mes collègues, est d'innover, de créer des richesses qui seront redistribuées sous forme d'emplois.

Ma formation d'origine, celle d'une femme attachée à l'Islam, mais aussi à Voltaire, Rousseau et Diderot, habitée par la culture de mon père qui m'enseigna à plier mais à ne jamais rompre, ne me prédestinait pas au monde des chiffres, ni à la manière d'être à la fois femme et chef d'entreprise. J'appartiens en effet à une famille de militants patriotes. Mon père

m'a inculqué le sens du devoir, de l'honneur, du courage. Ses références étaient bien sûr l'œuvre d'Habib Bourguiba et sa manière d'avancer étape par étape dans le règlement des affaires. Cela m'a beaucoup aidé quand j'ai pris la direction du groupe industriel que m'a laissé mon mari. J'ai fusionné les quatre entreprises pour avoir d'une part, une société en charge de la fabrication de simili cuir, d'autre part, une société spécialisée dans la commercialisation des produits. Nous étions alors à une période où l'intégrisme religieux commençait à faire son chemin dans les esprits. J'ai eu des difficultés pour être acceptée. Il y a eu des tentatives d'intimidation pour me détourner de mes objectifs. J'ai dû subir les humeurs des rétrogrades. Selon eux, une femme ne peut qu'entraîner une entreprise à la faillite. Ils s'appuyaient sur le Coran ! Devant l'assemblée du personnel, j'ai rappelé que l'épouse du

prophète, Khadija, riche commerçante, avait soutenu financièrement son mari. Il ne s'en est jamais offusqué et ne tarissait pas d'éloges, chaque fois qu'il parlait d'elle ! Elle était chef d'entreprise. Comme elle, les femmes chefs d'entreprise redistribuent de la richesse, exportent, échangent. Seules 4 personnes ont donné leur démission et depuis ce moment, la cohésion sociale est forte au sein du groupe.

*Vous semblez sous-entendre qu'une femme chef d'entreprise est plus à même de favoriser la paix sociale ?*

**Leyla Khaïat** > Leur intégrité, leur sens de la gouvernance devraient pourtant leur faciliter l'ascension en politique. Mais ce qui est un obstacle là est un avantage ici. Les employés le savent et apprécient ces valeurs. À cela s'ajoute ce que j'appellerai l'intelligence émotionnelle. Une qualité à la fois

méditerranéenne et féminine. Ce sens de l'autre qui nous rend attentives aux situations individuelles. J'y veille. Tant et si bien que dans une ville tunisienne, se trouvaient face à face, un établissement de mon groupe et celui d'un concurrent dont le PDG est un homme. Pendant la Révolution, nos ouvriers ont protégé notre usine. L'autre filature a été détruite...▶



La rigueur qui était la mienne, héritage de mon passé de professeur, est tempérée par mon humanité, ma volonté de conciliation. J'ai toujours refusé la compromission pour privilégier le compromis avec le personnel des ateliers.

*Vous considérez donc qu'il existe un mode féminin du pouvoir ?*

**Leyla Khaïat** > Oui, immanquablement. Et cela perdure dans les nouvelles classes d'âge. Nous prenons le social en considération. Nous sommes attentives au bien être des ouvriers et des employés. Nous avons aussi une différence d'approche dans la prise de risque. Nous ne sommes pas naturellement portées vers « l'aventure » industrielle. Généralement, nous nous endettions pour investir dans des équipements plus productifs... Je vous l'ai dit, l'émotion tient une place importante dans notre démarche. Elle est notre marqueur, et notre atout est d'être en capacité d'associer de manière équilibrée, émotion et raison.

*Il y a un mois, le Prix Nobel de la paix a été attribué au quartet tunisien dont fait partie la Présidente de l'UTICA, Mme Wided Bouchamaoui. Comment cette distinction a-t-elle été ressentie dans le milieu des affaires ?*

**Leyla Khaïat** > Comme un sujet de fierté et d'espérance ! La seule femme du quartet est une chef d'entreprise ! Quel symbole ! Tous mes collègues du monde entier ont été chaleureux et, quelque part, les femmes chefs d'entreprise se sont senties, elles aussi, honorées. Car enfin, admettez que la presse occidentale manque de chaleur à notre égard, femmes chefs d'entreprise. La presse

**« notre atout est d'être en capacité d'associer de manière équilibrée, émotion et raison. »**

occidentale véhicule des clichés obsolètes et notre image est bien mal valorisée. Au Bahreïn, en Mauritanie, pour ne prendre que ces exemples, les femmes gèrent le commerce. Elles créent des centres commerciaux où les hommes trouvent un espace de travail !

Cette misogynie n'est d'ailleurs pas propre à l'Afrique du Nord ! Pour aller dans ce sens, j'ai tenu à m'investir à la Présidence de la Chambre nationale des Femmes chefs d'entreprise, de 1995 à 2006 et dans l'Organisation mondiale de Femmes chefs d'entreprise. La Tunisie était le seul pays arabe à y siéger. J'ai veillé à ce que les Occidentales prennent en considération leurs collègues orientales. Le résultat a été qu'en 1998, j'ai été élue avec 72 % des voix à la Présidence du réseau, face à une Portugaise et une Britannique. Il y eut des réactions vives car l'organisation avait toujours été présidée par une Occidentale.

Et c'est bien pour cela que je félicite l'AIMF pour son initiative de produire cette revue « Raisonnement » centrée sur la gouvernance autrement et qui valorise l'urbanisme, un domaine dans lequel nous nous impliquons car il concerne le « vivre ensemble ». Être attentif au vivre ensemble est bien une qualité qu'ont les

femmes qui ont en charge l'entreprise ou la gestion de l'espace public. À titre d'exemple, la maire de la commune du Belvédère a fait fleurir son quartier et, pour ma part, j'ai lancé Afrimalife, association basée sur les réseaux sociaux pour réapprendre la citoyenneté, l'éthique, le respect de l'espace public.

*Même si j'ai bien compris que vous ne souhaitez pas que nous parlions de politique, comment voyez-vous l'évolution du droit des femmes en Tunisie ?*

**Leyla Khaïat** > Tout d'abord, il n'y a pas en Tunisie, de féminisme d'État. Le Président Bourguiba, dans sa très grande sagesse, n'a fait qu'acter une situation de la femme qui a toujours existé. L'esprit de liberté a toujours prévalu et il l'a fait insérer dans la loi. Ce qui est mieux. L'abolissement de la polygamie, la possibilité de divorcer, l'exigence d'un consentement mutuel des deux époux pour le mariage, la possibilité d'ouvrir un compte bancaire et de créer une entreprise sans l'autorisation d'un parent ou d'un époux, ou encore l'attribution d'un droit de tutelle sur les enfants mineurs au décès du père, sont souvent autant de lois progressistes pour le monde arabo-musulman, qui ont révolutionné la condition des femmes

\* Ce fameux article 28 du projet de Constitution en cours d'élaboration avait soulevé un tollé en Tunisie, mais également dans la diaspora. L'État assure la protection des droits de la femme sous le principe de complémentarité avec l'homme au sein de la famille en tant qu'associée de l'homme.

tunisiennes, au moment de leur promulgation. Les avancées ont suivi, notamment dans les corps de métiers : première femme magistrat, première femme pilote du monde arabe, multiplication des espaces de réflexion au sein de la société civile. Une femme peut donner son nom de jeune fille à son enfant, on a cessé de parler de tutelle pour adopter la notion de partenariat entre les hommes et les femmes. Les droits des femmes se sont enrichis, autant d'avancées calculées en fonction du pouvoir d'influence des femmes !

Enfin, récemment, les femmes se sont impliquées dans la rédaction de notre nouvelle Constitution. Elles se sont aussi impliquées successivement pour défendre leurs droits historiques face à l'obscurantisme. Au lendemain de la Révolution de 2011, la condition des femmes a souvent suscité la polémique. En 2012 par exemple, la commission des droits et libertés au sein de l'Assemblée nationale constituante avait créé un tollé en votant un article, défendu par les élus d'Ennahda, qui évoquait le principe de « complémentarité » entre l'homme et la femme\*.

Des milliers de personnes, hommes et femmes, s'étaient alors donné rendez-vous sur les grandes avenues du centre-ville pour exprimer leur indignation. La notion de complémentarité fut finalement supprimée. Wided Bouchamaoui a incarné ce combat au sein du quartet.

*Vos propos tranchent avec les discours pessimistes sur la situation de la femme en Tunisie.*

**Leyla Khaïat** > Bien sûr, cette courbe historiquement ascendante a connu des accrocs. Déjà à la fin des années quatre-vingt, avec l'émergence islamiste et la crise économique. Il était reproché aux femmes de prendre le travail des hommes. Cet épisode, celui que nous avons connu après la Révolution, ne doit pas nous faire oublier la fragilité de toute dynamique en période de crise.

Mais, heureusement, les femmes tunisiennes aiment les couleurs bigarrées, chatoyantes, gaies. Leurs costumes traditionnels en sont un exemple. Elles rejettent les noires tentures, tristes et mortifères. La volonté de parité, d'égalité, a aussi joué un grand rôle pour galvaniser la résistance. La journée du 13 août 2013, journée nationale de la Femme, le prouve : hommes et femmes étaient côté à côté ! Les partis politiques, le syndicat UGTT, les associations de la société civile.

Et nous entendons bien poursuivre sur notre élan, notamment pour apporter une solution à la douloureuse question de l'héritage. Très souvent, les parents contournent l'obstacle en procédant à un partage de leur vivant, afin que les filles ne soient pas lésées. À force de persévérance,

nous veillerons à ce que la société tunisienne garde son caractère moderniste, avant-gardiste, au sein du monde arabe. Plus qu'une course d'obstacle, c'est une course de fond.

Une course de fond inséparable du combat pour l'éthique !

C'est d'ailleurs pour cette raison que, à côté de l'UTICA, pour valoriser la diversité des points de vue, je suis cofondatrice de la Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie (CONECT). Au sein de CONECT, nous entendons donner une image de l'entreprise qui est au service d'un développement économique et social équitable, responsable.

J'en reviens ainsi à vos premières questions sur le rôle des femmes dans la manière de gouverner. Pour favoriser l'investissement dans notre pays, nous devons mettre en avant des valeurs, un savoir-faire, des techniques de management, réaffirmer la place des femmes dans notre société car elles sont un incontestable facteur d'équilibre. La Tunisie est un pays de service : il ne pourra donc se développer sans cette matière première qui a été toujours la sienne, cette douceur dans un climat de confiance.

Quant à la femme arabe qui mérite d'être mieux connue pour ses qualités managériales, j'ai cru distinguer les bahreïnites et les koweïtiennes pour leur promptitude à avoir intégré les nouvelles technologies de la communication (TIC), les Mauritanies excellentes commerçantes. Elles ont même construit un immense marché assez connu. Elles y exposent leurs produits et louent des espaces aux petits commerçants de Nouakchott. ▶



Paris - France

# La femme de réseau à l'âge du digital

Entretien réalisé par Sylvie Lainé

**I ANNE GUILLAUMAT DE BLIGNIÈRES EST, AUJOURD'HUI, MÉDIATRICE DU GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS, PERSONNALITÉ ASSOCIÉE À LA SECTION DES FINANCES DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, COPRÉSIDENTE DE FINANCIELLES. ELLE ÉTAIT PRÉCÉDEMMENT CONSEILLÈRE DU COMITÉ DE DIRECTION DE LA CAISSE, RESPONSABLE DE LA PROMOTION DES FEMMES ET DE LA PARITÉ.**

*Un mot de votre parcours, tout au long duquel vous avez contribué à la promotion des femmes à des postes de responsabilité ?*

**Anne Guillaumat de Blignières >** Au fur et à mesure de mon évolution professionnelle, j'ai en effet pris conscience qu'un certain nombre d'obstacles et de stéréotypes freinaient - voire empêchaient - l'accès des femmes à des postes à responsabilité : je l'ai d'ailleurs constaté à tous les niveaux hiérarchiques. Ce blocage intervient tout particulièrement lorsque leurs compétences les conduisent à "oser" solliciter des fonctions de gouvernance (comex ou conseils d'administration). Or dans un contexte de mutation profonde, nos entreprises ont un besoin essentiel pour se développer : repérer et utiliser toutes les compétences de leurs collaborateurs. Mettre sous le boisseau celles des femmes est un frein pour la performance de ces entreprises, plusieurs études récentes

en témoignent. Pour les entreprises, c'est bien la question de la création de valeur qui est en jeu.

*Financielles regroupe un nombre très important de femmes éminentes du monde de la banque et de l'assurance. Parlez-nous de ce réseau, très actif au sein du monde de la finance, encore largement masculin...*

**AGdB >** Financ'Elles est la fédération des réseaux professionnels féminins – ou mixtes – du secteur Banque-Finance-Assurance. Depuis sa création en 2011, elle s'est donnée pour mission de contribuer à accélérer l'agenda de la mixité. Nous réunissons aujourd'hui 12 acteurs majeurs (Société Générale, AXA, BPCE, la Caisse des Dépôts, Crédit Agricole SA, HSBC, ING, Malakoff, la MAAF, Humanis, GE et Eurazeo) et nous représentons 6 000 femmes en réseau.

Les CEO et directeurs généraux de nos entreprises ont chacun

adhéré à notre Livre blanc, et s'engagent à nos côtés, ce qui renforce notre légitimité et nos actions. Nous avons mis en place un certain nombre de leviers pour renforcer la dynamique de nos réseaux : consultation biennale « Confiance et Mixité » auprès des 90 000 cadres de nos entreprises, dîner biennal – avec le Ministre des Finances – des Administratrices de la Finance, Observatoire de la mixité en alliance avec les DRH de nos organisations... Des benchmarks nous permettent de mesurer les efforts à accomplir, et de partager ensemble les meilleures pratiques.

La dernière Consultation Financ'Elles en 2014 a révélé que 44 % des femmes cadres de ce secteur (et 58 % des hommes) se disent confiantes en leur avenir professionnel. Et 57 % des cadres féminins estiment que leur entreprise fait confiance aux femmes pour occuper des postes à responsabilité. Notre secteur progresse ! Communautés agissantes au

service de nos entreprises, nos réseaux ont aussi vocation à leur apporter de la valeur ajoutée.

*À votre sens, la mutation digitale que nous vivons génère-t-elle une nouvelle « culture » managériale, de nouveaux comportements dans l'exercice du pouvoir ?*

**AGdB >** La mutation digitale transforme en effet puissamment notre monde... Comme Gutenberg avait révolutionné le sien. Dans un contexte de mondialisation et de réseaux planétaires, il serait difficile de ne pas changer d'horizon. Chaque métier, chaque organisation doit aujourd'hui repenser ses objectifs et son fonctionnement à l'aune de cette mutation. Les fonctions managériales sont évidemment impactées : par le Digital, par la féminisation des entreprises, et aussi par l'arrivée de nouvelles générations (Y et Z) dont l'approche de la vie professionnelle est très différente de leurs aînés. Les codes des entreprises vont ainsi changer sous cette pression multiple. Et la notion de pouvoir se déplace, elle aussi.

*Quelle est la place des femmes dans cette évolution culturelle ? Contribuent-elles à la « penser », à en mesurer les enjeux, à en anticiper les effets, à agir pour en accélérer l'adoption ?*

**AGdB >** Les femmes représentent maintenant 54 % des diplômés de l'enseignement supérieur dans les pays du G20, et 58 % en France. Mais 47 % des femmes françaises se concentrent sur une douzaine de métiers. Une mixité des filières apporterait une grande valeur ajoutée pour notre pays. Pourquoi les parents n'encouragent-ils pas leurs filles à s'orienter vers des métiers

d'ingénieurs où elles ne sont que 28 % ? Les femmes doivent s'emparer de cette mutation pour qu'elle corresponde aussi à leurs besoins et à leurs ambitions, pour que les entreprises soient conscientes de leurs compétences, et aussi pour instaurer un meilleur équilibre des temps de vie.

*La parité, une valeur à la hausse, selon vous ?*

**AGdB >** Je suis plus à l'aise avec la mixité qu'avec la parité qui me semble un objectif plus intrinsèque ! Oui, la mixité est un atout pour les entreprises qui s'y sont investies : chaque année, un palmarès de la féminisation des entreprises du SBF120 (indice boursier) mesure leur taux de féminisation, en prenant notamment en compte la place des femmes dans leurs instances dirigeantes. Les entreprises comprennent désormais le lien entre mixité et performance : les rapports de Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE) témoignent de l'intérêt porté à cette valeur de long terme, que les agences de notation considèrent avec vigilance.

*Une dernière question : à votre sens, existe-t-il un mode « féminin » d'exercice du pouvoir ?*

**AGdB >** Les femmes ont souvent – ce n'est pas un stéréotype ! – l'ambition première d'être utiles. Le concept de recherche du Bien commun peut donc être plus proche de leurs aspirations. Or je pense que l'objectif du Pouvoir est d'entraîner les autres et de les fédérer dans un projet commun. Cette vision me semble bien adaptée à la nouvelle ère d'économie de partage et de réseaux sociaux portée par le Digital. ▲



Droits réservés

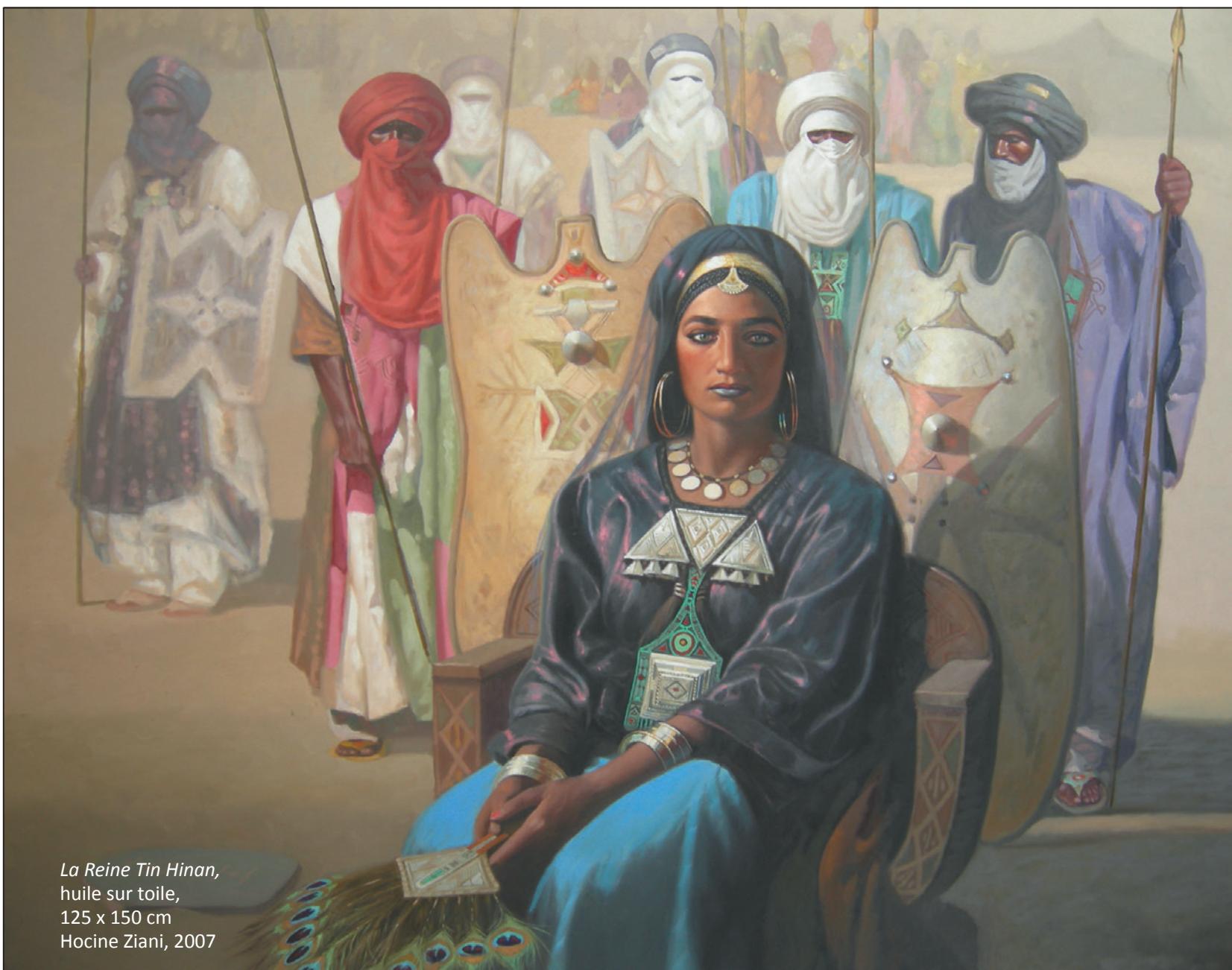
**Anne  
GUILLAUMAT  
DE BLIGNIÈRES**

**Biographie :**  
Nommée en juillet 2015 Médiatrice du groupe Caisse des Dépôts, après avoir été Conseillère du comité de direction du groupe Caisse des Dépôts, responsable de la Promotion des Femmes et de la Parité, elle est titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et diplômée de l'IEP Paris, ancien auditeur de l'IHEDN. Après avoir assumé des fonctions au cabinet du ministre des Universités, elle a rejoint le groupe Caisse des Dépôts en tant que responsable des relations avec le Parlement. Elle a ensuite été directrice d'investissements dans la filiale CDC-Entreprises, avant de revenir à des fonctions Groupe, en assumant la responsabilité des relations institutionnelles et celle de la gestion des cadres dirigeants, puis en conduisant la politique de mixité. Depuis 2012, elle est personnalité associée au Conseil économique, social et environnemental. Très investie dans le renforcement de la mixité en entreprise, elle est Coprésidente de Financ'Elles et Présidente d'Alter Égales. Elle est membre de plusieurs associations d'aide aux enfants en Asie. Elle est Chevalier de la Légion d'Honneur et Chevalier de l'Ordre du Mérite.



Tunis - Tunisie

## D'hier à demain



© Hocine Ziani

# Aux sources du pouvoir des femmes en Afrique du Nord

Par **Najet Fakhfakh**  
Romancière

I COMME EN CHAQUE DÉBUT D'ANNÉE, IL EST PERMIS D'EXPRIMER DE NOMBREUX VŒUX, DE RÉFLÉCHIR À DE NOUVELLES RÉSOLUTIONS COMME SECOURIR LES PRATIQUES TRADITIONNELLES DU POUVOIR DANS L'ESPOIR D'AMÉLIORER LA VIE EN SOCIÉTÉ. ET SI, POUR SORTIR DE TOUTES CES CRISES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES SUCCESSIVES, LA GOUVERNANCE CHANGEAIT DE GENRE ? UN AVENIR AU FÉMININ ? RÉPONDRE À CETTE QUESTION SERAIT PASSIONNANT ET EXALTANT, MAIS EN TANT QU'HISTORIENNE, JE PRÉFÈRE PLUTÔT ME RÉFÉRER AU PASSÉ ET PLACER MON ARTICLE « FEMMES ET POUVOIR AU MAGHREB » DANS LA RUBRIQUE QUE RAISONNANCE A INTITULÉ « D'HIER À AUJOURD'HUI ». |

Je dois préciser que ce thème dépasse largement le cadre d'un simple article tant il suscite thèses et débats, mais je vais essayer, très modestement, en m'appuyant sur des faits historiques et des réalités sociales, de démontrer que contrairement à certains préjugés tenaces, véhiculés par ignorance ou malveillance, le pouvoir de la Nord-africaine n'est pas à sous-estimer.

### Des déesses influentes

Au commencement était Tanit, déesse de la fertilité, des naissances et de la croissance que vénéraient déjà les Berbères, autochtones d'Afrique du Nord qui peuplaient les régions s'étendant de la vallée du Nil à l'Atlantique et de l'ensemble du Sahara. Elle était si puissante que les Phéniciens venus de Tyr l'ont aussitôt intronisée à égalité au côté de leur dieu Ba'al Hammoun. Cette divinité féminine a fortement marqué la civilisation berbère au point d'instaurer un matriarcat au sein de certaines tribus. Une autre déesse tout aussi influente siégeait au panthéon berbère: Ifru ou Ifri dont la

traduction latine donnera Africa. Pline, dans son Histoire naturelle cite cette divinité qui incarnait la puissance financière. À ce titre, les pièces de monnaie étaient frappées à son effigie. Qui détient l'argent, détient le pouvoir.

Bien que leur existence semble être une légende, l'historien Diodore de Sicile considère que les Amazones (Amazigh est le nom donné aux Berbères, quelle coïncidence !) seraient d'origine libyque tout comme les Gorgones au regard pétrifiant contre lesquelles le héros grec Persée a combattu. Ces déesses imposantes et protectrices ont tout naturellement transmis aux femmes berbères un certain pouvoir qui perdure encore aujourd'hui malgré les nombreuses tentatives de les leur en priver.

### Un pouvoir très affirmé dans la vie quotidienne

Chez les Touaregs, peuple nomade du Sahara, les fameux hommes bleus connus pour leur chèche indigo de plusieurs mètres ►



© Alain Le Cozozin

**Najet  
FAKHFAKH**

#### Biographie:

Après une maîtrise en Lettres françaises et un mémoire consacré à l'histoire antique et à Elyssa-Didon, elle exerce le métier d'enseignante pendant vingt-cinq ans. Parallèlement à ses cours, elle entreprend de faire partager à ses étudiants ses deux passions : le théâtre et l'histoire. De 2001 à 2013, elle est nommée responsable des affaires culturelles de la Mairie de Tunis et du théâtre municipal. Elle œuvre à rendre la culture accessible à tous en faisant descendre les arts dans la rue. Elle contribue, par ailleurs, à la revalorisation et à l'animation du circuit touristique de la Médina de Tunis (la vieille ville). En 2005, elle collabore à la conférence des villes euroméditerranées. Elle intervient, en 2012, lors de la 6<sup>e</sup> édition de la "Semaine économique de la Méditerranée", sur le sujet : " et si une autre école pouvait freiner le chômage !". Elle vient de publier son premier roman : "La liberté en héritage, journal d'une Tunisienne" où elle retrace le parcours d'illustres femmes de son pays, de l'Antiquité à nos jours.



Tunis - Tunisie

## D'hier à demain

de long, la femme est l'égale de l'homme et détient à l'intérieur de la tente le pouvoir absolu.

Le culte de Tin Hinan (*celle qui se déplace, celle qui vient de loin*), la reine fondatrice des nobles Touaregs du Hoggar, est d'après leur culture orale une femme exceptionnelle au visage magnifique qui possédait autorité et pouvoir sur les tribus nomades où la lignée est matrilinéaire, la notion de père est secondaire. La femme Targuie choisit son époux. Elle a imposé la monogamie. La plus grande partie de la fortune est administrée par les femmes. La mère possède la terre et gère les biens de la communauté conjugale. Elle est la colonne vertébrale de cette société sur laquelle repose toute la vie économique et sociale. La femme est libre, sans aucune contrainte. Le voile qu'elle porte, comme d'ailleurs les hommes, sert non pas à la cacher des regards masculins mais à la protéger du soleil et des vents de sable. Elle se rend seule, lorsqu'elle le désire, à une soirée à plusieurs kilomètres de sa tente. La Targuie est intelligente, entreprenante, cultivée, mélomane et épanouie.

Nous retrouvons ces caractéristiques chez les femmes sahraouies qui luttent activement pour la libération de leur terre. Elles occupent de hautes fonctions dans les assises et conseils tribaux où leur avis et leur voix sont aussi cruciaux que ceux des hommes. L'ethnologue Salka Ben Abda de l'association Basma al-Amal précise : « une décision ne peut être arrêtée que si les femmes sont d'accord. » La Mauritanienne s'enorgueillit d'avoir un statut privilégié similaire. Elle préside les affaires familiales et possède toutes les libertés : liberté de désigner son conjoint, liberté de

déplacement, liberté d'expression, garde des enfants, intendance des biens mobiliers... Dès la moindre injure à sa dignité, dès le moindre refroidissement des relations avec son mari, elle demande aussitôt le divorce qui est souvent suivi d'une grande fête dans le but de montrer à son ex-conjoint sa profonde joie de retrouver la liberté et de recommencer une nouvelle vie. En Mauritanie, plus la femme change de mari, plus son prestige augmente. La divorcée, plus respectée et convoitée qu'une vierge célibataire, est recherchée par les hommes pour son savoir-faire sexuel et ses expériences sentimentales. Ainsi, elle acquiert tout naturellement autorité et pouvoir.

Pour faire obstacle à la polygamie environnante peu à peu envahissante, un code de conduite, Asshak, a été instauré pour garantir la totalité des droits à la femme. Les hommes doivent s'y soumettre. Si l'un d'entre eux faillit à cette morale imposée, il est puni voire rejeté de la communauté. Il n'est pas nécessaire de mentionner que ce sont les femmes qui prononcent le verdict.

D'autres exemples puisés dans l'histoire de l'Afrique du Nord prouvent que la femme a pu exercer le pouvoir.

### Des femmes à la tête des territoires et des villes

La fondatrice de la prestigieuse Carthage est une femme. La reine Elyssa, plus connue en Occident sous le nom de Didon, a fui Tyr, en Phénicie en compagnie de ses fidèles sujets pour échapper à la cruauté de son frère Pygmalion. Après un long voyage en Méditerranée, elle a accosté sur les rives numides et y a bâti une

magnifique cité prospère. Le roi Hiarbas qui l'a accueillie et qui lui a vendu un lopin de terre, l'équivalent d'une peau de bœuf, byrsa, a accepté sans complexes qu'une femme s'installe sur ses terres et y édifie une ville où elle a gouverné. C'était un Berbère !

Entre le VI<sup>e</sup> et le VIII<sup>e</sup> siècle, une reine berbère des Aurès, la Kahena, a le pouvoir de coaliser toutes les tribus, pourtant constamment en conflits, pour s'opposer aux invasions arabes. Perspicace, habile stratège, cette guerrière, régnera sur un large territoire compris actuellement entre la Tunisie et l'Algérie, l'Ifríqiya. Elle résistera farouchement pendant cinq ans aux conquêtes omeyyades, seule femme d'ailleurs capable de freiner leur expansion. Au XI<sup>e</sup> siècle, à Kairouan, quatrième ville sainte de l'islam, Saïda ou Om Millel, fille d'el-Mansour Ibn Youssef As-Sanhagi, fondateur de la dynastie des Sanhadja, est choisie par l'ensemble des hauts dignitaires du royaume comme régnante en attendant la majorité de son neveu, Moez Ibn Badis. Cette princesse réputée pour son humilité s'est acquittée de ses fonctions avec diligence et sagesse. Elle était constamment à l'écoute des doléances de son peuple et rendait la justice avec équité. Elle consacrait beaucoup de temps aux miséreux, aux malades, aux femmes et aux orphelins auxquels elle distribuait quotidiennement nourriture et vêtements. Om Millel apprit à son neveu, toujours à ses côtés, à gouverner avec discernement et à faire preuve d'humanité et de compassion.

Les années sous son règne se déroulèrent sans heurts, ce qui était plutôt rare à une époque où les conflits dynastiques étaient

très fréquents. Elle a, en fait, gouverné autrement ! Elle s'est montrée plus sensible, plus disponible, plus humaine. Om Millel est certes la seule musulmane de l'histoire à avoir tenu les rênes du pouvoir en Ifriqiya, mais son bref passage, que de nombreux historiens passent malheureusement à la trappe, a été marqué par la pratique du soutien social et de l'entraide, par l'entente grâce au dialogue et à l'écoute à l'intérieur du royaume et par la volonté d'instaurer la paix et la conciliation à l'extérieur.

### Les méfaits de la relation dominant/dominé

Mais peu à peu, une lecture erronée du Coran et par conséquent une mauvaise interprétation des préceptes de l'islam ont modifié la mentalité et le comportement des hommes soucieux d'imposer leur masculinité dominante.

Les femmes, quant à elles, héritières d'une tradition matriarcale suffisamment ancrée pour perdurer, ont trouvé la parade. Puisque le pouvoir passait aux mains des hommes, qu'à cela ne tienne, ils pouvaient en jouir tant qu'ils le désiraient en apparence car en réalité, le pouvoir était détenu par les femmes et notamment par les mères ! En effet, la position et le rôle de la femme changent dès qu'elle enfante un garçon d'où la frénésie de procréer des fils. Elle gagne un imposant prestige en passant du statut d'épouse à celui plus élevé de mère.

Elle exerce alors une sorte d'emprise, une oligarchie, sur sa descendance mâle qui lui voue amour et déférence et se soumet, très souvent, à ses exigences et ordres. C'est elle qui lui choisit

**“ Le voile qu'elle porte, comme d'ailleurs les hommes, sert non pas à la cacher des regards mais à la protéger du soleil et des vents de sable ”**

son épouse, le nom du premier-né. Elle s'immisce très souvent dans sa vie professionnelle et familiale au grand déplaisir de la bru qui attend patiemment son heure de gloire, elle aussi.

D'ailleurs, la place privilégiée de la mère se retrouve dans les trois religions monothéistes, le bouddhisme et le brahmanisme. À l'aube du christianisme, Saint Jean proclamera que toute croyante serait sauve en devenant mère. Un Hadith du prophète Mohamed dit : le paradis est aux pieds des mères. Des textes brahmares assurent qu'une mère vaut mille pères.

Un exemple assez frappant illustre bien cette autorité : dans le film, *La Source des femmes*, du réalisateur Radu Mihaileanu, une scène, devenue célèbre,

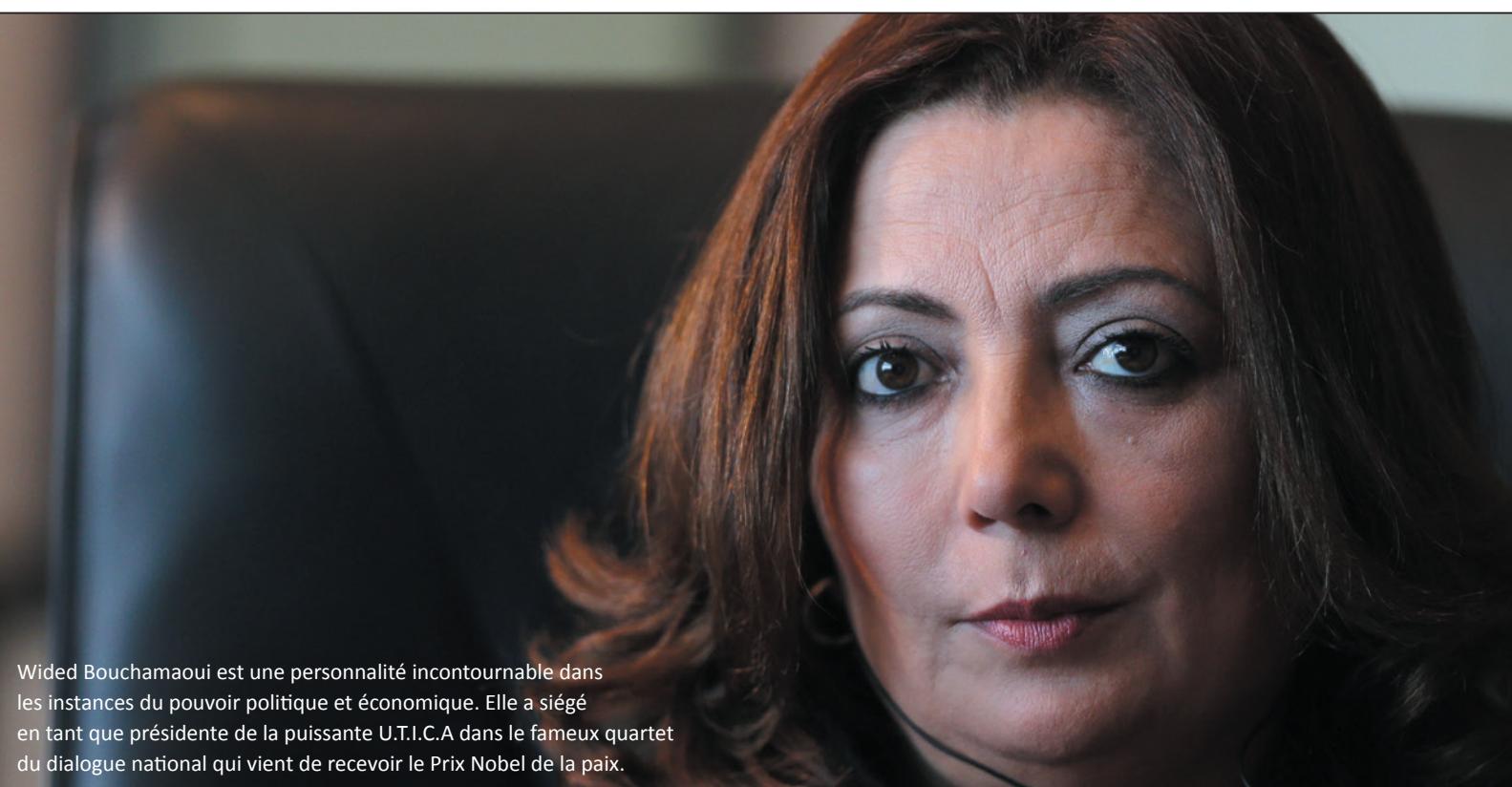
montre une mère marocaine, interprétée par l'actrice algérienne Biyouna, gifiant et réprimandant violemment, en public, son fils salafiste qui veut l'obliger à porter le voile. La séquence, partagée des milliers de fois sur les réseaux sociaux, a servi à démythifier quelque peu l'image redoutable et effrayante des intégristes. Cependant, ce pouvoir a son revers. En perpétuant le schéma hiérarchique, dominant/dominé, les mères, paradoxalement, l'exercent et le subissent à la fois. Elles castrent psychologiquement leurs fils qui vont à leur tour tyranniser leurs épouses. Jeu de domination en dents de scie dont les femmes sont victimes en attendant de devenir mère. Ce pouvoir n'est donc pas vraiment libérateur et bénéfique à une société saine. ▶



Tunis - Tunisie

## D'hier à demain

© MOHAMED MESSARA/epa/Corbis



Wided Bouchamaoui est une personnalité incontournable dans les instances du pouvoir politique et économique. Elle a siégé en tant que présidente de la puissante U.T.I.C.A dans le fameux quartet du dialogue national qui vient de recevoir le Prix Nobel de la paix.

De nombreuses féministes œuvrent à modifier ces mentalités défavorables à l'émancipation de la femme. Mais le travail est long, difficile à entreprendre. L'éducation, l'instruction et la culture en sont les seuls remèdes !

### Le pouvoir autrement des femmes en Tunisie

Après la libération des pays du Maghreb à laquelle les femmes ont activement et courageusement participé, comme l'héroïque combattante algérienne Djamila Bouhired ou la fameuse militante tunisienne, B'chira Ben Mrad, pour ne citer que les plus connues, elles ne trouvent malheureusement pas leur place dans la sphère politique que gardent jalousement les hommes. En Tunisie, libérées par le projet moderniste d'Habib Bourguiba qui a supprimé la polygamie, instauré la scolarisation obligatoire pour les filles et les garçons

et établi le planning familial, les femmes brillent, s'imposent et contribuent à l'édification de la Tunisie dans tous les domaines. Elles sont les pionnières du monde arabo-musulman. Elles occupent bientôt des postes de responsabilité et se lancent dans l'entrepreneuriat.

Après la révolution, une femme est élue patronne des patrons : Wided Bouchamaoui qui est une personnalité incontournable dans les instances du pouvoir politique et économique. Elle a siégé en tant que présidente de la puissante U.T.I.C.A dans le fameux quartet du dialogue national qui vient de recevoir le Prix Nobel de la paix.

Les Tunisiennes ont été nombreuses à participer au renversement du dictateur. Elles ont incité la population à se soulever par le biais des réseaux sociaux et des médias. Mais, elles ont souvent été oubliées lors de

la distribution des portefeuilles ministériels. Elles se sont alors détourné des partis politiques, trop machos, ou plutôt elles les ont contournés en adhérant en grand nombre aux associations. En Tunisie, la société civile, notamment féminine et féministe, représente un véritable pouvoir.

Quand le péril islamiste est devenu une réelle menace, quand la sonnette d'alarme a été tirée par les députées féministes, pourtant en minorité à siéger dans l'hémicycle de l'Assemblée constituante, des milliers de femmes, encadrées par des associations, sont descendues dans la rue. Elles ont pesé de tout leur poids pour façonner la Constitution, mot par mot, en faveur des femmes en y consolidant leurs acquis et en y imposant l'égalité et la parité entre les genres. Constitution unique dans le monde arabo-musulman. Les manifestations du 6 et 13 août 2013, où les femmes de toutes



© Nacer Talel/HuffPost Maghreb

conditions sociales, de tout âge se sont rassemblées massivement, en plein mois de ramadan et en pleine canicule, sur la place du Bardo devant le Parlement, sont à inscrire dans les annales du pays. Leur action a d'ailleurs fait vaciller le gouvernement de l'époque qui a été remplacé par des technocrates apolitiques. Elles ont réussi à faire sauter toutes les réserves qui pesaient depuis plus de trente ans sur le fameux CEDAW. Lors des élections législatives et présidentielles de 2014, c'est encore le pouvoir des femmes qui a orienté le choix sociétal de la Tunisie : un Etat civil moderniste, progressiste.

Elles ont la capacité de changer le cours de l'histoire de leur pays. Les Tunisiennes n'apparaissent pas vraiment sur le devant de la scène politique mais elles exercent le pouvoir autrement, discrètement, en sous-sol. Leur influence, en revanche est grande, elle remonte à la surface au moment opportun. Subtile

et délicate stratégie déployée à l'instar de celle de leur ancêtre la reine Elyssa !

Ainsi, nous pouvons retenir que même si le pouvoir des Nord-africaines qu'elles détenaient à l'origine a été grignoté peu à peu par la culture musulmane fortement patriarcale, ses racines, profondément enfouies dans leur être, n'ont pas été complètement sarclées. Un enracinement tel qu'il perdure et résiste à tous

les bouleversements. Elles y ont recours quand le besoin se fait sentir, en modératrices, quand les hommes perdent la tête sous l'effet de ce pouvoir souvent aveuglant et destructeur. Je terminerai sur une phrase de l'anthropologue Hélène Claudot Hawad, spécialiste des Touaregs : « La femme est le chaînon stable et permanent de la communauté, le point fixe autour duquel évolue et s'agit le reste du monde. » ◀

Tunis,  
manifestation  
du 6 août 2013

### Un quartet pour la démocratie

Le quartet qui parraine le dialogue national a été formé pour servir de médiateur entre les différents partis, les institutions et la société civile. Il est composé de l'U.T.I.C.A (Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat), de l'U.G.T.T (Union générale des travailleurs tunisiens), du Conseil national des avocats et de la Ligue tunisienne des droits de l'homme. Grâce à lui, le pays qui aurait pu basculer dans la guerre civile, a pris la voie de la démocratie.

# Le pouvoir en temps de crises



Par Pierre d'Elbée  
Docteur en philosophie

**I POUR VIVRE, L'HOMME A BESOIN DE CROIRE À UN AVENIR POSSIBLE, DE SE FAIRE UNE REPRÉSENTATION VALABLE DU MONDE DANS LEQUEL IL EXISTE, IL A AUSSI BESOIN DE RELATIONS AVEC LES AUTRES, ET DE RÉUSSIR SES ACTIVITÉS, SURTOUT QUAND ELLES SONT ESSENTIELLES POUR LUI. CES QUATRE BESOINS, PROJET, VÉRITÉ, RELATION ET TRAVAIL SONT AUJOURD'HUI L'OBJET D'UNE CRISE DE FOND. CRISE DE CIVILISATION, AU SENS OU LA CITÉ DOUTE DE CE QU'ELLE SAIT, DE CE QU'ELLE VEUT, DE CE QU'ELLE FAIT ET DE CE QU'ELLE AIME. I**

## Grise de la vérité

Le savoir grandit, pas le cerveau humain. « Il sera impossible qu'il se forme des savants universels, parce que chaque science est devenue immense ». Cette affirmation ne date pas d'aujourd'hui. Elle est de Voltaire. Il continue : « Il faudra nécessairement que chacun se réduise à cultiver une petite partie du vaste champ que le siècle de Louis XIV a défriché ». « En mathématiques, ce sont plusieurs centaines de milliers de théorèmes nouveaux qui voient le jour chaque année », rappelle en écho le mathématicien actuel Cédric Villani. « On peut voir l'ensemble des connaissances scientifiques comme un gigantesque ballon ayant démesurément enflé en l'espace d'un siècle, explique-t-il. Ce qui faisait l'objet d'un seul chapitre d'un ouvrage de référence à l'époque de Poincaré tiendrait

à peine dans un volume d'un millier de pages aujourd'hui. » Étienne Klein remarque également que la science est devenue « ultra-segmentée. »

Cette observation ne reste pas académique. La société civile en hérite directement depuis des décennies. Elle prend conscience de la complexité croissante des savoirs, et donc de leur nécessaire segmentation qui rend difficile une vision unifiée; la segmentation et la spécialisation renvoient aux experts, mais l'expertise n'est pas une condition suffisante de vérité: les experts se contredisent, le doute s'instaure car les sujets sont difficiles, et la polyvalence reste toujours limitée, comparée à l'ampleur gigantesque des savoirs à maîtriser. Ce qui est en cause n'est pas tant le statut de la vérité ou de la certitude que celui de l'accès au savoir.

La crise du savoir, c'est le sentiment paradoxal d'une progression considérable et d'une vérité moins accessible.

## Grise du sens

D'autant que le monde du savoir semble désérer les questions essentielles que se pose la société civile. Husserl nous avait prévenu: « le concept positiviste de la science à notre époque [...] a laissé tomber toutes les questions que l'on avait incluses dans le concept de métaphysique, et surtout les questions ultimes et les plus hautes [...] La crise de la philosophie a la signification d'une crise de toutes les sciences modernes en tant que membre de l'universalité philosophique. C'est une crise de l'humanité européenne elle-même quant à ce qui donne globalement sens à sa vie culturelle ». ▶



Pierre  
D'ELBÉE

**Biographie:**

Pierre d'Elbée est docteur en philosophie à l'université de Paris Sorbonne sur l'éthique du sacrifice dans les sociétés traditionnelles et dans la cité grecque. Il est spécialiste de René Girard. Il s'intéresse tout particulièrement aux questions d'éthique, de changement et de coopération.



Le positivisme privilégie le savoir scientifique qui par définition renonce aux questions philosophiques et religieuses. Or les droits de l'homme, la dignité de la personne, le Bien Commun, la justice, la solidarité, la fraternité..., toutes ces valeurs ont du sens, mais l'affaiblissement de l'esprit métaphysique (l'expression est de Maritain) conduit les « sciences humaines » à n'y voir que des valeurs culturelles, locales, voire arbitraires. Le sens a perdu sa dimension objective, les valeurs universelles sont taxées « d'essentialistes » [comprenez qu'il faut être idiot pour croire qu'elles existent vraiment], la pensée subit une défaite en désertant les questions essentielles. En Occident, une culture de la dérision remplace à moindres frais celle qui prend au sérieux les questions existentielles. La frustration de sens est à la mesure de l'exaspération des distractions infligée par une société de consommation qui préfère les plaisirs matériels à la recherche de sens.

#### Grise de la fraternité

L'amitié est élective, pas la fraternité. Je n'ai pas choisi d'être le frère en humanité de tous ceux et celles qui vivent sur la Terre. Cette partie donnée des relations humaines est précieuse. Elle prescrit que l'autre soit un « commandement de respect » comme dit Levinas. Il est mon semblable dont je dois m'occuper si besoin est ou tout au moins que je dois respecter. Être humain, c'est avoir cette indulgence vis-à-vis de la faiblesse humaine, cette solidarité, cette volonté de défendre un bien commun inscrit dans la loi éternelle des hommes, à l'aune de l'attitude d'Antigone.

Humaine ou républicaine, quelle qu'elle soit, la fraternité a toujours été dramatiquement niée par la guerre ou l'esclavage. Cet a priori de bienveillance est plus que jamais menacé aujourd'hui, d'une façon particulière. C'est que les conditions de vie n'ont jamais été aussi bonnes. Et pourtant le terrorisme tue, choisit ses victimes de telle façon que désormais chacun se sent visé, concerné, impliqué. L'amplification médiatique des attentats rend la terreur omniprésente. La crise de la fraternité est le désespoir qui s'installe durablement, selon lequel la paix fraternelle est à la fois une exigence nécessaire et impossible. La crise de la fraternité est dans le renoncement à cet idéal, par réalisme. La guerre est un horizon inéluctable, alors que chacun peut sentir que la paix devrait être possible, et ne peut y renoncer totalement.

#### Crise de la Terre

L'homme transforme le monde. Il habite la Terre, cette maison commune, et ce faisant, il l'aménage, la modifie, l'utilise, la bouscule... Le statut de la Terre a changé : de mère pourvoyeuse, elle devient sœur partenaire. Il nous faut composer avec elle, respecter son équilibre sous peine de détruire gravement et durablement notre propre avenir. On ne peut plus tergiverser. Les limites de son exploitation sont déjà dépassées. L'enjeu est immense. En témoigne la réunion internationale COP 21 dont les résultats sont probablement en deçà des véritables besoins. La crise est là avec son paradoxe : l'urgence des besoins et la lenteur des décisions prises. L'humanité saura-t-elle s'imposer les mesures à temps ? L'avenir le dira.

#### Que peut faire le pouvoir ?

Les quatre dimensions évoquées ci-dessus mériteraient d'être développées et complétées. Elles sont suffisantes pour repérer que ce que l'on appelle la crise est en fait au confluent de tendances lourdes et qui viennent de loin. Le pouvoir des États, des régions, des villes ne peut pas tout faire devant un problème de civilisation aussi grave. Des pistes méritent cependant d'être explorées.

**La vérité.** Face à l'accès au savoir et à la vérité, devant la complexité des situations, deux attitudes peuvent être évoquées. D'abord recourir à l'intelligence collective : « Le miracle, note Étienne Klein, c'est que cette segmentation extrême ne nous a pas empêchés de découvrir le boson de Higgs. C'est un message fort pour l'humanité : l'émergence d'une forme d'intelligence collective, fonctionnant en réseau et n'étant plus seulement portée par les cerveaux individuels. » Ensuite miser sur la culture générale, non comme technique rhétorique maîtrisée par quelques privilégiés et dénoncée par certains, mais comme aptitude à prendre du recul, à résister une problématique dans un contexte, à relativiser l'accessoire, à valoriser l'essentiel... « La véritable école du Commandement est la culture générale. » disait Charles de Gaulle. Et c'est vrai.

**Le sens.** Sans projet, le pouvoir est vide de sens, sur la pente de l'arbitraire, voire de la tyrannie. Or, un projet c'est d'abord une impulsion donnée par une direction, un sens. Le grand problème du pouvoir démocratique d'aujourd'hui est que la communication semble

remplacer la conviction qui porte le sens. Les hommes et les femmes de pouvoir disent trop ce qu'il faut dire, et renoncent à ce qu'ils pensent vraiment, ce qui détruit la confiance de ceux qui les suivent. Une éthique de la conviction mérite sans doute d'être ici réhabilitée, seule à pouvoir remplacer le cynisme du mensonge, seul à répondre à la soif de sens des citoyens fatigués par la rhétorique obligée des professionnels des appareils politiques. Elle suppose du courage, mais aussi de la pédagogie. Le sens devient crédible s'il est porté par un homme ou une femme de pouvoir qui y croit.

**La fraternité.** Dans l'exercice du pouvoir, la valeur de fraternité s'exprime à travers un engagement clair en faveur de tous, sans discrimination ni injustice. Par les paroles et par les actes, les hommes et les femmes de pouvoir peuvent diffuser un état d'esprit fraternel. Tel est le cas de ces communautés qui ont subi des divisions et des luttes fratricides. Des cérémonies publiques de pardon enrayent la haine, avec des personnes représentatives des camps opposés. Il est clair que ces actes, chargés d'une immense émotion, sont d'une grande difficulté humaine. Mais quand on est condamné à vivre sur le même territoire, ces actes sont incontournables.

**La Terre.** Tout le monde sait que l'environnement responsable est un enjeu majeur de notre siècle. La difficulté est la transformation de ce savoir en prise de conscience et mise en œuvre. Là encore, l'exemplarité est la plus efficace des mesures, ce qui n'empêche pas d'ailleurs la ruse.

#### Le pouvoir féminin peut-il être invoqué dans ce contexte ?

L'exercice du pouvoir n'est pas d'abord sexué. C'est d'abord en tant que personne responsable que l'on exerce un pouvoir, et non en tant qu'homme ou femme. Sur ce plan-là il faut rappeler l'égalité fondamentale de dignité, de compétence et de pouvoir moral pour tout le genre humain, chose normalement acquise en démocratie. À ce niveau, la reconnaissance, l'exemplarité, l'inspiration, et la prise de décision participative. Il n'est pas difficile de constater le lien entre la crise de civilisation que nous avons essayé de décrire, les attitudes attendues dans l'exercice du pouvoir et ses dimensions particulièrement féminines. En matière de sens, d'intelligence collective, de fraternité et d'environnement, l'approche féminine a toute sa place, et cela ne fait que commencer. ▶

une préférence féminine plus forte pour les modes de leadership axés sur la personne, et une préférence masculine plus forte pour les résultats (Voir à ce sujet les travaux du cabinet McKinsey *Woman Matter* dont les éléments qui suivent s'inspirent). Les dimensions d'exercice du pouvoir particulièrement naturelles chez les femmes seraient :

- le développement des autres,
- les attentes et la reconnaissance,
- l'exemplarité,
- l'inspiration,
- la prise de décision participative.

Il n'est pas difficile de constater le lien entre la crise de civilisation que nous avons essayé de décrire, les attitudes attendues dans l'exercice du pouvoir et ses dimensions particulièrement féminines. En matière de sens, d'intelligence collective, de fraternité et d'environnement, l'approche féminine a toute sa place, et cela ne fait que commencer. ▶

#### L'histoire de l'arrivée de la pomme de terre en France...

En ce qui concerne la ruse du pouvoir pour promouvoir un nouveau comportement, il est peut-être savoureux de rappeler une histoire authentique : celle de la promotion par Louis XVI de la pomme de terre qui venait d'être rapportée d'Amérique par Parmentier : Louis XVI n'était pas un gastronome raffiné mais avait un appétit monstrueux. Il prit Parmentier au sérieux et le soutint dans son action en faveur d'une popularisation de la pomme de terre : le 24 août 1786, le roi se présenta à un banquet avec un petit rameau de fleurs blanches de pommes de terre accroché à son jabot. Au menu figuraient comme une grande nouveauté les pommes de terre appelées alors « parmentières ». Le roi de France fit plus encore pour la pomme de terre, il la sema dans la plaine des Sablons, à Neuilly. Dès que les cultures verdirent, il les fit garder par des soldats baïonnettes au « canon pour la frime ». Ce qui ne manqua pas d'attirer des curieux. Les commentaires allaient bon train : « ce légume à bestiaux ça ne serait pas si mauvais que ça puisque le roi envoie sa troupe pour la garder. Et pourquoi le peuple n'y aurait pas droit ? » Pendant la nuit la surveillance se relâchait ostensiblement et les voleurs sur lesquels les autorités comptaient bien, faisait leur provision en même temps que la réclame du produit ! (<http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1209.html>)

Il n'est nullement question de faire gouverner la société par les femmes mais bien de savoir si elle ne serait pas mieux gouvernée par les hommes

**John Stuart Mill**  
**Philosophe**

## Sagesse du Monde

ET par les femmes.

**John Stuart Mill**  
**Philosophe**

Il est temps que les femmes arrêtent d'être aimablement énervées

**Leymah Gbowee, militante et Prix Nobel de la paix**

Après avoir étudié la condition des femmes dans tous les temps et dans tous les pays, je suis arrivé à la conclusion qu'au lieu de leur dire bonjour, on devrait leur demander pardon.

**Alfred de Vigny**  
**Écrivain**

La vraie liberté est de pouvoir toute chose sur soi

**Montaigne**  
**Philosophe**

Les seules personnes qui devraient gouverner sont celles qui s'intéressent plus aux gens qu'au pouvoir

**Millicent Fenwick**

**Diplomate**

La femme serait vraiment l'égale de l'homme le jour où, à un poste important, on désignerait une femme incomptente.

**Françoise Giroud**

**Journaliste**

Gouverner, c'est prévoir

**Émile de Girardin**

**Homme politique**

Gouverner, c'est choisir

**Duc de Lévis**

**Premier duc de France**

Gouverner, c'est résister

**Ramon Maria Narvaez**

**Homme politique**

Gouverner, c'est faire croire

**Nicolas Machiavel**

**Penseur**

Gouverner, c'est choisir entre deux inconvenients

**Pierre Waldeck-Rousseau**

**Homme politique**

Gouverner, c'est faire croire

**Nicolas Machiavel**

**Penseur**

Gouverner, c'est choisir entre deux inconvenients

**Pierre Waldeck-Rousseau**

**Homme politique**

Gouverner, c'est faire croire

**Nicolas Machiavel**

**Penseur**

Gouverner, c'est faire croire



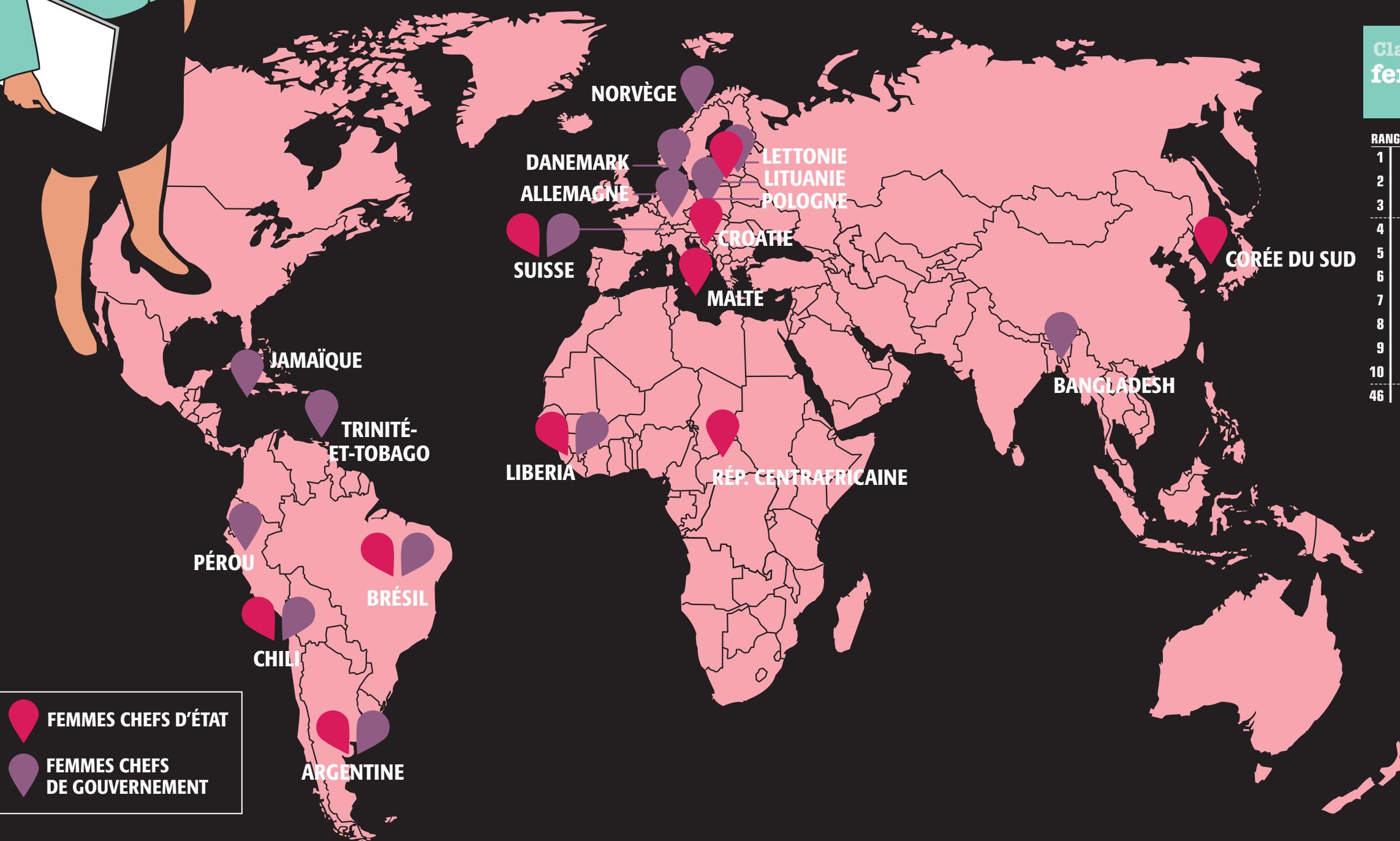
## Un schéma, mille mots

# Le poids du pouvoir **des femmes**, le choc **des chiffres**

### LES FEMMES CHEFS D'ÉTAT ET PREMIERS MINISTRES DANS LE MONDE

**IL EST TOUJOURS BON DE CONFRONTER SES INTUITIONS** - ET SES PRÉJUGÉS PARFOIS - AUX DONNÉES OBJECTIVES. LES CHIFFRES ET CARTOGRAPHIES DE CES PAGES N'ONT PAS L'AMBITION DE RÉSUMER LA PLACE DES FEMMES DANS LE MONDE MAIS DONNENT DES INDICATIONS PRÉCIEUSES. ELLES MONTRENT QU'À CÔTÉ DES PAYS DE L'EUROPE DU NORD QUI ONT UNE TRADITION ÉGALITAI

TAIRE DE "FEMMES AU POUVOIR", DES PAYS D'AMÉRIQUE LATINE, D'AFRIQUE SE DISTINGUENT DANS LE RÔLE DES FEMMES. ON PEUT VOIR TOUS CES CHIFFRES COMME UNE AVANCÉE ET UNE ÉVOLUTION EN MARCHE ET AUSSI COMME UNE PRISE DE CONSCIENCE DE LA ROUTE QU'IL RESTE À FAIRE POUR PLUS D'ÉQUILIBRE ET D'HARMONIE DANS LES POUVOIRS. |



### Classement en % du nombre de femmes parlementaires dans le monde

RANG	PAYS	%
1	RWANDA	63,8%
2	BOLIVIE	53,1
3	ANDORRE	50
4	CUBA	48,9
5	SEYCHELLES	43,8
6	SUÈDE	43,6
7	SENÉGAL	42,7
8	FINLANDE	42,5
9	ÉQUATEUR	41,6
10	AFRIQUE DU SUD	41,5
46	FRANCE	26,2

Aujourd'hui, les pays ayant la proportion la plus élevée de femmes maires sont:

- l'île Maurice (40 %)
- la Serbie (26 %)
- la Lettonie (25 %)

### Le TOP 20 DES PAYS LES PLUS ÉGALITAIRES

1. Islande
2. Finlande
3. Norvège
4. Suède
5. Danemark
6. Nicaragua
7. Rwanda
8. Irlande
9. Philippines
10. Belgique
11. Suisse
12. Allemagne
13. Nouvelle-Zélande
14. Pays-Bas
15. Lettonie
16. France
17. Burundi
18. Afrique du Sud
19. Canada
20. États-Unis

Rapport rendu en 2014 par le Forum économique mondial sur la parité hommes-femmes à l'échelle planétaire (*Global Gender Gap Report*). Ce classement sur 146 pays s'établit selon différents critères (santé, éducation, participation à la vie économique et politique) et met en évidence une faible amélioration de la place des femmes dans le milieu professionnel.

Le Rwanda (7<sup>e</sup>), le mieux noté des pays en voie de développement, doit son entrée dans le classement à un score élevé de participation économique et politique.

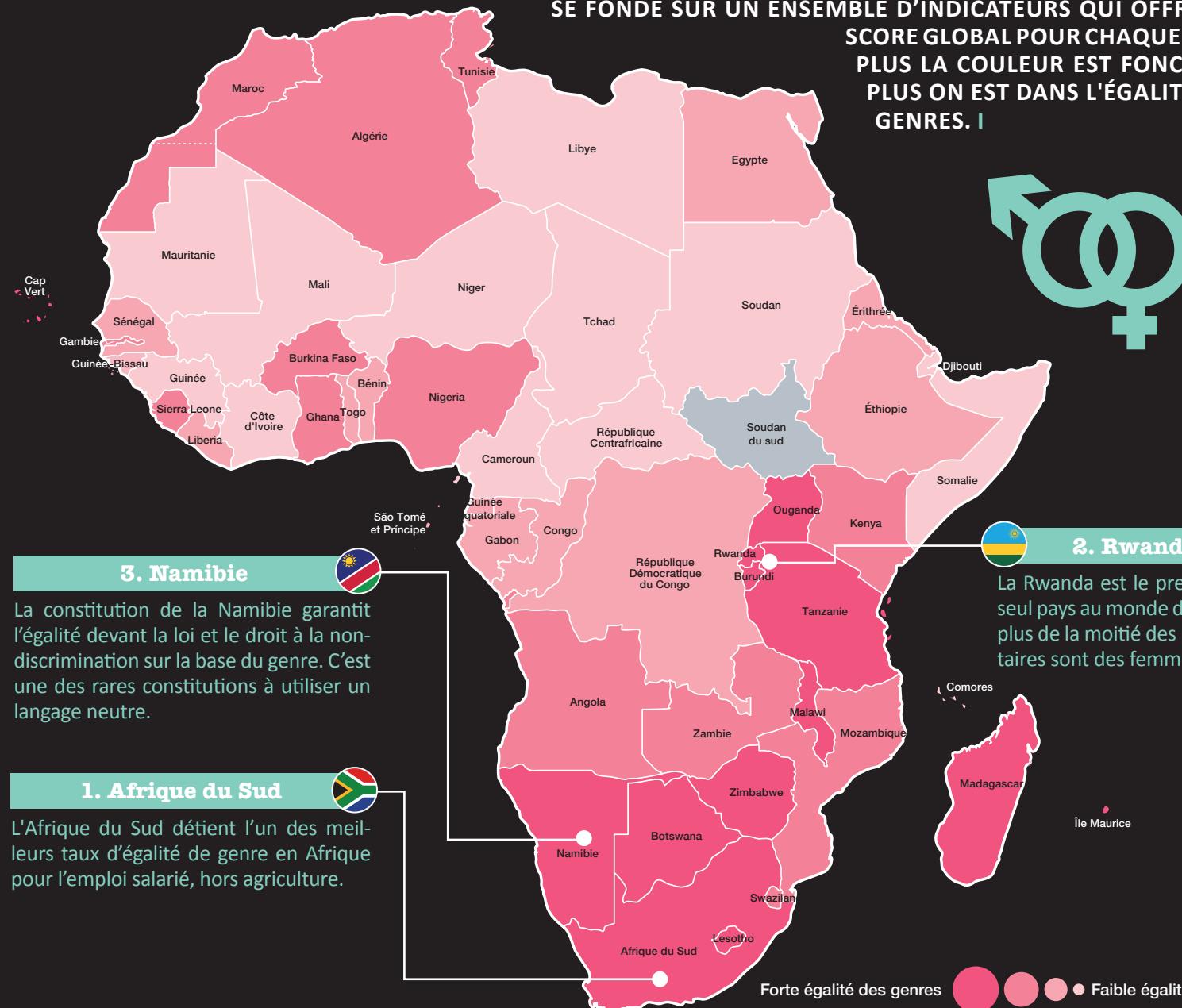
De son côté, la France accède au top 20 pour la première fois, passant de la 45<sup>e</sup> à la 16<sup>e</sup> position. Elle présente le plus fort taux de progression depuis neuf ans, grâce notamment à une augmentation du nombre des participantes à la vie politique et à une réduction des écarts entre les salaires.



# L'indice de l'égalité du genre en Afrique

## PERFORMANCE GLOBALE AU TITRE DE L'ANNÉE 2015

DANS TOUTE L'AFRIQUE, LES FEMMES ET LES HOMMES FONT SOUVENT L'EXPÉRIENCE DE DIFFÉRENCES DANS LES OPPORTUNITÉS, LES CONDITIONS ET LES PRIVILÉGES; ILS ONT DES SALAIRES DIFFÉRENTS, ILS N'ONT PAS LE MÊME ACCÈS À L'ÉDUCATION ET NE SONT PAS TOUJOURS ÉGAUX DEVANT LA LOI. L'INDICE DE L'ÉGALITÉ DU GENRE MESURE CES DISPARITÉS À TRAVERS TROIS DIMENSIONS : LES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES, LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN, ET LES LOIS ET INSTITUTIONS. CHAQUE DIMENSION SE FONDE SUR UN ENSEMBLE D'INDICATEURS QUI OFFRE UN SCORE GLOBAL POUR CHAQUE PAYS. PLUS LA COULEUR EST FONCÉE ET PLUS ON EST DANS L'ÉGALITÉ DES GENRES.



# Les femmes et le pouvoir en France

## LES FRANÇAISES ET LES INSTITUTIONS



PART DES FEMMES  
SELON LES FONCTIONS EN 2015,  
EN % DES ÉLUS

EURODÉPUTÉES FRANÇAISES	41,9 %
SÉNATRICES	25
DÉPUTÉES	26,2
PRÉSIDENTES DE RÉGION	7,7
PRÉSIDENTES DE DÉPARTEMENT	9,9
PRÉSIDENTES D'EPCI*	8,8
MAIRES de villes de 200 000 habitants	36,3
MAIRES de plus de 100 000 habitants	14,6
MAIRES	16,1

\* ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION INTERCOMMUNAL

Source : Le Monde.fr • 03.09.2015 "Quand les femmes (ne) prennent (pas) le pouvoir"



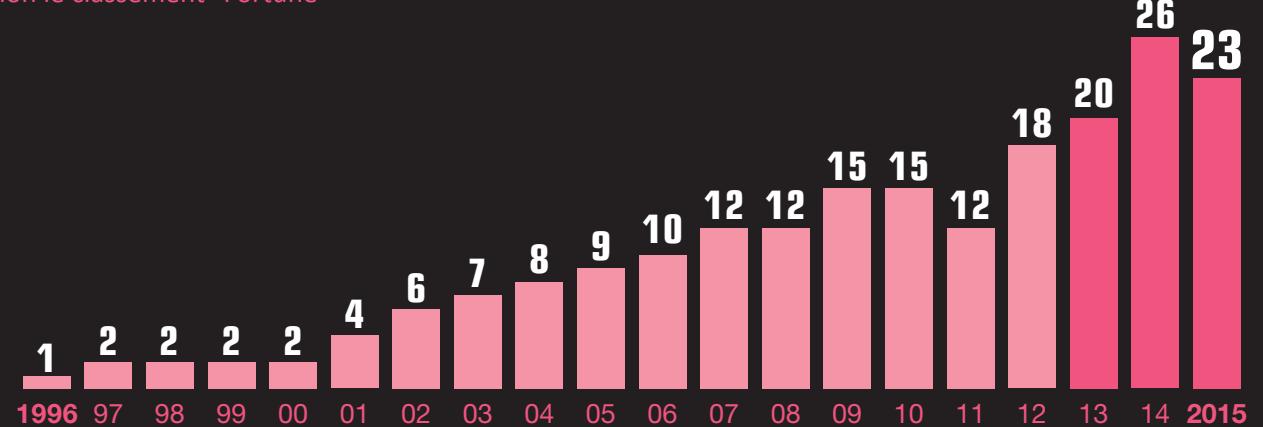
VILLES DE PLUS DE 200 000 HAB. DONT LE MAIRE EST UNE FEMME



# Les femmes chefs d'entreprise

## ÉVOLUTION DU NOMBRE DE FEMMES À LA TÊTE DES 500 PLUS GRANDES ENTREPRISES MONDIALES

Selon le classement "Fortune"





Oslo - Norvège

# La femme est un levier de paix



“ En tant que femme scandinave je suis fière de ces femmes qui m'ont précédée ”

I LES FEMMES SONT UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT D'UN PAYS ET PEUVENT JOUER UN RÔLE MAJEUR DANS LA PRÉVENTION DES CONFLITS ET LES PROCESSUS DE PAIX. UNE FEMME NORVÉGIENNE TÉMOIN ET ACTRICE DE CES PROCESSUS VIENT NOUS RAPPELER QUE LA PLACE DE LA FEMME EST LE FRUIT D'UNE POLITIQUE VOLONTARISTE, QU'ELLE N'EST JAMAIS ACQUISE, QUE LES GUERRES, LES MIGRATIONS ET LES CONTRAINTES ÉCONOMIQUES METTENT À MAL LEUR DIGNITÉ. I

Par Thérèse Løken GHEZIEL  
Haut fonctionnaire du Ministère norvégien des Affaires étrangères

### Des différences de statuts indécentes

Sous le flot d'images et d'histoires de ces femmes, hommes et enfants qui tentent un voyage incertain et dangereux pour rejoindre l'Allemagne, la France, la Grande-Bretagne et les pays scandinaves, j'ai en tête l'histoire de Khady Demba racontée par Marie NDiaye dans son roman *Trois femmes puissantes* (prix Goncourt 2009) <sup>1</sup>. Le destin de Khady, ainsi que ceux de Norah et de Fanta m'ont marquée dans tout ce qu'il a d'universel et d'humanité reconnaissable, ce qui est l'effet de toute grande littérature. L'image de Khady Demba à Tombouctou attendant l'occasion de continuer son voyage vers l'Europe et sa lutte pour préserver sa dignité contre les humiliations que la vie lui réserve, c'est l'image d'une femme puissante dans toute sa vulnérabilité.

Il apparaît, dans ce contexte où tant d'êtres humains souffrent des guerres et de l'oppression, d'autant plus urgent de parler des droits des femmes et de l'égalité des chances. Le contraste avec l'opulence matérielle et la multitude de choix pour tous dans les pays scandinaves est flagrant

et indécent. C'est par ailleurs souvent l'argument de beaucoup de personnes en Norvège et ailleurs, quand le débat public ou privé s'oriente vers les lacunes de ces égalités et l'application des droits des femmes. Dans un pays souvent présenté comme un modèle des droits de la femme j'ai de nombreuses fois entendu la phrase suivante: « Si vous n'êtes pas contentes, demandez à une femme en Afghanistan si elle aimerait être à votre place ». Pourquoi est-ce que cela m'agace ? Parce que cela démontre que la lutte pour une vraie égalité n'est terminée nulle part dans le monde. Cela prouve que dans les mentalités persiste l'idée que l'égalité des femmes est un bien qui est offert au bon gré de ceux qui définissent le monde et le partage du pouvoir à leur image. Toutes les femmes dans le monde sont concernées par cette problématique. Il ne s'agit nullement de remplacer les hommes dans l'exercice du pouvoir physique, politique, économique ou industriel. Il est question ici, de prendre la mesure de cette exploitation du faible par le puissant et d'y mettre un terme. Les femmes doivent être vues en tant qu'individu et non pas comme le représentant d'un genre. Il s'agit pour l'avenir de nos sociétés ►

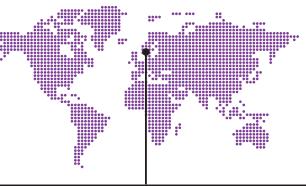


© Droits réservés

Thérèse  
LØKEN GHEZIEL

#### Biographie:

Thérèse Løken Gheziel, née en 1971, est de nationalité norvégienne. Elle est diplômée de l'université de Paris I / Panthéon Sorbonne (DEA d'Études Africaines, option science politique, 1997). Elle a travaillé pendant trois ans au Ministère de la Défense norvégien avant de rejoindre le Ministère des Affaires Étrangères (MAE) de son pays en 2000. Elle a été en poste à Ankara (2003-2006) et en France (2006-2011). De retour au MAE à Oslo elle a notamment travaillé sur le Moyen-Orient avant d'occuper le poste de sous-directeur responsable de la sécurité du personnel du MAE et des ambassades norvégienes pendant trois ans. Elle est diplômée de l'ENA (CIC 2007, promotion « Francophonie » et du Norwegian Defense College (2013). Elle est lauréate de la mission 2007 de la FNEP sur le thème de *La diversité et de la performance*. Actuellement, Thérèse Løken Gheziel est mise à disposition du MAE auprès de l'Institut de Hautes Études de la Défense à Oslo. Thérèse Løken Gheziel est mariée et mère de trois enfants.



**“ Il s'agit de montrer aux enfants des deux genres qu'ils ont les mêmes possibilités et peuvent poursuivre les mêmes projets**

d'intégrer toutes les composantes dynamiques. Mais puisque cette égalité des droits est peu implémentée ou uniquement d'une manière limitée ou incomplète, il faut changer les règles écrites ou non et tourner son regard vers les pratiques, les traditions et les lois.

#### Le corps de la femme au centre du débat

En tant que femme scandinave je suis fière de ces femmes qui m'ont précédée et qui se sont battues pour les droits de disposer de son corps, au même salaire pour le même travail, de vote, de se présenter à des élections et aussi de porter des pantalons... Le chemin est effectivement passé par un effacement des différences de mode vestimentaires qui permettait non seulement plus de liberté de penser, mais aussi plus de liberté de mouvement corporel et physique. L'évolution vers des vêtements plus pratiques et aussi l'évolution vers la maîtrise de son corps et de son destin. Le corps de la femme reste au centre du débat et c'est un élément clef pour comprendre pourquoi les filles et les femmes peinent

encore et toujours à obtenir cette entière égalité. C'est dans le cloisonnement par les tenues vestimentaires, de la burqa à la minijupe, qui se retrouve dans la tendance des pouvoirs du marché à séparer le monde des filles et des garçons en un monde rose et un monde bleu dès la petite enfance; jusqu'à dans la couleur du dentifrice. Quand Nathalie Loiseau décrit son enfance dans son livre *Choisissez TOUT*<sup>2</sup>, elle aborde ce phénomène avec la nostalgie d'une enfance dénuée de la pression de la mode. Bien que les attentes inculquées et les ambitions pour leur futur fussent différentes, les filles et les garçons pendant les trente glorieuses étaient habillés de la même manière.

#### Le développement des droits des femmes, une simple parenthèse ?

Comment sont influencés les enfants d'aujourd'hui ? Ces futures générations à qui ont été inculqués, le code des couleurs, la culture de consommation, où il existe deux mondes différents et où les choix et les possibilités

sont limités et définis par les rayons de jouets au supermarché. Des problèmes de riches ? Oui, peut-être, mais l'évolution des libertés et l'égalité pour tous sont sous pression sur tous les fronts. L'émergence de mouvements dans nos sociétés et partout dans le monde qui veulent imposer des codes extrêmes aux femmes et aux filles en sont une illustration.

Le développement des droits des femmes risque d'être une parenthèse historique qui se fermera rapidement si nous ne restons pas vigilants. Soumises aux pressions de la société, vers un retour au foyer, à la cuisine, sans indépendance économique, quel exemple donnerons-nous aux enfants, aux filles ?

Des études montrent que les filles, encouragées par leurs pères, sont plus souvent amenées à faire des carrières professionnelles et que les mères salariées sont des modèles pour leurs enfants, filles et garçons. Il s'agit de montrer aux enfants des deux genres qu'ils ont les mêmes possibilités et peuvent poursuivre les mêmes projets.

Bien que la Norvège soit un des pays les plus développés en matière d'égalité des chances, les nominations récentes aux postes de responsabilité surtout dans le monde de la finance et des entreprises du pays, en ont surpris plus d'un par leur manque de diversité. La gêne est perceptible dans tous les camps politiques ou presque, et les solutions et les actions à entreprendre pour plus d'équilibre dans les nominations divergent. Les médias posent régulièrement le problème des différences de salaire, le manque de représentativité dans certains secteurs et toutes sortes de harcèlement envers les femmes. La vigilance et le débat sont encore et toujours

les manières les plus efficaces de faire évoluer les mentalités.

#### Les politiques volontaristes payent

Grâce à une politique familiale volontariste, les femmes norvégiennes participent à la vie active tout en maintenant un taux de fécondité élevé. Il existe un lien étroit entre la prospérité d'une société et l'accès à une force de travail qualifiée et numériquement suffisante. L'histoire de la prospérité de la Norvège moderne est celle de la gestion des ressources naturelles et une politique de répartition des richesses. Le développement de la Norvège est pour une grande part dû à la place des femmes dans la vie active et dans l'économie. Cette possibilité de participer dans le domaine économique a entraîné d'importantes conséquences politiques et un changement de société fondamental en Norvège. Elle a créé une nouvelle répartition du pouvoir et une évolution des traditions et des perceptions dans la société norvégienne.

#### Les femmes premières victimes de la guerre et leviers de paix

Cette évolution au niveau national va de pair avec une politique internationale volontariste pour inciter et soutenir les initiatives portées sur les droits des femmes. Un exemple important est le chemin vers l'amendement de la résolution 1325 du Conseil de Sécurité de l'ONU en 2000. Pendant les années 1990 les conflits en Bosnie-Herzégovine, au Rwanda, en République Démocratique du Congo et au Libéria se sont distingués tristement par la violence institutionnalisée et systématique faite aux

femmes. Les sociétés civiles et les ONG ont exigé un plan de protection des femmes et des filles contre la violence sexualisée ainsi que la garantie de la participation dans les processus de paix et de reconstruction après les conflits. Le Conseil de Sécurité saisit de cette problématique a, pour la première fois dans l'histoire de l'ONU, pris position pour le rôle des femmes et de leurs expériences dans les conflits armés. La résolution 1325 a été votée à l'unanimité. Elle reconnaît l'effet disproportionné de la guerre et des conflits sur les femmes et les enfants et met en lumière le fait que les femmes ont de tout temps été tenues à l'écart des processus de paix et des efforts de stabilisation. Les éléments clef de la résolution sont la prévention contre la violence sexualisée, la protection des femmes et la participation de femmes en tant qu'agents pour la paix. D'autres résolutions dans ce domaine ont été amendées par le Conseil de Sécurité depuis, mais beaucoup de travail reste à faire. Le gouvernement norvégien a proposé un nouveau plan d'action en février 2015. Le point central est la participation des femmes dans les processus des décisions concernant leur avenir, lors de négociations de paix. Une autre initiative a été

faite au sein de l'OTAN où une représentante spéciale pour les femmes, la paix et la sécurité a été nommée pour la première fois en 2012. Les femmes ne sont plus uniquement victimes, elles représentent l'avenir et un réservoir de ressources non utilisées.

Il y a vingt ans, à la conférence mondiale sur les femmes, la déclaration et le programme d'action de Beijing ont été adoptés. 2015 a été l'occasion de nouveau, de mettre les droits des femmes à l'ordre du jour et les chefs d'États du monde entier s'engagent à travailler pour plus de place aux femmes et l'égalité sous le slogan « Parité 50/50 avant 2030 ». Soutenons cette initiative et reprenons pour nous ce slogan afin d'en faire une réalité en 2030. L'égalité des chances ne doit pas être une parenthèse historique qui se referme avec un climat économique défavorable. À une époque où beaucoup de réfugiés des guerres se tournent vers l'Europe et l'Amérique du Nord il est de notre devoir de travailler sur l'égalité et les droits des femmes au quotidien.

Citons une femme puissante, la chancelière allemande Angela Merkel : « Il n'y a aucune tolérance envers ceux qui ne respectent pas la dignité d'autrui ». ▶

**“ Les femmes ont de tout temps été tenues à l'écart des processus de paix et des efforts de stabilisation**

<sup>1</sup> Marie Ndiaye, *Trois femmes puissantes*

<sup>2</sup> Nathalie Loiseau, *Choisissez TOUT*, Éditions Jean-Claude Lattès, 2014



Paris - France

## Du concept au concret



# Accepter l'émotion

Entretien réalisé par **François de Montfort**  
Consultant

I EN 2011, 8 CADRES DE GRANDES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVÉES ET DE GRANDES ÉCOLES MÈNENT UNE ÉTUDE SUR LA PRISE EN COMPTE DE L'HUMAIN ET DES ÉMOTIONS COMME GAGE DE MIEUX-ÊTRE ET DE PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS. ILS VISITENT PLUSIEURS PAYS : L'INDE, LE DANEMARK, LE CANADA, L'ITALIE, LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE ET PRODUISENT UN OUVRAGE STRUCTURÉ AUTOUR DE 6 LEVIERS : LA LIBERTÉ, LA SAGESSE, LA BIENVEILLANCE, L'AUTHENTICITÉ, LE DIALOGUE, L'ACCOMPLISSEMENT, 6 LEVIERS POUR REMETTRE L'HUMAIN ET SES ÉMOTIONS AU CŒUR DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS. SEPTEMBRE 2015, TROIS D'ENTRE EUX, MATHILDE SVAGELSKI, ROULA SYLLA ET HUGUES BISEUIL, RÉPONDENT À NOS QUESTIONS SUR LE THÈME DU « POUVOIR AUTREMENT ». I

*Est-ce que les thèmes que vous abordez, en particulier les 6 leviers, vous paraissent toujours aussi pertinents dans le monde professionnel aujourd'hui ?*

La collectivité (entreprises, administrations, médias...) prend de plus en plus conscience aujourd'hui que le bien-être au travail est un vrai enjeu en particulier, à travers la question du « burn-out » qui a un coût humain et financier important. Mais les dirigeants et managers sont sans doute réticents à mettre en œuvre ces 6 leviers à cause de la pression économique et du court terme, contexte qui apparaît pour beaucoup incompatible avec la bienveillance ou le dialogue par exemple. Mais nous sommes convaincus que, puisque nous vivons une époque de ruptures, de bouleverse-

ments, de renversements, une autre vision des choses apparaît à la fois nécessaire et possible.

Au-delà de ce contexte, les cadres et cadres dirigeants français ne sont généralement pas à l'aise avec les émotions en entreprise. Nous sommes un pays cartésien, avec un système de grandes écoles (unique au monde) qui privilient la théorie, l'intellect, l'approche hyperrationnelle et « scientifique » et la performance individuelle (élitisme). Sur cette base culturelle sont venues se greffer les approches financières et managériales anglo-saxonnes qui exacerbent cette croyance en la rationalité comme garante de toujours plus de performance. Nous sommes aujourd'hui dans la recherche éperdue d'une maîtrise toujours plus grande du réel par la ratio-

nalité, dans une société et à une époque où toute action n'est finalement vue comme utile que, tant qu'elle produit des effets mesurables.

Les cadres et cadres dirigeants français, comme tout le monde, vivent des émotions, mais ils s'en interdisent l'expression dans leur travail, leur management et leurs décisions. Or nos émotions nous disent quelque chose sur notre cohérence intérieure, elles nous mettent en mouvement, c'est la racine même du mot émotion. Les émotions sont aussi importantes pour nous orienter sur le plan psychique que les sensations le sont sur le plan physique. Elles ont pour fonction de nous dire notre degré de satisfaction ou d'insatisfaction. La cohérence entre émotion, décision et action est source d'énergie, de force. ►

## Du concept au concret

À l'inverse, on sent bien que l'incohérence peut-être problématique au niveau personnel, au niveau de la relation à l'autre et de la décision et générer un mal-être psychique.

Dans nos voyages, un point qui nous a frappés par rapport à d'autres cultures est le rapport au travail. En France, le travail est souvent synonyme de contraintes ou de pénibilité, voire de souffrance, alors qu'il est synonyme de plaisir et d'épanouissement dans d'autres pays. En France, une mère dit à son enfant en le déposant à l'école : « Travaille bien » ; au Canada, elle dit : « Enjoy ! ». Il est ainsi souvent mal vu, en France, de montrer que l'on prend du plaisir au travail.

### Les six leviers de l'humain et des émotions

*Six leviers d'action pour davantage et mieux accueillir l'humain et ses émotions dans les organisations, gage de mieux-être et de performance :*

- La liberté: qui s'octroie : les dirigeants, les managers, par leur posture et l'organisation du travail, donnent, autorisent, ou permettent la liberté de chacun. En même temps, la liberté s'exerce : à chacun d'utiliser, d'assumer la liberté qui lui est octroyée.
- La sagesse: qui permet de nourrir le besoin de sens, de respecter la dimension humaine de l'organisation, de faire confiance en la nature humaine et de rechercher l'action juste, celle qui bénéficiera avant tout au collectif.
- La bienveillance: qui donne la reconnaissance, prend soin de la santé physique et psychique des personnes dans l'organisation, développe l'attention, la compréhension et le souci des autres, et crée un environnement favorable à l'humain.
- L'authenticité: qui développe la confiance par la transparence, permet de concevoir les émotions comme un atout, source d'engagement, de vérité, quelle que soit sa position dans l'organisation.
- Le dialogue: qui permet de responsabiliser les collaborateurs, de recréer des liens pour susciter l'engagement collectif, de développer l'écoute et la parole, également de penser l'impact de ses émotions sur les autres.
- L'accomplissement: qui permet de redonner de la fierté, de promouvoir le plaisir au travail et dans le travail, de favoriser le développement personnel.

#### Comment réconcilier émotions et rationalité dans la gestion d'une ville ?

On oppose souvent émotion et raison. Cette opposition est déjà un postulat, sinon un archétype, pour la culture française que l'on doit remettre en cause. Nous recommandons de ne pas avoir peur de prendre des décisions en tenant compte de ses émotions. Pour un décideur cela passe par une prise de recul, du temps pour soi, l'écoute de ses sensations physiques... et aussi par la réflexion sur ses responsabilités, la sincérité du sens et de la finalité de son action. Les émotions/sensations profondes seront des appuis à la rationalité, on touche dans cette étape la

bienveillance du décideur vis-à-vis de lui-même, le rappel encore et toujours du sens de son action, l'authenticité de son engagement, l'accomplissement de sa vocation, on peut sentir à travers sa personne sa réelle implication pour la communauté, pour une meilleure ville et une meilleure vie ou pour le bien commun de l'entreprise, loin d'un discours populiste ou manipulatoire.

Sur ce sujet émotion-raison il s'agit d'établir une nette distinction entre l'entreprise et la ville. L'entreprise a des employés qui ont un lien de subordination avec l'employeur (contrat de travail), et elle se prétend, encore une fois, éminemment rationnelle. La ville a bien une administration, mais aussi et surtout des citoyens, envers qui le maire est redevable de la mise en œuvre d'une politique. On pourrait parler ici de contrat moral entre l'élu et ses administrés, passé à travers le mandat que le maire reçoit de ses électeurs. Durant tout l'exercice de son mandat, l'élu va devoir faire face à des groupes de pression souvent relayés par les médias et les réseaux sociaux qui vont amplifier sinon déformer les faits. Dans ce contexte, la vie publique et la relation élu – citoyens peut être vue comme très émotionnelle et la vie d'une entreprise, à l'opposé, très rationnelle.

Les élus conçoivent parfois leur élection comme un blanc-seing, leur autorisant beaucoup de choses durant la période de leur mandat, alors qu'il faudrait au contraire actionner en permanence le levier du dialogue et de la véritable concertation, ce qui n'empêche évidemment pas, au final, la prise de décision à son niveau.

À cet égard, le Danemark est précurseur, puisque société civile et citoyens sont largement associés à la gestion publique même après l'élection. Le budget participatif mis en place à Paris par Anne Hidalgo, ou dans d'autres collectivités locales par d'autres élus, apparaît comme un pas très positif dans ce sens. Il conviendrait également d'éviter de faire de la politique une profession afin de diversifier les « profils » comme on dit, permettant ainsi de renouveler les regards et les approches. C'est aussi cela le pouvoir autrement.

Concernant le levier de l'authenticité dans la sphère politique et publique, il paraît important de questionner l'authenticité des élus, c'est-à-dire la cohérence entre leurs intentions profondes, les valeurs qu'ils portent, le sens qu'ils donnent à leur message, les mots qu'ils emploient dans leurs discours et les actions qu'ils accomplissent au final.

On constate malheureusement bien souvent que les discours extrémistes qui apportent une vision très réductrice et manichéenne de la réalité séduisent les foules car ils viennent sans aucun doute remplir un besoin de sens suscité par l'émotion mais trop souvent laissé sans réponse par les dirigeants au pouvoir.

*Est-ce qu'il y a des différences culturelles importantes selon les pays, dans la prise en compte de l'humain et des émotions ?*

L'Inde a une approche holistique de la personne, de la société et de l'environnement, l'émotion est omniprésente. Les leaders indiens se sentent vraiment investis d'une mission ►



**Mathilde SVAGELSKI**

#### Biographie:

Diplômée de l'ESCP (École supérieure de commerce de Paris), Mathilde Svagelski est depuis un an Business Resilience Senior Manager chez Eurostar, en charge de l'amélioration des processus de gestion de crise. Après une première expérience opérationnelle chez Eurostar (Terminal Manager de la Gare du Nord), elle a été pendant 3 ans directrice marketing et commerciale de TGV Lyria (TGV France – Suisse) avant de rejoindre la direction de l'audit interne du Groupe SNCF.



**Roula SYLLA**

#### Biographie:

Aujourd'hui analyste de politiques publiques chargée du portfolio de l'intégrité au sein du programme MENA-OCDE pour la Gouvernance à l'OCDE, Roula Sylla a été pendant 10 ans chef du Bureau administratif à la direction générale du ministère des finances Libanais et a été formatrice à l'institut des finances. Elle est diplômée d'un Master en administration publique de l'ENA France, diplômée en journalisme (Université Libanaise) et a également suivi un Master sur la gestion des Ressources Humaines (USJ). Manager de projets transversaux, il intègre le domaine des ressources humaines en 2011 pour travailler sur les sujets de développement des compétences, de rémunérations et d'évaluation des situations de travail.



**Hugues BISEUIL**

#### Biographie:

Il anime aujourd'hui le réseau des conseillers carrières et la politique cadres de SNCF Réseau, gestionnaire et exploitant du réseau ferré national. Ingénieur de formation, il a travaillé pendant treize ans dans le domaine du développement, de l'optimisation et de l'évaluation socio-économique des réseaux de transports, en particulier ferroviaires. Manager de projets transversaux, il intègre le domaine des ressources humaines en 2011 pour travailler sur les sujets de développement des compétences, de rémunérations et d'évaluation des situations de travail.

### C'est l'Histoire d'un pont...

*Le samedi 7 mars 2015 à Selma, devant le pont Edmund Pettus, Barack Obama prononce un discours marquant. Il y a 50 ans ce pont avait été traversé par des militants pacifistes qui furent violemment pris d'assaut par la police. Il parle de sa vocation, de l'exemple des noirs qui ont pacifiquement bravé les autorités. Il parle des millions de personnes qui peuvent tirer de la force de cet événement, en Tunisie ou en Ukraine. Ce discours est considéré comme le « I have a dream » de Barack Obama, les internautes le qualifie de puissant, poignant et inspirant. L'émotion, l'authenticité, l'accomplissement d'une vocation étaient complètement perceptibles sous les mots.*



## Du concept au concret

d'intérêt général bien au-delà de leurs intérêts particuliers et sont ainsi porteurs d'une vision (de sens) pour leur entreprise – l'ensemble de leurs employés – et aussi pour leur pays. En véritables leaders, ils savent faire preuve d'innovations aussi managériale et humaine, pas seulement stratégiques ou financières. Vineet Nayar, le PDG du géant informatique HCLT, répète à l'envie « les employés d'abord, les clients ensuite » : si les employés sont heureux et « bien dans leur entreprise » car soutenu et aidé par leur management, y compris au plus haut, les clients ne seront que mieux servis et satisfaits. Le maire d'une commune pourrait ainsi se voir comme en soutien de ses

fonctionnaires, eux-mêmes au service des administrés.

Au Canada (francophone et anglophone), les séminaires sur la pleine conscience dans le milieu professionnel sont monnaie courante, comme ceux sur la santé physique et psychique des salariés. Les Anglo-Saxons sont très pragmatiques : si cela peut servir l'action et la performance, il faut le développer.

Au Danemark, les collaborateurs peuvent s'exprimer car il y a une pratique du dialogue et du consensus très poussée avant la prise de décision. Ensuite, quand la décision est prise, tout le monde la respecte.

### *Peut-on parler d'une différence homme/femme dans cette relation à l'humain et à l'émotion ?*

De fait, cet aspect n'est jamais ressorti à travers les 130 entretiens que nous avons menés. L'aspect culturel de chaque pays est selon nous bien plus important et plus prégnant que la différence homme/femme si tant est qu'il y en ait vraiment une à ce sujet. Néanmoins, il va sans dire que les femmes sont encore faiblement représentées dans la vie politique en France et on se prive de fait de talents, d'autres manières de voir et d'autres manières de faire. Si elles sont parfois vues comme d'avantage « empathiques », dans un sens

trop souvent négatif, l'empathie c'est avant tout du cœur, du courage et de la considération, ce dont nous avons tous besoin.

### *La question des migrants vient de soulever beaucoup d'émotions ?*

La photo du petit enfant syrien mort sur une plage en Turquie a déclenché une émotion planétaire, un mouvement, en cela sa diffusion a été positive.

Ensuite il est important de ne pas rester dans l'émotion, de passer au-delà et de travailler sur les causes et sur les solutions à court, moyen et long terme. Trop souvent les politiques jouent avec les émotions des concitoyens au sens où ils les exploitent dans un jeu politique afin de promouvoir des solutions « toutes faites », simplistes et à l'emporte-pièce, nécessairement réductrices et clivantes, ce qui est bien loin de la recherche du bien commun et de réelles solutions de fond.

À la fin de cet entretien on se dit que l'ouverture culturelle permise par la francophonie est une formidable chance pour s'enrichir de la diversité et de la richesse de la prise en compte des émotions et de l'humain selon les pays. Que le rêve serait de combiner le pragmatisme anglo-saxon, l'approche globale orientale, le consensus scandinave, on pourrait aussi parler de la sensibilité africaine au lien social... Quelles que soient les cultures, les six leviers proposés nous apparaissent universels. À l'urgence extérieure devraient répondre, chez les personnes qui nous dirigent, la nécessité du calme intérieur et le besoin de la réflexion afin de retrouver l'humain et l'interdépendance de la raison et des émotions, facteur de cohérence et sérénité dans les décisions. ▲

## Je sens, tu ressens, nous sommes

Remettre les êtres humains et leurs émotions au cœur des entreprises et des administrations, c'est ce que les huit auteurs de cet ouvrage exposent dans cet ouvrage, à l'intention des managers et des DRH. Que nous disent-ils ? « L'affectif n'est pas l'ennemie de la performance, mais son allié ». Telle est l'essentielle démonstration de cet ouvrage. Les membres du groupe d'étude en ont acquis la certitude au fil des expériences en France et à l'étranger, lors de nombreux échanges avec des psychologues du travail, des sociologues, des universitaires, des médecins, des responsables d'administrations et d'entreprises, et des directeurs de ressources humaines... Ils insistent ainsi sur des valeurs telles que : la bienveillance, le dialogue, l'authenticité, la sagesse, la liberté et l'accomplissement qui sont les thèmes développés dans cet ouvrage.



© Droits réservés

## L'important c'est le rêve qui nous relie

« L'important c'est le rêve qui nous relie, d'avoir le sentiment d'aller plus loin ensemble, le dépassement de soi par le collectif. »

La success story de Lijjat, une coopérative de, par et pour les femmes, en est une très belle illustration. Tout a débuté en 1959, avec sept femmes de Mumbai qui ont emprunté 80 roupies (soit 1,16 euro) pour lancer un petit commerce de papad (galettes à base de farine de lentilles). Dans un pays culturellement très patriarchal, le rêve de ces femmes était d'aider leurs consœurs à sortir de la pauvreté dignement. Elles ont donc fixé des règles éthiques très strictes : interdiction de voler, mais aussi d'accepter des dons, rigueur irréprochable sur la gestion des comptes et la qualité des produits vendus, pas de discrimination selon les castes ou la religion. Elles ont également tout fait pour faciliter la vie des femmes et rendre cette activité compatible avec leurs obligations familiales en proposant des horaires très matinaux (de 6 heures 30 à 8 heures du matin) et une possibilité de travailler chez soi. Ce rêve a transporté tant de femmes qu'en 2011 l'institution comptait 43 000 employées, dans soixante-quinze branches autonomes dans différents États de l'Inde. Les produits ont été diversifiés (variété de galettes et de détergents) et sont exportés en Europe, aux États-Unis, au Moyen-Orient, en Asie et en Australie. Ces femmes, dont l'écrasante majorité n'a pas fait d'études, s'autogèrent avec des règles de management très simples, ou très « terre à terre » pourrions-nous dire au sens noble du terme, et génèrent un revenu annuel de 3,1 milliards d'euros !





# Le refus de l'indifférence

**I LA VIE DE GERMAINE TILLION NOUS INTERPELLE CAR CETTE FEMME D'EXCEPTION CONSIDÉRAIT QUE POUR SURMONTER LE PIRE, IL FALLAIT COMPRENDRE. ENFERMÉE À RAVENSBRÜCK ELLE ÉTUDIA, EN CACHETTE, SON CAMP DE CONCENTRATION : « C'EST TELLEMENT IMPORTANT DE COMPRENDRE CE QUI NOUS ÉCRASE. C'EST PEUT-ÊTRE CELA QUE L'ON PEUT APPELER EXISTER ». ELLE ENTRE EN RÉSONANCE AVEC LA PENSÉE DE VIKTOR FRANKL QUI A SOULIGNÉ ET DÉVELOPPÉ TOUTE SA VIE LA VOLONTÉ DE SENS CHEZ L'ÊTRE HUMAIN OU ENCORE CELLE DE ETTY HILLESUM QUI DANS SON RECUEIL « UNE VIE BOULEVERSÉE » A SU EXPLIQUER LA PART DE BARBARIE QUE NOUS PORTONS EN NOUS-MÊMES ET RAPPELÉ, D'UNE PART QUE « L'ABSENCE DE HAINE N'IMPLIQUE PAS L'ABSENCE D'UNE ÉLÉMENTAIRE INDIGNATION MORALE », D'AUTRE PART QUE « NOTRE UNIQUE OBLIGATION MORALE, C'EST DE DÉFRICHER EN NOUS-MÊMES DE VASTES CLAIRIÈRES DE PAIX ET DE LES ÉTENDRE DE PROCHE EN PROCHE... ». COMME GERMAINE TILLION, ETTY HILLESUM ET VIKTOR FRANKL ONT VÉCU LES CAMPS DE CONCENTRATION, MAIS ETTY HILLESUM N'EN N'EST PAS REVENUE. GERMAINE TILLION NOUS CONDUIT, AU-DELÀ DE L'ÉMOTION IMPULSIVE, RÉACTIVE ET PASSAGÈRE, À COMPRENDRE, À CHOISIR ET À S'ENGAGER, DE TOUT NOTRE ÊTRE. UNE PENSÉE À MÉDITER DANS LES TEMPS QUE NOUS TRAVERSONS. I**

**Extrait du discours prononcé par le Président de la République française,  
le mercredi 27 mai 2015, pour l'entrée au Panthéon de Germaine Tillion, Geneviève Anthonioz de Gaulle,  
Jean Zay et Pierre Brossolette.**

En juin 1940, cette ethnologue a 33 ans. Elle revient d'une mission de six ans dans les Aurès, en Algérie. Elle aussi est membre dès les premiers jours du réseau du Musée de l'Homme, admirable groupe, avec le linguiste Boris Vilde, l'anthropologue Anatole Lewitsky, qui seront tous deux exécutés au Mont Valérien en 1942 avec la bibliothécaire Yvonne Oddon qui elle, sera déportée. Ce groupe de chercheurs n'est pas simplement des scientifiques révoltés, c'est un groupe organisé qui mène des opérations, un groupe qui ajoute à la rigueur scientifique l'exigence morale. Comme le rappelle Germaine Tillion, « c'est par amour pour notre patrie que nous nous sommes groupés, mais nous ne lui sacrifierons jamais la vérité. » Germaine Tillion est dénoncée,

arrêtée en août 1942, gare de Lyon. Détenue à Fresnes pendant près d'un an, elle est déportée à Ravensbrück le 31 octobre 1943. Elle y éclairera de sa fièvre lumineuse les fantômes en loques parmi lesquels elle retrouve sa propre mère qui périra dans les chambres à gaz en 1945.

Germaine Tillion, elle, aura vécu 100 ans. Et durant cette longue existence, elle n'aura laissé aucun répit à la fatalité. Son courage, il est d'abord physique. Jeune ethnologue, elle passe plusieurs années, avant la guerre, avec les Chaouias en Algérie, vivant seule avec eux dans des grottes, sous la tente pour étudier leurs rites, leur culture, leurs usages. Quand, déportée quelques années plus tard, elle porte fièrement sur ce qui lui tient lieu de vêtement, les

deux lettres qui identifient « Nuit et Brouillard », elle sait parfaitement que c'est la marque de ceux qui doivent disparaître sans laisser de trace.

Son courage, il est intellectuel. Elle est la voix du savoir et de la connaissance. Elle cherche à décrire méticuleusement le fonctionnement des camps, à le déchiffrer, à le démonter pour mieux s'en dégager, s'en évader, s'en libérer par la force de la raison. Pour expliquer l'inexpliquable, pour comprendre l'incompréhensible, pour nommer l'innommable. Au terme de son travail dans la déportation, elle conclut : « nous pouvions lutter puisque nous pouvions comprendre ». Son courage, il est dans sa capacité à s'affranchir du mal en le défiant.

À Ravensbrück, cachée dans des caisses en carton, Germaine Tillion écrit une opérette, pour que le rire généreux de ses camarades déportés puisse répondre au rictus lâche de leurs bourreaux. Oui, une opérette pour pouvoir défier le mal par le rire.

Son courage, il est politique. Elle n'était membre d'aucun parti sauf celui de la chair souffrante de l'Humanité. Courage quand elle dénonce dès 1948 avec David Rousset, l'univers concentrationnaire au-delà du Rideau de fer, car pour elle, il n'y a pas de frontière dans l'horreur. Courage quand elle dénonce, dès 1957, la torture en Algérie, la révèle au monde, dénonce l'engrenage et la mécanique infernale de la répression aveugle. Courage quand elle rencontre secrètement les dirigeants du FLN lors de la bataille d'Alger parce qu'elle croit à une impossible trêve et comprend que la paix passe par l'indépendance. Courage parce que, jusqu'aux mois ultimes de sa longue vie, elle a épousé la souffrance humaine, vilipendé l'esclavage contemporain, dénoncé le sort fait aux migrants, le délabrement des prisons françaises; parce que ce qu'elle voulait, ce qu'elle cherchait, c'était à protéger les victimes de l'avenir, plutôt que de venger celles du passé. Le courage donc comme un cri d'indignation, mais comme un appel à la justice, répété autant de fois qu'il le faut pour que l'intolérable ne soit pas toléré. Cet élan qui permet d'esayer les plaies et les peines pour aller vers l'essentiel.

Entendons Germaine Tillion nous prévenir : « il n'existe pas un peuple qui soit à l'abri d'un désordre moral collectif ». Elle s'est attachée à en comprendre les causes. Historienne des camps nazis, elle en avait décrypté les

logiques intrinsèques. Ethnologue de l'Algérie, elle avait anticipé ce que la colonisation allait produire. Scientifique émérite, elle avait analysé les enchaînements des servitudes, des soumissions, des exploitations. Elle voulait comprendre pour porter l'idée lumineuse de l'Humanité.

C'est au nom d'une Humanité blessée qu'elle est solidaire des peuples victimes. C'est au nom de l'Humanité oubliée qu'elle est aux côtés des opprimés, des minorités, des réprouvés. C'est au nom de l'Humanité humiliée qu'elle s'élève toujours pour l'émanicipation, la dignité, l'égalité des femmes. Aujourd'hui, Germaine Tillion serait dans les camps de réfugiés qui attendent les exilés de Syrie et d'Irak. Elle appellerait à la solidarité pour les Chrétiens d'Orient. Elle se serait sans doute mobilisée pour retrouver les filles enlevées par Boko Haram au Nigéria. Elle s'inquiéterait du sort des migrants en Méditerranée. Pour elle, la compassion n'est pas la charité. Elle n'est pas une élégance de l'âme, elle est une force de l'esprit, elle est l'honneur d'une nation. En République, la compassion s'appelle Fraternité. Pour que nous ne soyons pas indifférents.

L'indifférence, voilà l'ennemi contemporain. Indifférence face au fanatisme, au racisme, à l'antisémitisme. Indifférence face aux injustices, aux inégalités, aux indérences. Indifférence face aux catastrophes, au désordre climatique, à l'épuisement de notre planète.

Face à l'indifférence, chaque génération a un devoir de vigilance, de résistance. Et chaque individu a le choix d'agir. Tout commence par un choix, même si l'on mesure rarement à l'avance là où il peut conduire. Jusqu'à quels abandons, jusqu'à quels



Droits réservés

**Germaine  
TILLION****Biographie:**

Germaine Tillion est née le 30 mai 1907 à Allègre (Haute-Loire) et morte le 19 avril 2008 à Saint-Mandé (Val-de-Marne). Elle est une résistante et une ethnologue française. Titulaire de nombreuses décos pour ses actes héroïques durant la Seconde Guerre mondiale, elle est la deuxième femme à devenir Grand-croix de la Légion d'Honneur après Geneviève de Gaulle-Anthonioz. Un hommage de la Nation lui a été rendu au Panthéon le 27 mai 2015, où elle est entrée en même temps que Geneviève de Gaulle-Anthonioz, Jean Zay et Pierre Brossolette.

renoncements si ce choix est mauvais, jusqu'à quel accomplissement, à quel dépassement s'il est bon.

C'est le choix qui distingue, qui élève ou qui abaisse. Qui transfigure ou qui défigure. Comme hier dans la tragédie de la guerre, quand des hommes et des femmes de toutes les opinions, de tous les milieux, de tous les âges, ont décidé de faire quelque chose. Ils l'ont fait parce qu'ils l'ont choisi. Et à notre tour, nous devons faire les choix qui correspondent aux défis d'aujourd'hui. ▶



Angers - France

## En refermant la revue

© Eva Beijlkon Images/Corbis



# Le pouvoir autrement ou la féminisation du pouvoir?

Par François de Montfort  
Consultant

**I DERRIÈRE CE TITRE,** « LE POUVOIR AUTREMENT », SE CACHE UNE QUÊTE POUR APPORTER DES RÉPONSES À LA CRISE DE LA REPRÉSENTATIVITÉ ET AUX CRISES QUE NOUS TRAVERSONS – CRISE CLIMATIQUE, CONFLITS INTERRELIGIEUX ET IDENTITAIRES, CRISE DES INÉGALITÉS, CRISE DU SENS – ET CE MALGRÉ, OU À CAUSE DES PROGRÈS ÉCONOMIQUES ET TECHNIQUES CONSIDÉRABLES QUI ONT PU ÊTRE FAITS. I

Une des clés vers la sortie de crise serait-elle d'adopter une autre manière d'exercer le pouvoir, en particulier grâce à une plus grande féminisation du pouvoir?

Concernant la place faite aux femmes dans les instances de gouvernance, les chiffres nous montrent que le mouvement est en marche dans les sphères

de la politique et de l'économie. Il serait intéressant d'analyser l'impact de cette montée en puissance sur la gouvernance.

Mais au-delà de ces chiffres en progression, la féminisation du pouvoir est l'expression, voire la libération, d'une dimension féminine dans notre manière d'agir et de décider.

Quelles seraient ces qualités distinctives « féminines » qui donneraient une manière plus riche et pertinente dans notre manière de gouverner?

• La prise en compte de ses émotions dans les décisions, non l'émotion impulsive, réactive, de surface, mais une émotion durable, profonde, une intime conviction qui unifie

la personne dans son agir et sa décision,

- une attention supérieure aux personnes, à l'écoute, à la congruence avec les autres, par rapport à l'action et aux résultats immédiats, c'est une distinction majeure dans la gestion des affaires,
- une gestion du temps plus efficiente ou au moins une contrainte de polyvalence due au cumul de responsabilités personnelles et professionnelles,
- l'inscription de leur action et décision dans un temps long et le souci des générations futures.

Enfin une autre dimension dans la féminisation du pouvoir, est la prise en compte du rôle des épouses et compagnes des hommes de pouvoir. Celui-ci a bien souvent été majeur dans l'histoire et mériterait un développement à part entière. Et, dès aujourd'hui, on commence à parler de l'influence des hommes sur les femmes de pouvoir.

Ces différences hommes-femmes développent la créativité nécessaire pour trouver des solutions dans les impasses dans lesquelles nous nous trouvons.

Le pouvoir autrement, c'est aussi une manière de gouverner autrement en temps de crise. La crise ramène à l'essentiel, c'est sa vertu principale, salutaire. Dans les temps de mutation que nous vivons, l'exercice du pouvoir dépasse les *ego* et les stratégies court terme pour prendre les décisions courageuses, sans visées électoralistes. Dans ces temps d'absence de visibilité, le pouvoir se doit de proposer un sens, sans lequel on ne mobilise pas les personnes, on ne les amène pas à passer des caps difficiles, on ne procède pas aux remises en cause. Dans cette

dynamique, la société civile sent que le bien commun porté par l'élu dépasse la stratégie personnelle et est prête à se mobiliser.

Est-ce que le pouvoir autrement dans les temps que nous traversons demande une féminisation du pouvoir: oui si le pouvoir n'est pas un but en soi, oui si le pouvoir s'inscrit dans un temps long, oui si cela demande des personnes qui s'engagent sur leurs intimes convictions et qui parlent d'abord à des personnes et non pas à des électeurs. Le récit de ces femmes d'Afrique du Nord ou de Germaine Tillion est exemplaire sur ces aspects.

Est-ce que ce sont uniquement des qualités féminines? Pas forcément. C'est plutôt un appel à développer son intériorité que l'on soit un homme ou une femme pour prendre en compte ses émotions profondes, son intime conviction, explorer un sens et un avenir, un récit fondateur qui donne une énergie pertinente, cohérente et mobilise les personnes dans toutes leurs dimensions.

En ces premiers jours de l'année 2016, c'est mon souhait le plus cher. ▶



**François  
DE MONTFORT**

**Biographie:**  
École supérieure de commerce de Paris, lauréat de la Fondation nationale entreprise et performance pour la participation et la coordination d'un ouvrage collectif sur la gestion des services publics sous la direction de Simon Nora, directeur de l'Ena. Il dirige depuis 25 ans Caminno, société de conseil spécialisée dans le développement urbain. Caminno accompagne les collectivités dans leur démarche de définition de projets et de concertation avec la société civile et les entreprises dans le domaine des grandes infrastructures urbaines, avec une volonté de donner une vision et un sens aux projets concrets.



**Jean-Paul L'ALLIER**  
12 août 1938 - 5 janvier 2016

Au moment où nous refermons cette revue nous apprenons la mort de Jean-Paul L'Allier, ancien maire de Québec. « Jean-Paul L'Allier était un homme remarquable courageux dans l'action et dans ses opinions... Il a osé initier la réforme des fusions municipales. [...] Il faut gérer cette ville pour comprendre que son œuvre la plus importante aura été les fusions municipales. Cette ville ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui sans le courage et le leadership dont il a fait preuve. [...] » a déclaré Régis Labeaume l'actuel maire de Québec. Ses qualités humaines, sa sagesse et son esprit de modération, ont été une source d'inspiration pour de nombreux maires membres de notre réseau. Que sa vie soit une source d'inspiration, au-delà des mots, pour un pouvoir autrement.

Sommaire	<p><b>02   Édito</b> Un pouvoir sans violence : une affaire de genre ? <b>Sylvie Lainé, conseillère AIMF</b></p> <p><b>04   D'hier à demain</b> Extension du domaine des femmes <b>Leyla Khaiat, Présidente Directeur Général de PLASTISS &amp; SOCOTEX,</b></p> <p><b>08   D'hier à demain</b> La femme de réseau à l'âge du digital <b>Anne Guillaumat de Blignières, médiatrice du Groupe Caisse des Dépôts</b></p> <p><b>10   D'hier à demain</b> Aux sources du pouvoir des femmes en Afrique du Nord <b>Najet Fakhfakh, romancière</b></p> <p><b>16   Pensée</b> Le pouvoir en temps de crises <b>Pierre d'Elbée, docteur en philosophie</b></p> <p><b>20   Sagesses du monde</b> Elles et ils ont dit <b>Aventuriers, philosophes, penseurs...</b></p> <p><b>22   Un schéma, mille mots</b> Le pouvoir des femmes dans le monde <b>Sources, voir article.</b></p> <p><b>26   Regards décalés</b> La femme est un levier de paix <b>Thérèse Løken Gheziel, haut fonctionnaire du Ministère norvégien des Affaires étrangères</b></p> <p><b>30   Du concept au concret</b> Accepter l'émotion <b>Mathilde Svagelski, Business Resilience Senior Manager</b> <b>Roula Sylla, analyste de politiques publiques</b> <b>Hugues Biseuil, conseiller carrières et politique cadres</b></p> <p><b>36   De l'inspiration à l'action</b> Germaine Tillion : le refus de l'indifférence <b>Extrait de discours prononcé par le Président de la République française</b></p> <p><b>38   En refermant la revue</b> Le pouvoir autrement ou la féminisation du pouvoir ? <b>François de Montfort, consultant</b></p>
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Ce double visage exprime la part féminine et masculine que chaque homme et femme abritent dans sa personnalité, parts à développer de manière harmonieuse. Il exprime aussi la créativité de la rencontre de ces deux approches pour gouverner autrement.

## Numéro 07 - Février 2016

La revue *Raisonnance* est une publication semestrielle de l'Association Internationale des Maires Francophones, opérateur de l'Organisation Internationale de la Francophonie pour la coopération décentralisée - Directeur de publication : Pierre Baillet - Rédacteur en chef : Julie Guillaume - Comité de rédaction : Pierre Baillet, Sylvie Lainé, François de Montfort - Contributeurs : Hugues Biseuil, Pierre D'Elbée, François de Montfort, Najet Fakhfakh, Anne Guillaumat de Blignières, Leyla Khaiat, Sylvie Lainé, Thérèse Løken GHEZIEL, Mathilde Svagelski, Roula Sylla - Crédits photos : Inna\_G, Hocine Ziani, Alain Le Cavorzin, Mohamed Messara, Nacer Talel, Gregory Baldwin, Eva Bee, Fotolia, Corbis, HuffPost Maghreb. - Conception et réalisation : Caminno - AIMF, 9 rue des Halles, 75 001 PARIS. [www.aimf.asso.fr](http://www.aimf.asso.fr)