

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps
de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la
Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

RESUME DU
RAPPORT NATIONAL
TUNISIE

non discrimination
Autonomisation
Amélioration
égalité
المساواة
Leadership القيادة
Transformatif التغييرية
Changeement
Participation
التمكين التغيير
égalité Femmes dans les postes
de décision الريادة
Femmes = Hommes

non discrimination
Autonomisation
Amélioration
égalité
المساواة
Leadership القيادة التغييرية
Transformatif التغييرية
Changeement
Participation
التمكين التغيير
égalité Femmes dans les postes
de décision الريادة
Femmes = Hommes



المساواة
égalité
non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformatif
القيادة التغييرية
Changeement
التمكين
Participation
التغيير
égalité
Femmes dans les postes de décision
الريادة
Femmes = Hommes

المساواة
égalité
non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformatif
القيادة التغييرية
Changeement
التمكين
Participation
التغيير
égalité
Femmes dans les postes

Le leadership transformatif au féminin

**Trajectoires dans le temps
de femmes influentes**

**(dans les régions intérieures de la
Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)**

**RESUME DU
RAPPORT NATIONAL
TUNISIE**

Table des Matières

L'équipe de Travail	5
PREFACE : CAWTAR	6
PREFACE : Forum des Fédérations	8
Résumé	11
Introduction	11
1. Les attributs de la femme leader	12
2. Les domaines d'action	14
3. Les femmes à l'épreuve des ressources et des capitaux	15
4. Le père : un statut particulier	16
Recommandations	19
Portraits de femmes influentes	23
• Ahlam Slim	24
• Gamra Neili	26

L'équipe de Travail

Directrice Executive : Dr. Soukeina BOURAOUI

Coordinatrice de projet : Meriem JERBI

Équipe de recherche

Coordinatrice régionale de l'étude

- Sihem NAJAR

L'équipe de recherche :

- Lilya OTHMEN CHALLOUGUI
- Arbi DRIDI
- Hamida TRABELSI BACHA
- Rim YAAKOUBI
- Hamida JRIDI
- Salima TOUMI
- Anis BELGACEM
- Noujeil EL HENI



PREFACE



Depuis sa création en 1993, le Centre de la femme arabe pour la formation et la recherche -CAWTAR- a fait de l'autonomisation des femmes une de ses problématiques majeures tant pour ses recherches et études⁽¹⁾ que pour ses programmes de formation. Autonomiser les femmes signifie tout d'abord, leur assurer l'accès aux ressources et aux services et leur maîtrise, comme le reconnaissent tous les instruments juridiques relatifs aux droits des femmes. Cette autonomisation / empowerment a été introduite par la Conférence de Mexico, puis par la Conférence de Pékin. L'objectif 5 des Objectifs de Développement Durable reprend l'importance de l'autonomisation des femmes en le croisant au principe de l'égalité entre les sexes.

Le concept d'autonomisation des femmes s'est enrichi de celui du «genre» ce qui a permis de mieux saisir les rapports différentiels de genre ainsi que la dichotomie structurelle des sociétés et d'éclairer combien le statut des femmes était lié à la question du pouvoir dominant masculin à privilèges exclusifs.

Le travail réalisé par les études féministes et par les associations des droits des femmes, a poussé les pays à faire des efforts pour une meilleure institutionnalisation des droits des femmes, en mettant en place des programmes et des mécanismes spécifiques, tels les quotas, les sièges réservés et autres outils de discrimination positive permettant à un plus grand nombre de femmes de se trouver dans des postes de décision au cœur d'un «pouvoir» qui serait désormais à partager.

Ces mécanismes bien qu'utiles révèlent en fait une vision quelque peu mécaniste de la gouvernance. Les études et recherches sur le terrain -y compris celles menées par le CAWTAR- ont bien démontré qu'il n'y a pas de lien obligé entre le fait d'occuper un poste de décision et celui d'avoir le pouvoir de décision.

La question d'un leadership des femmes distincte de celui des hommes, ou encore d'un leadership au féminin et la signification d'être «un leader» sont venues en contrepoints à ces constats de décalage. Aussi les propositions de travailler sur le paramètre de transformation et plus précisément sur le leadership transformatif pour l'avancée de la cause des femmes et pour un développement durable menés notamment par OXFAM et par AFFAIRES MONDIALES CANADA, ont nourri la réflexion sur le processus de transformation et sur les résultats du changement ouvrant ainsi de nouveaux horizons à l'avancée des femmes. L'étude régionale qu'a entreprise le CAWTAR avec ses partenaires pour mieux comprendre l'essence du leadership transformateur au féminin, s'inscrit dans cette nouvelle approche novatrice.

Pour aller au cœur de ce leadership, il nous fallait procéder en quelque sorte, par élimination en mettant hors de notre champ de recherche, les éléments pouvant parasiter notre investigation. Ainsi avons-nous écarté les femmes dont le leadership proviendrait de leurs postes «attribués ou mérités» et celles souffrant d'une trop grande vulnérabilité, soumises à la domination masculine et qui par là-même

1. Voir infra le rappel par Sihem Najjar - dans l'introduction du Rapport régional - des principales études et recherches sur le sujet.2.

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

s'auto-excluent de toute vie publique et/ou politique car faut-il le rappeler, le leadership est une notion éminemment politique.

Notre champ de recherche a été délimité par l'intitulé de notre projet de recherche, il s'agissait d'interroger des femmes reconnues comme leaders par leurs communautés. Ces femmes leaders ont toujours existé à travers le temps et à travers l'espace et ont été souvent reconnues comme leaders au niveau local ou national. Néanmoins, notre ambition, cette fois-ci, a visé à mettre au jour les femmes méconnues, inaccessibles aux modes et outils de reconnaissance institutionnels. Ce sont des femmes qui agissent à la marge de la hiérarchie, leur pouvoir de décision et d'influence émane de leur propre personne en déployant son efficacité et son énergie sur son entourage.

Nous avons choisi de travailler sur trois pays appartenant à des espaces géographiques assez divers tout en étant proches au niveau culturel. De même nous avons tenu à ce que l'exploration temporelle embrasse des étendues historiques très larges. Cette ambition, croyons-nous, se justifie car il nous semble que par-delà les époques, il existe un noyau dur, une sorte de résidu assurant une continuité entre les traits de base des différentes femmes influentes. C'est comme si la mémoire collective en se projetant dans le passé, récent et/ou lointain, adhère à un arché type de femme influente sur lequel elle condense ses préférences et ses attentes. Cette immersion dans le passé nous semble aussi importante tant elle nous éclaire quant aux facteurs récurrents, spécifiques à chaque pays qui favorisent l'émergence d'une femme leader. Enfin nous croyons que le présent et le passé permettent d'anticiper sur le futur et faire l'ébauche de ce que ce dernier serait en mesure de faire naître.

Pour mener à bien cette entreprise, nous avons engagé une équipe de chercheur(e)s que nous ne pouvons que remercier. En effet, tout le mérite revient aux différents membres de cette équipe pour avoir adopté la méthodologie adéquate qui nous a fait voyager à travers le temps et à travers l'espace et qui nous a menés au cœur de ce «pouvoir d'influence» qui serait la quintessence du leadership transformatif fait de générosité et de don de soi.

Ces femmes leaders, se sont transformées et ont transformé leurs communautés. Elles sont en quelque sorte des préceuses, elles sont les «influenceuses d'hier» - utilisant les moyens de communication et d'information de l'époque - certaines d'entre elles ou leurs filles continuent aujourd'hui, à travers internet et les réseaux sociaux, à influencer et à nous donner des leçons de vie et de solidarité. Leurs expériences guideront les formations du CAWTAR sur le leadership transformatif.

Nous remercions le Forum des Fédérations de nous avoir permis d'accomplir ce devoir de mémoire. Cette dette est par ailleurs une nouvelle voie pour que les exploits des femmes s'inscrivent dans le temps et accèdent à la gloire de la narration conformément aux vœux de Michelle Perrot ⁽²⁾ : «les femmes ont toujours été présentes dans la trame de l'histoire, pas nécessairement dans son récit».

Dr Soukaina BOURAOUI

Directrice Executive

2. Cité par Sihem Najjar en fin de chapitre IV : Le leadership transformatif : quelle reconnaissance sociale ; le leadership transformatif rapport régional (Jordanie , Maroc , Tunisie).

PREFACE

Les conceptions traditionnelles du leadership ont été déterminées, historiquement selon un mode patriarcal ancré dans les inégalités entre hommes et femmes. Néanmoins, les mouvements de libéralisation et de modernisation des États-nations ont, contribué à faire évoluer la conception du leadership en faveur de perceptions plus inclusives et égalitaires de ce qui caractérise un leader.

Les activités menées par le Forum des fédérations sur tous les continents au cours des 20 dernières années, ont confirmé que l'édification d'une démocratie durable à plusieurs niveaux, n'est possible que lorsque les femmes font partie des institutions publiques à tous les niveaux du gouvernement et de la société. Plus il y aura de femmes à des postes de responsabilité à tous les niveaux de la société, au cabinet, au parlement, plus les politiques et les lois tiendront compte de la dimension de genre et auront un impact direct sur l'accès des femmes à l'éducation, aux services de santé et à l'autonomie financière et plus la violence à l'égard des femmes et des filles sera maîtrisée.

Dans le contexte de la pandémie du Covid-19, toutes ces questions deviennent encore plus cruciales. C'est pour cette raison que le Forum et le centre CAWTAR ont entrepris cette étude régionale, pour mieux comprendre certains des traits et des voies d'un leadership réussi en Tunisie, au Maroc et en Jordanie, afin de les intégrer dans les programmes futurs et de guider les futures femmes leaders.

Nous voulions également mieux comprendre les parcours des femmes leaders moins connues qui transforment leurs communautés et font preuve d'un grand leadership à de nombreux niveaux de la société, dont beaucoup sans même se rendre compte qu'elles sont des leaders et apporte des changements positifs.

L'expérience du Forum en Jordanie, au Maroc et en Tunisie a mis en évidence l'importance du leadership des femmes à tous les niveaux du gouvernement pour intégrer et tirer parti des besoins et des réalités locales dans les mécanismes de gouvernance et pour promouvoir l'efficacité du développement et de la mise en œuvre des politiques sur le terrain. En outre, des efforts complémentaires essentiels sont déployés au sein des communautés locales en dehors du domaine de la gouvernance et de la politique. Un certain nombre de ces efforts sont menés par des femmes et contribuent à favoriser la cohésion communautaire et à améliorer les valeurs et les normes locales en inculquant les principes de droits et d'égalité et en créant un esprit de coopération et de collaboration.

C'est dans ce contexte que le Centre de la femme arabe pour la formation et la recherche (CAWTAR) a réalisé cette étude et a élaboré ce rapport dans le but de mettre en lumière la valeur trop souvent non reconnue du leadership transformationnel tel qu'il est exercé par les femmes. L'étude retrace l'évolution des perceptions des rôles de genre à travers le temps dans les trois pays cibles : Jordanie, Maroc et Tunisie. Une grande partie des données a été recueillie par le biais de focus groups et entretiens organisés avec des bénéficiaires dans le cadre du programme du leadership féminin du Forum «Autonomisation des femmes dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord» (Jordanie, Maroc, Tunisie).

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

Ce rapport contribue à l'espace fort nécessaire de débat et d'action pour améliorer l'ascension politique et économique des femmes en mettant en lumière les défis auxquels elles sont confrontées et les facteurs qui y ont contribué. A travers des témoignages de femmes, le rapport met en évidence les principales considérations politiques auxquelles doivent s'attaquer les responsables et les chercheurs, ainsi que tous ceux qui s'engagent à créer une société plus égalitaire et inclusive.

Le rapport souligne notamment, la question des inégalités régionales, telles que les écarts qui persistent entre les zones rurales et urbaines et leur impact sur la prestation de services essentiels aux communautés locales, rendant les zones rurales économiquement vulnérables et contribuant à exacerber les inégalités entre les femmes. En conséquence, le rapport permet de partager les expériences de femmes issues de divers milieux et circonstances et met en lumière les points communs qui ont façonné leurs expériences et leur ont valu d'être reconnues comme des leaders transformationnels. Le leadership de ces femmes est défini par l'adversité de leurs expériences, qui a forgé leur résilience et leur engagement sans faille pour améliorer les conditions de vie au sein de leurs communautés.

Le Forum espère que tous les résultats de cette étude seront adaptés par nous tous et que les leçons tirées seront intégrées dans les futurs travaux sur le leadership des femmes. J'espère personnellement que cette étude servira de référence et que les parcours des femmes influentes paraissant dans l'étude inspireront les jeunes femmes et les filles à devenir de futurs leaders.

Je tiens à remercier la Directrice Exécutive du CAWTAR, Dr. Soukeina Bouraoui, et l'équipe de recherche, notamment Meriem Jerbi, la Coordinatrice du Projet. Des remerciements particuliers sont également adressés à Sihem Najar, Coordinatrice Régionale de la Recherche, pour avoir coordonné le travail des équipes de recherches et la rédaction du rapport régional. Un grand merci à tous les participants/participantes aux ateliers organisés en Jordanie, au Maroc et en Tunisie pour leur participation aux discussions de groupe et pour avoir apporté un éclairage précieux sur le contexte de leur pays. Merci également aux membres du comité de lecture (Asma Noura, Ruba Al Akash et Naima Chikhaoui) qui ont examiné les résultats le rapport. Mes remerciements vont au personnel du projet sur le leadership des femmes, Sheela Embounou (directrice principale), Leila Haouaoui (directrice régionale basée en Tunisie), Hayat Lahbaili (directrice nationale, Maroc), Tala Khrais (directrice nationale, Jordanie) et tous les membres de l'équipe du projet. Nous remercions tout particulièrement le gouvernement du Canada, qui a financé cette recherche.

Nous sommes profondément reconnaissants à tous ceux qui ont contribué à cette publication qui n'existerait pas sans leur travail acharné et leur diligence.

Rupak Chattopadhyay
Président-directeur général
Forum des fédérations, Ottawa, Canada



المساواة
égalité
non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformatif
التغيير
التمكين
Changeement
Participation
Femmes dans les postes de décision
الريادة
égalité

المساواة
égalité
non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformatif
التغيير
التمكين
Changeement
Participation
Femmes dans les postes de décision
الريادة
القيادة التغييرية
égalité

INTRODUCTION

Les travaux antérieurs du Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche (CAWTAR) sur les femmes leaders ont privilégié les profils de femmes ayant un rapport avec l'exercice du pouvoir, et ayant joui d'une certaine visibilité. Cette recherche avec le soutien du Forum des Fédérations, se focalise sur les femmes leaders exerçant une certaine influence dans leur entourage mais agissent dans l'ombre, et qui restent méconnues. Ces femmes, auxquelles la communauté peut reconnaître délibérément un pouvoir d'influence et sont désignées leaders, nous interrogent à plus d'un titre. Celui relatif aux spécificités contextuelles qui agissent dans le sens de cette reconnaissance consensuelle et celui des caractéristiques de ces femmes et de leur ingéniosité à adhérer aux représentations collectives du mythe du leader ou à s'en détacher, en s'affiliant à un modèle congruent avec leurs propres motivations et désirs.

Les questions de recherche sont les suivantes :

- Dans quelle mesure le contexte et particulièrement le groupe participant-ils à faire émerger les femmes influentes et soutenir l'exercice de leur pouvoir ?
- Comment la «transaction d'influence» permet-elle de changer la réalité sociale en général et celles de ces femmes en particulier ?
- Quelles sont les ressources et les capitaux dont disposent ces femmes plus ou moins méconnues pour exercer un pouvoir d'influence ?

L'objectif général consiste à renforcer l'empowerment des femmes dans leur communauté ou au-delà, en vue de promouvoir le leadership féminin. Quant aux **objectifs spécifiques**, ils se présentent ainsi:

1. Identifier les conditions (sociales) pouvant jouer un rôle d'obstacles ou de leviers au développement du pouvoir d'influence (et du leadership) féminin.
2. Identifier les différents types de capitaux et ressources (individuelles) qui favorisent les compétences d'influence des femmes en matière de leadership féminin.

Le choix méthodologique nous renvoie à deux phases structurant les étapes de cette enquête. La première est une phase de désignation qui consiste à s'adresser à des groupes d'individus (réunis dans le cadre de focus groups organisés dans plusieurs régions du

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

pays) pour leur demander de désigner des femmes influentes dans leur entourage. Quant à la seconde phase, elle consiste à prendre contact avec ces femmes leaders désignées et / ou avec des personnes appartenant à leur entourage pour les interviewer en vue de comprendre les caractéristiques du leadership transformatif au féminin.

Durant **la phase de désignation**, la perspective adoptée repose sur la collecte de données favorisant l'accès aux représentations et l'essor d'idées inscrites dans le contexte. Cette recherche à un objectif préétabli, celui d'arriver à ce que le groupe désigne dans chaque région des femmes leaders reconnues comme telles auparavant ou d'autres issues des discussions lors des focus groups. Durant la deuxième phase, on procède à une étude de cas. L'échantillon est assez hétérogène dans le sens où il englobe des femmes, d'âges différents, actives dans des secteurs divers, et ayant des niveaux d'expérience hétérogènes. Le guide d'entretien était élaboré de telle sorte qu'il explore les différentes étapes de leur parcours. La durée moyenne des entretiens a été approximativement d'une heure et demie, voire davantage pour certaines.

Le protocole d'entretien est axé sur quelques questions. La première question «qu'est-ce qu'un leader ?» vise à produire un effet introductif et stimuler un intérêt pour le débat; la deuxième question fait passer souvent la description de l'homme leader, donnée par les participant.e.s, au domaine féminin, en d'autres termes il s'agit de dire ce que cette description devrait subir pour correspondre au profil d'une femme leader. Dans plusieurs focus groups et entretiens la question portant sur "la différence entre homme leader et femme leader", n'avait soulevé aucune divergence d'opinions, tant les exemples de femmes actives dans les différents domaines de cette région ont rendu l'égalité un fait plus ou moins établi. Néanmoins, des discussions sur la religion ont été source de vive tension. A El Guettar, une femme qui était censée rejoindre le groupe a décidé de se retirer quand elle a appris que le focus serait mixte, et de surcroît qu'il aurait lieu dans un café.

Les régions enquêtées se situent au nord (Bizerte et Tunis) au Centre (Sahel et Sfax) et au Sud (Gafsa).

1. Les attributs de la femme leader

Une constellation de vocables pour décrire ces femmes s'organise autour de la persévérance, l'endurance, l'obstination dont elles font preuve dans leur engagement. Le premier défi évoqué est le franchissement de l'espace public. «Sortir à l'espace public est un défi à relever», incitant les femmes à agir et transformer cet espace. Faire face à l'inconnu et à l'inattendu dans des environnements parfois arides, souvent pauvres en moyens, au sud comme au nord, est une entreprise qui ne décourage nullement les femmes rencontrées, tout au contraire elle semble les motiver davantage, «ce n'est pas facile, dit une jeune active de Redeyef, de circuler dans les rues de mon village». Elles montrent autant d'audace que d'enthousiasme qui ne laissent pas

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

indifférent. La motivation qui les habite est un aimant de mobilisation pour ceux qui les entourent. Elles doivent se rebeller, dit l'un des participants car c'est le défi qui crée le leader. Si le premier défi est de franchir l'espace public, le second est de s'affranchir de toutes ses limites afin de s'approprier sa propre confiance et conquérir celle du groupe. L'enjeu est assez lourd, et exige des qualités peu communes : «une femme influente», dit un jeune de Moularès, «doit être forte et résiliente».

Une femme ne peut devenir leader que si elle est en mesure de générer des transformations : son influence est corollaire des changements qu'elle mobilise, des mutations qui produisent des situations meilleures et des résultats concrets. Ses atouts sont l'intelligence émotionnelle : l'écoute, l'empathie, la force de négociation lors des conflits. Son altruisme lui confère la confiance de son groupe. Une telle valeur, dit-on, la distingue de l'homme, qualifié généralement «d'égoцентриque». Son endurance et persévérance sont source de son pouvoir contrairement à l'homme jugé plutôt «directif et autoritaire».

Le contexte joue un rôle important dans l'émergence de la femme leader. Les conditions objectives de l'environnement ont été décrites comme des facteurs décisifs dans l'émergence de femmes capables d'influencer et de prouver leur compétence. En effet, certains déclarent que les conditions socioculturelles dans notre société patriarcale limitent l'ascension des femmes, même lorsqu'elles ont prouvé leur aptitude à jouer les premiers rôles. L'exemple le plus éloquent a été formulé lors du focus group de Mateur, où les femmes présentes se qualifient, elle-mêmes, et qualifient les autres femmes de la région, actives dans les usines et dans les champs, de «militantes» tant le poids de la discrimination est lourd. Leur sortie à la sphère publique quotidiennement est un acte de résistance au rejet qu'exerce la société envers les femmes leaders et aux normes sociales. Pour plusieurs, le premier exemple «de femme leader» qu'ils découvrent c'est leur propre mère. Le rôle de la femme est mis en exergue surtout dans le cadre privé de la famille, où ils constatent son influence, avant qu'elle ne mette le pied dans l'espace public. «Elle a le sens du sacrifice, plus développé que l'homme !». Hommes et femmes dans l'ensemble des focus groupes soulignent les mérites de leurs mères en dépit de la marginalisation et de l'exploitation qu'elles subissent. En voilà quelques exemples : «c'est une femme qui a réussi à prendre en charge sa famille, elle a assuré la réussite de ses enfants, qui sont aujourd'hui des cadres, je la considère un modèle» une femme de Jebeniana - Sfax), «ma mère est sans équivoque la leader» (un homme du focus group de Moularès - Gafsa).

La survalorisation de la mère n'empêche pas les uns et les autres d'être conscients du rôle négatif que joue l'espace domestique. L'espace privé est perçu par bon nombre de femmes comme un univers fermé qui prive la femme d'autres possibilités. Les femmes sont aussi résignées à ce cloisonnement et le perpétuent, comme le soulève une jeune de Mateur : «leur influence se limite à cet espace privé, les responsabilités qu'elles assument à la maison ne leur laissent pas la possibilité d'élargir cette influence parce que la société n'offre pas de place à la femme dans l'espace public».

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

2. Les domaines d'action

Les domaines d'action nommés sont divers. Dans certains domaines qualifiés de masculins (la direction des grandes sociétés, ou les grandes responsabilités politiques) les femmes selon les participant.e.s aux focus groups, auraient du mal à exercer leur influence sur un grand nombre d'hommes. Certains citent des noms qui semblent l'exception qui confirment la règle. L'argument évoqué nous renvoie aux stéréotypes classiques, «elles ne peuvent être leaders dans le milieu politique car c'est un domaine d'hommes, la femme est un être d'émotions» (argument défendu par des hommes et des femmes)».

L'enseignement est cité comme le domaine où les femmes auraient tendance «naturellement» à être leaders. Tous les participant.e.s gardent en mémoire des noms de professeures ayant exercé sur eux une influence plus ou moins déterminante. Cela s'explique, dit-on, par leur capacité à transmettre, et communiquer plus facilement avec les apprenants.

Le domaine sportif serait pour beaucoup le domaine idéal pour créer des leaders. Ainsi la définition de la femme leader gagne en extension. On attribue à ces jeunes sportives le titre de leaders vu qu'elles ont pu briller dans des disciplines sportives «durs», traditionnellement associés aux hommes.

Le domaine associatif selon les participant.e.s, offre aux femmes l'occasion de se forger l'identité de leader. Les noms cités sont innombrables, de femmes ayant conquis le terrain de l'action sociale dans des secteurs divers : l'artisanat, l'encadrement des enfants abandonnés, des jeunes filles célibataires, etc. Les femmes appartenant ou ayant appartenu à des organismes politico-sociaux sont présentes dans toutes les régions. Leurs noms sont des repères de mémoire qui mettent en relief leurs traces. Le domaine politique reste toujours soupçonné, les noms qui y sont cités sont objets de controverse. Il est clair qu'hier comme aujourd'hui la politique reste «le péché» impardonnable, car elle est par définition le domaine des divisions, des opinions et intérêts irréconciliables, et des raccourcis suspects. Certaines figures du passé, ayant été actives dans les milieux de décision de l'ancien régime, mais, dit-on, parce qu'elles ont peu (ou pas) servi leur région d'origine durant leurs années de puissance, les habitants de cette dernière les citent froidement sans penser un seul instant à leur attribuer le titre de femmes influentes. Par ailleurs la même résistance se voit vis-à-vis des femmes puissantes aujourd'hui. En plus de l'ombre louche des milieux politiques, leur réussite est perçue par leur entourage régional comme un exploit personnel, une conquête de la richesse soucieuse des signes de sa grandeur, même si la région en tire parfois grand profit (services, emploi). A ces femmes manque, nous semble-t-il, une chose essentielle, inhérente à la définition même du leader, qui est le besoin du groupe de se voir le destinataire et beaucoup moins le moyen de la réussite du projet. Le groupe cherche, peut-être à voir dans la conquête du leader les signes d'un dévouement pour autrui qui ne seraient pas étouffés par la quête de la puissance et «la folie des grandeurs».

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

On n'hésite pas à attribuer le qualificatif «leader» à des femmes ayant osé s'exprimer sous la dictature de Ben Ali ou sous le régime de Bourguiba que ce soit dans le domaine politique ou syndical. Leurs noms restent associés à des épisodes célèbres de l'histoire des dernières décennies, les événements sociaux de 1978 et 1984, les soulèvements du Bassin minier de 2008. Mais le soupçon pèse aussi sur les femmes d'affaires ayant réussi grâce à une proximité louche avec les acteurs politiques.

Les femmes influentes ne sont pas perçues de la même manière chez les jeunes et chez les moins jeunes. Les premiers sont hostiles au modèle autoritaire, jugé incompatible avec le profil du bon leader. L'autorité dit-on, divise le groupe, décourage les individus, pousse certains à la soumission stérile. Le jeune Mouhib de Bizerte est contre la femme leader qui manifeste un attachement excessif au pouvoir, «celle qui tient au poste et ne tolère pas qu'on rivalise avec elle ou qu'on lui partage le pouvoir, (...) le leader est celui qui forme des leaders». Pour ce jeune, le leader (homme ou femme) est intimement lié au groupe et à la reconnaissance que ce dernier lui attribue. «N'importe qui pourrait devenir leader, il n'est pas nécessaire qu'il occupe un poste de direction, il est leader aux yeux des autres, on le reconnaît comme leader, car quand il y a un problème quelconque les regards se dirigent spontanément vers lui, il n'est pas nécessaire qu'il soit chef de parti ou président... certaines circonstances pourront révéler un caïd (leader)». Les moins jeunes citent des noms de femmes appartenant au passé proche ou lointain. Elles incarnent, à leurs yeux, un modèle à suivre vu leur dévouement au groupe et leur adhésion sans faille aux valeurs morales de la société. Ce retour spontané au passé éveille dans la mémoire des noms de figures appartenant à la légende, à l'histoire médiévale, moderne et contemporaine. Des femmes qui passaient pour de fondatrices de villes, d'autres ayant participé à la lutte nationale, d'autres encore restées célèbres par leurs œuvres de charité au profit des habitants de telle ou telle région.

3. Les femmes à l'épreuve des ressources et des capitaux

Le leadership est celui qui agit en vue d'influencer, de créer un effet sur un entourage plus ou moins large. Comme individu, le leader a besoin de ressources, inégalement disponibles chez les autres, (argent, poste de décision, héritage familial, diplôme, compétences, réseaux de connaissances, charisme...). A partir de quel moment une ressource devient-elle un capital, c'est-à-dire une force assez autonome travaillée, et intégrée dans une structure d'action au service d'un projet ? Dans quelle mesure l'agir de la femme leader est-il le résultat de la conscience qu'elle prend de ce dont elle dispose comme capital. Cette partie essaye de répondre à ces questions en suivant de près le parcours de certaines femmes influentes.

Le capital hérité est ce qu'on laisse derrière soi, comme biens, comme patrimoine recueilli par voie de succession. Certes la définition juridique n'est guère suffisante; littérature, histoire et sciences humaines ont donné à ce mot une complexité, digne de cette passion humaine ayant un fondement anthropologique très profond : transmettre. L'homme agit par la trace des morts qu'il n'a

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

jamais vus, et pour ceux qui lui survivront et dont la plupart ne verra jamais. L'héritage matériel et immatériel tisse les liens invisibles entre les morts et les vivants gardant en éveil ainsi la passion de produire des objets qui puissent durer. De cette antériorité temporelle émergent plusieurs objets et figures, gravitant tous autour de ce noyau toujours déterminant qu'est la famille. Il est important de souligner le rôle essentiel qu'occupe le père dans le récit que donnent plusieurs de nos femmes leaders³. Nous pouvons même dire que leur nombre dépasse de loin celles dont le père avait joué un rôle négatif.

4. Le père : un statut particulier

La présence assez particulière du père dans les parcours de nos interviewées représente ce qu'on pourrait appeler avec Bourdieu, le capital culturel. Les exemples rencontrés sont nombreux, Nassima Hammami (Gafsa), Sihem Ghodbane (Bizerte), etc... Dans le parcours de toutes ses femmes, la figure du père constitue un déjà-là socio-culturel fort important. Une sorte de patrimoine, vecteur de valeurs symboliques, dont la trace se laisse voir nettement dans le parcours de ces femmes influentes. Le père est ici, une figure qui, loin d'être neutre, ouvre la voie, oriente l'esprit, et montre une direction qui sera plus tard en harmonie avec les aspirations d'une femme leader.

Les figures multiples du patrimoine personnel. Ces dernières sont nombreuses, matérielles et immatérielles, tissant l'arrière-plan des milieux sociaux où nos femmes leaders ont vu le jour et ont reçu leur formation. La terre (Ahlem, institutrice 49 ans Gafsa, Zohra, agricultrice), le hammam (Soufia universitaire 59 ans), la mémoire politique familiale (Amira 38 ans activiste de la société civile Monastir, Sahel), le patrimoine artisanal de la ville natale (Fatma universitaire à la retraite, Sfax centre-est) et enfin la figure du professeur au lycée (Mariem 30 ans journaliste et active dans la société civile, Menzel Bourguiba Nord-est) sont autant d'exemples faisant partie de ce capital hérité (matériel et immatériel) qui agit de façon consciente et inconsciente, si bien qu'il est difficile de ne pas lui attribuer un rôle (culturel, symbolique) dans le parcours ultérieur de nos femmes leaders. Elles l'ont toutes mobilisé, réinvesti d'une façon ou d'une autre.

Les femmes leaders héritent mais s'inscrivent aussi dans la conquête. Toute conquête implique une volonté d'agir contraignante, qui bouscule des frontières et impose une reconnaissance. Ainsi le passage politique chez certaines était une sorte «de laboratoire» révélateur de leur capital incorporé, qui les a préparées à naître à leur «nouvelle» identité. Il est clair que les années qui ont suivi la révolution, et le contexte socio-politique trop agité de cette période ont offert les conditions propices pour vivre l'expérience des partis, des associations et des élections, après des décennies de frustration et de répression.

3. Le rôle du père dans le parcours de vie des femmes leaders a été évoqué par plusieurs chercheurs. Nous citons à titre d'exemples : Sihem Najjar et Mohamed Kerrou, La décision sur scène, Tunis – Beyrouth, CAWTAR – MAJD, 2007, pp. 63-66 ; Dorra Draoui Mahfoudh, Femmes diplômées. Pratiques novatrices, Tunis, FNUAP / IRED, 1994 et Pierre-Noël Denieuil, Les femmes entrepreneures en Tunisie. Paroles et portraits, Tunis, CREDIF, 2001.

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

Pour certaines, l'expérience politique est l'antichambre du travail social. L'expérience politique ici, est adossée à un capital social et culturel construit grâce à la spécificité de leur profil et à la particularité régionale de leur petite ville, où la pauvreté, le chômage, et l'analphabétisme dominant. Jazia a été désignée par le focus group entre autres pour l'image de femme bienfaitrice dont elle jouit. Nassima a été désignée pour sa capacité à maîtriser un réseau de relations de jeunes et de parents en leur imposant des activités inédites. Le diplôme universitaire de Nassima, la pharmacie et le centre pour enfants autistes de Jazia, fonctionnent comme signes de reconnaissance de leur capital culturel, leur donnant accès à des biens et des ressources notamment symboliques, convertibles politiquement dans l'espace où elles évoluent.

En effet l'influence prend appui sur ce dont dispose la femme leader comme ressources, notamment humaines pour garantir une efficacité à son action. Le capital relationnel s'avère à ce niveau déterminant. Nous allons citer ici parmi les nombreux exemples, le parcours d'une dame du Sahel dont la réussite tient à la mobilisation de plusieurs ressources, héritées de son père (une terre et une éducation qui cultive l'autonomie et laisse la voie libre à l'expression personnelle) et conquises grâce à son action dans sa région. Zohra, agricultrice et fonctionnaire à la retraite (Sahel) ayant fait des études à l'ENA, est de la première génération des administrateurs des établissements scolaires publics. Dans sa région rurale du Sahel elle a une activité agricole, elle s'occupe d'une exploitation, sa part de l'héritage du père. Elle est membre du bureau régional de l'Union des agriculteurs. Elle a longtemps servi les agriculteurs et agricultrices de sa région et défendu leurs intérêts. Son réseau social est double, elle le doit à sa fonction, et à son activité agricole. L'éducation reçue de son père lui a permis de jouir d'une certaine liberté exceptionnelle dans une région très conservatrice, elle fréquente tous les milieux, frappe à toutes les portes. Ayant toujours travaillé dans les administrations des établissements scolaires elle en maîtrise les rouages ; les directeurs la sollicitent pour résoudre les problèmes techniques rencontrés ; parents, enseignants, élèves ou étudiants s'adressent à elle pour différents services. Unique femme du bureau régional de l'union des agriculteurs elle tient tête aux autres membres hommes, défend la cause des femmes agricultrices, tant elle maîtrise les problèmes du domaine. Forte de personnalité, son réseau de relations, celui de la fonction ou de l'agriculture, lui a donné une certaine autorité symbolique. Elle était à l'origine de la création de l'Union des femmes agricultrices : **«L'idée m'est venue quand on a commencé par créer un regroupement, un groupe de femmes agricultrices autour d'un projet, élevage de vaches ou de poules, j'ai été l'intermédiaire pour que ces femmes reçoivent une formation dans l'élevage des poules, je regrette que je sois la seule à adhérer à l'Union des agriculteurs, je le leur dis : il faut que vous y soyez nombreuses !»**.

Ce poids de responsable-noyau s'est renforcé quand elle a créé une association pour le développement, la formation et le divertissement de la femme rurale. Dans cette région rurale, femmes et jeunes filles n'ont aucune occasion de fréquenter l'espace public. Ici Zohra relate les circonstances qui lui ont suggéré ce projet **«l'idée m'est venue quand j'étais en excursion avec une amie, je lui ai proposé de créer l'association puisque les autres femmes n'ont pas la possibilité de sortir en dehors de la région, je leur ai proposé que ce soit moi qui sors et**

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

fais l'essentiel, je contacte les autres associations, les foires, je paye le loyer du local, mon but c'est de faire développer la femme rurale à Hachad. L'association sert à rassembler les femmes de la région, ici au moins j'aurais l'occasion de les voir et de les écouter, elles ont l'occasion de parler».

Ainsi voit-on dans ce profil, la richesse d'un capital social, qui s'adosse à un capital économique (patrimoine familial), culturel (savoir, savoir-faire agricole, compétence administrative...) et symbolique (audace, reconnaissance sociale, influence, capacité à prendre l'initiative, etc.).

Enfin, il est nécessaire de souligner une constatation. La majorité des femmes leaders rencontrées mènent une vie privée où la présence masculine est du moins peu visible sinon absente. L'épreuve de l'altérité n'est pas sans quelques zones d'ombre. Autant ces femmes leaders réussissent à maîtriser un réseau de relations assez large, autant elles (un nombre important de nos interviewées) vivent mal la proximité notamment masculine. Etant majoritairement célibataires ou divorcées, tout au long des très longs entretiens, où elles ont parcouru avec détails les différents détours de leur vie privée et publique, les femmes rencontrées n'évoquent pas la présence d'un partenaire qui interpelle leur identité féminine. Elles parlent d'autrui, hommes ou femmes, des plus proches (frères, nièces, neveux, cousins, voisins, etc.) aux plus lointains comme des destinataires (sur qui elles agissent, à qui elles donnent...) et non comme des partenaires.

Peut-être cela correspond-il à l'habitus du leader qui pour se projeter dans un ailleurs qui comble l'étendue de son regard et qui soit à la hauteur de ses aspirations, aurait besoin de prendre ses distances tant la proximité encombre son élan. Quoi qu'il en soit ce rapport, pour le moins problématique avec l'autre, notamment comme partenaire, en plus de l'image du père idéalisée, nous semble un élément du tableau des femmes leaders qui mérite description et analyse.

Le voyage dans la vie des femmes leaders permet de voir la complexité de leur trajectoire. L'investigation sociologique prouve son efficacité, en permettant de mettre à jour le rôle des différentes formes de socialisation. Certes les traits personnels jouent un rôle, mais cela ne devrait pas nourrir l'illusion d'expliquer par le «don» et les «talents exceptionnels» un phénomène bien inscrit dans son environnement social. En effet le leader n'est pas un individu désincarné, l'analyse sociologique nous permet de voir ce que sa personnalité, son activité et son influence doivent aux institutions, aux ressources matérielles et immatérielles autour de lui.

Recommandations

Les femmes rencontrées montrent une disposition à s'investir activement dans leurs actions. Elles font preuve d'énergie et de persévérance, de tentatives d'autonomie et d'initiative non nécessairement abouties, avec un sens de l'organisation ne favorisant pas toujours la pérennité de leur projet.

Perfectionner les compétences personnelles des femmes influentes participerait à garantir des comportements favorables au développement dans leur environnement et dans leur communauté.

Ces recommandations tiennent compte des compétences personnelles, de la gestion des projets et de la prise de décision chez des femmes jeunes et moins jeunes engagées dans des régions côtières et de l'intérieur. Aussi bien dans la sphère associative que sociale et économique. Les femmes influentes rencontrées ont des parcours assez vulnérables n'ayant pas toutes les ressources pour bien s'inscrire dans la durée. Elles agissent sur leur environnement sans pour autant pouvoir projeter le potentiel de leur influence et l'étendue de leur décision dans un futur lointain.

1. Développement personnel et développement des relations

Les recommandations suivantes cherchent à couvrir les différents niveaux en rapport avec les activités des femmes influentes. Le niveau personnel (habiletés, compétences, savoir-faire...), un deuxième niveau en rapport avec le champ d'activité, et enfin seront proposées des recommandations qui ciblent la maîtrise de l'environnement social, institutionnel et législatif.

Ici les recommandations se focalisent sur les ressources personnelles des femmes, dans le but de développer les acquis et de remédier aux défaillances :

- Etre capable d'identifier ses atouts et de les mobiliser avec confiance;
- Savoir maîtriser ses émotions et s'adapter aux différents contextes;
- Apprendre à analyser les situations, identifier les problèmes et proposer des solutions appropriées;
- Etre capable de maîtriser son réseau de relations en faisant preuve d'ouverture, de tolérance et de courage;

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

- Améliorer la compréhension de l'environnement;
- Renforcer le réseautage en motivant les personnes et les jeunes impliqués ou en capacité de soutenir le projet;
- Collaborer avec des partenaires dans le même domaine.

2. Développement de la gestion et direction des projets

Les recommandations suivantes ciblent la conception des stratégies de travail, la capacité de donner à ce dernier des orientations nouvelles en mesure de donner aux femmes influentes une maîtrise concrète des différentes étapes de leurs projets :

- Avoir une vision stratégique qui s'inscrit dans l'environnement et qui s'inspire des avantages et perspectives communautaires et régionales.
- Convertir les activités concrètes menées d'une manière artisanale en stratégies de mise en œuvre, en objectifs et en plan d'action.
- Capitaliser les solutions et les acquis actuels et anciens afin d'identifier les secteurs les plus pertinents pour les exploiter.

3. Vision stratégique et prise de décision

Dans cette rubrique il s'agit de proposer des recommandations qui mettent l'accent sur l'environnement des femmes influentes, en vue de leur permettre l'accès souple et efficace à ses ressources, humaines, immatérielles, institutionnelles.

- Connaître la législation et les décisions politiques en rapport avec le développement du pays en général et de la région en particulier;
- Analyser les enjeux de l'environnement de la femme influente et y inscrire leur projet;
- Identifier les réseaux d'influence, les mécanismes formels et informels favorisant une reconnaissance et une valorisation de la participation de la femme influente et de son engagement;
- Opter pour des démarches de visibilité et de prise de décision appuyée par les acteurs de la région;

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

- Faire valoir les décisions prises par les femmes influentes et qui ont un effet sur leur entourage;
- Savoir appuyer le projet de chaque femme influente par un réseau de personnes ressources;
- Savoir se positionner et positionner l'action de la femme influente au niveau public, médiatique et politique.

La pleine participation des femmes est un levier au développement de leur pouvoir et à la bonne exploitation des ressources de leur environnement.

Faire de ces trajectoires des plans de carrière est une nécessité pour la valorisation de ces expériences qui semblent à première vue éparses.





المساواة
égalité
non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformatif
التغيير
التمكين
Changeement
Participation
Femmes dans les postes de décision
الريادة
égalité

المساواة
égalité
non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformatif
القيادة التغييرية
التمكين
Changeement
Participation
Femmes dans les postes de décision
الريادة
égalité

Portraits de Femmes Influentes





Ahlam Slim

Une leader au service de l'art et l'enfance

Ahlem est née à El Guettar une ville du gouvernorat de Gafsa (Sud-ouest), dont l'économie tourne autour du bassin minier et la production du phosphate. Agée de 49 ans, elle est professeure de français dans l'enseignement primaire. Durant de longues années son père a travaillé dans la Compagnie des phosphates (connue pour ses salaires élevés), et rentrait tous les 15 jours, bien qu'il ait eu une exploitation agricole, située à 14 km de la ville d'El Guettar. Ce sont l'épouse et les enfants, notamment les garçons et Ahlem, qui s'occupent des affaires de la ferme, du champ, et contrôlent les ouvriers. Elle a une seule sœur qui s'est mariée alors que Ahlem avait 12 ans. Ainsi, celle-ci a-t-elle passée toute son enfance jusqu'à 20 ans, parmi ses nombreux frères, entre l'école et la terre.

La terre était son paradis, sa production (lait, blé, fruit, huile, laine) déborde au point d'en offrir aux cousins, et aux voisins. La fréquentation de ses frères lui a donné, comme elle le disait, un caractère «masculin», si bien que son père la compte la septième de ses six garçons ; il disait : «j'ai sept garçons et demi!». Ce «demi» est une «majoration» pour reconnaître le statut particulier de sa fille dans la fratrie.

Ce père, ne faisait pas de différence entre filles et garçons, il encourageait les premiers à poursuivre leurs études, mais il préférerait voir les garçons quitter le lycée pour s'occuper de leur terre, d'où il était souvent absent.

La mère est un modèle de femme dont Ahlem est impressionnée. Elle la qualifie selon l'adjectif du dialecte local de «gadada», débrouillarde, habile manuellement, aucune difficulté ne l'arrête. L'absence de son mari lui a permis de développer des savoir-faire touchant à tous les domaines. Ahlem s'en est imprégnée. Plus tard quand la famille est passée par une grave crise économique, cette mère créait des objets et des tableaux de décoration selon le gout traditionnel de la région que ses deux fils, étudiants alors à Monastir, les vendaient aux touristes pour payer leur loyer durant l'année.

El Guettar est une ville qui a hérité d'une tradition ancestrale, entretenue par les conseils municipaux successifs, qui est la propreté. La municipalité de la ville gagne des prix tous les ans, les femmes sortent chaque matin pour nettoyer devant leurs maisons. Il y a une autre particularité dans la population qui est l'absence de clans et de relations fondées sur le lien tribal qui régit la culture des autres villes du sud. A cela s'ajoute une autre tradition : l'importance qu'on donne à l'enseignement, depuis des décennies les familles proches des lycées hébergent les enfants- élèves des proches, qui habitent dans les villages.

Tel est le cadre familial et régional dans lequel Ahlem a vécu jusqu'à vingt ans. Au lycée elle était très active, elle adhéraux différents clubs sportifs et culturels. A 14 ans elle s'est amourachée d'un jeune de son village, huit ans plus âgé qu'elle. Une passion d'adolescence qui a abouti au mariage.

Ce mariage fut un défi, vu la résistance de sa famille, notamment de la part de son frère aîné, qui n'a pas toléré qu'elle leur impose un prétendant qu'elle a choisi, une liberté à ses yeux très audacieuse dans une région où les familles avaient leur mot à dire dans le choix des époux de leurs filles. Cette résistance était l'occasion pour que Ahlem manifeste la face cachée de sa personnalité. A l'époque elle enseignait à Tataouine, extrême sud du pays : «mon frère a provoqué une crise, il s'est opposé au projet de mariage, il a son mot à dire en famille, mais moi je l'ai défié, j'avais 21 ans je leur ai

Le leadership transformatif au féminin Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)



dit que je pourrais accomplir le mariage à Tataouine loin de tous ; j'ai fait une grève de la faim, durant une semaine pendant les vacances de décembre, la veille de mon départ, avant de revenir à Tataouine j'ai dit à mon père qu'il pourrait prendre son temps et choisir ce qui l'arrangerait mais moi, le choix était fait, je ne reviendrais plus à Gafsa». Elle a gagné ce duel inégal manifestant ainsi les signes d'une émancipation qui avec le temps, et la diversité des enjeux ne cessera de gagner du terrain.

Son parcours après le baccalauréat lui a ouvert des espaces d'action qui correspondent à ses élans et son énergie. Là où elle s'installe elle rassemble les jeunes autour d'elle, pour créer un club, improviser une activité... A la cité universitaire des jeunes filles à Tunis les étudiantes originaires de Gafsa, l'ont désignée chef de bloc, tant elle était la plus active. Elle avait créé une équipe de hand-ball, un club de théâtre et le week-end, elle s'improvisait esthéticienne.

Au bout de deux ans à l'université, elle a dû changer d'orientation et se diriger d'une manière précoce vers l'enseignement primaire, afin de venir en aide à sa famille et permettre aux plus jeunes de ses frères de poursuivre leurs études universitaires loin de chez eux à Monastir. Un sacrifice dicté par une crise qui a entamé profondément les ressources économiques de la famille. Trois ans de sécheresse et une maladie qui avait décimé tout le troupeau, ont mis le père au bord de la faillite.

Grâce à son salaire et aux cours privés qu'elle dispensait, Ahlem s'est imposée à son entourage, que ce soit à sa famille ou aux membres, très nombreux, de sa belle-famille. Un petit capital économique très vite renforcé par deux projets : une boutique de location de robes de mariées, et un petit magasin où elle vend les meubles usagés achetés à bas prix des hôtels du Sahel. En quelques années elle a pu construire deux maisons, la première dans sa région, la seconde à Monastir, au Sahel.

En famille elle se distingue par une forte personnalité, elle aide financièrement, frères, beaux-frères, belles-sœurs, nièces, neveux... tous la consultent, lui confient leurs soucis et leurs secrets, elle réconcilie les couples en désaccord, joue l'intermédiaire entre les jeunes amoureux avant de s'installer en couple, etc. Elle est devenue le noyau incontournable d'un réseau de relations dont elle détient les ficelles.

Le second cercle de réseaux a comme noyau l'école et la ville. «Je suis secrétaire générale de l'association de l'environnement à El Guettar, je suis membre fondateur des anciens du lycée El Guettar, je suis membre de l'association des enseignants du français, bureau régional d'El Guettar, je suis membre du club de l'Unesco bureau régional, je suis membre dans la plupart des associations actives dans les domaines de la culture, l'enseignement et l'environnement, ce sont mes centres d'intérêt».

Ces activités à l'école (club de langue, de théâtre, excursion, spectacles de musique et de cinéma, etc.) lui ont valu une réputation auprès des parents, les collègues, et les responsables (de la culture, de l'enseignement) de la région. Ses élèves réussissent brillamment aux examens nationaux. En relation avec la maison de culture, elle a créé depuis plus de vingt ans une chorale, devenue réputée à l'échelle nationale, elle gagne des prix, et participe aux principaux festivals nationaux, et même à l'étranger (en France). Le nombre d'enfants qui y sont inscrits est 152, tous chantent et jouent un instrument. Elle pense que «le chant tout seul est insuffisant, car plus tard au lycée grâce à cet instrument l'enfant occupera son loisir et sélectionnera ses amis». L'enfant artiste, c'est le nom de son projet, qui vise à protéger l'enfant très tôt par une passion qui développe son goût, et oriente son énergie pendant l'adolescence.

Les filles de Ahlem dans leur parcours ne pourraient échapper aux projets et à la passion de leur mère. L'ainée, est douée pour les langues, elle a étudié l'allemand en Tunisie. Puis grâce à une bourse elle est allée poursuivre ses études en Allemagne. En parallèle elle a appris le turc, ce qui lui a permis de s'engager dans les programmes des associations qui prennent en charge les réfugiés syriens. Dotée de la même curiosité et de la même énergie que sa mère, les portes des associations et différents organismes allemands l'ont accueilli à bras ouverts. Actuellement elle a été recrutée dans l'enseignement secondaire en parallèle avec son travail associatif.

La cadette fait en Tunisie des études de physiothérapie. Néanmoins très tôt elle a «attrapé le virus de la musique», devenant membre permanent de la chorale que dirige sa mère. Elle joue le violon, chante et coordonne les programmes et les spectacles à l'intérieur d'El Guettar et à l'extérieur.

Ses filles sont les deux piliers de ses projets. Prochainement, en plus de la chorale, elle envisage de créer un centre pour enseigner les langues étrangères aux enfants.

Langues étrangères et musique : quoi de plus beau pour ouvrir l'horizon des générations futures sur la beauté du monde, et leur inculquer la tolérance et la curiosité de l'universel, dans une région du pays où contrebande, chômage et terrorisme gangrèment les corps et les esprits.



Gamra Neili

une actrice de la société civile

Gamra est originaire de la ville de Jebeniana (Sfax), enseigne la langue arabe au lycée, et mère de trois garçons. Née dans une famille modeste, son père, dit-elle, était un homme très doux, pacifique, mais résistant face aux épreuves ; elle a appris de lui cette ténacité.

Par contre sa mère «était conflictuelle», très franche indépendamment des circonstances, même face à des gens qui représentaient l'autorité. De sa mère elle a hérité, certes à un degré moindre, cette tendance à dire ce qu'elle pense, «bien que ce soit contre mes intérêts parfois, car être actif dans la société civile nécessite un peu de prudence, souffler le chaud et le froid, mais parfois je m'emporte, dans un élan de sincérité, cela me vient de ma mère».

Son oncle et une ancienne maitresse de l'école primaire lui ont inspiré le projet de devenir plus tard enseignante. Un objectif qui l'a toujours habité, au point d'organiser un peu différemment des jeunes filles de sa région, l'ordre des priorités dans sa vie. Elle s'est mariée cinq ans après avoir été recrutée dans l'enseignement, elle a choisi un mari, qui était un ami d'enfance, qui respecte ses choix de vie et ses engagements.

Toujours dans le cadre de cet autoportrait, elle croit qu'elle a toujours eu cette attitude «impulsive», «il me suffit de croire que ce que je dois faire est juste pour me jeter corps et âme à sa réalisation». Le statut d'enseignante lui a donné un sens des responsabilités, «j'ai en face de moi des jeunes qui me considèrent source d'information, je dois être à la hauteur de leur attente, mais en parallèle je dois leur transmettre d'autres valeurs en dehors de l'enseignement; pas plus tard que ce matin je travaillais avec une classe un atelier de recherche sur le travail des enfants, c'était l'occasion pour parler de l'enfant comme futur citoyen qui doit être protégé de l'exploitation, etc.».

Elle croit qu'être leader nécessite des valeurs qui doivent être mises à l'abri des loyautés et des appartenances politiques. Elle a certes une appartenance politique mais, «dans ma vie professionnelle ou sociale avec mes voisines, dit-elle, je dois agir, m'aligner face aux problèmes selon mes convictions, il m'arrive souvent au lycée de réagir à propos d'une question syndicale de façon très personnelle, car la confiance de ceux qui m'entourent est importante, je dois inspirer confiance, je n'aime pas calculer, souffler le chaud et le froid pour des considérations politiques».

Néanmoins pour elle, être leader n'est pas incompatible avec l'appartenance à un cadre institutionnalisé comme le syndicat. Le syndicalisme, (elle y est une simple adhérente sans responsabilité) lui a appris à déchiffrer les enjeux, les problèmes et à maîtriser la manière de défendre les intérêts des autres.

Dans son héritage culturel, le syndicalisme remonte aux années de la faculté, sous l'ancien régime, elle était militante de gauche, imprégnée de valeurs sociales. Ce capital l'a poussée à une époque où le régime soupçonnait toutes les initiatives, à s'engager dans le travail associatif. Enseignante, elle avait constaté dans son entourage les dangers qui menaçaient la famille et l'enfance, (travail des enfants, drogue, harcèlement, abandon scolaire précoce, etc.), voilà pourquoi elle a demandé la création d'une association qui s'intéresse à ces questions. Mais cette inquiétude pour l'intérêt général, et notamment pour la famille est motivée par des facteurs biographiques douloureux. L'un de ses enfants est né portant un handicap lui causant un retard dans son développement. Aujourd'hui il est décédé mais durant les années où elle l'assistait, l'accompagnait à l'hôpital elle

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

a eu l'occasion de côtoyer les mères qui souffrent et les enfants condamnés à la marginalisation. Cela avait éveillé en elle une sensibilité aiguë pour la cause de la famille et de l'enfance.

Son travail associatif au profit de la famille, lui a permis de développer son capital social et son capital culturel. Elle a participé à des rencontres, des colloques, et a connu des parents, des responsables et des chercheurs actifs autour de ce centre d'intérêt. La richesse de son capital, elle en est consciente, «ce n'est pas le diplôme qui est le plus important pour réussir l'action, je connais des collègues, des enseignantes dont les centres d'intérêt ne dépassent pas les soucis pratiques du quotidien, de même dans le travail associatif, il est important d'avoir un diplôme, pour maîtriser le domaine, mais c'est insuffisant, il faut avoir les compétences humaines, connaître le terrain et surtout il faut aimer ce qu'on fait !».

Parlant de son association, elle en souligne les activités. Certes elle est associée à son nom, mais le plus important pour elle c'est d'avoir donné à des dizaines de femmes adhérentes la confiance dans la capacité d'agir et d'être efficaces en dehors des cadres étatiques. Il y a aujourd'hui entre 90 et 100 femmes et enfants qui tirent profit des activités de cette association et des différents ateliers qu'elle organise. Les jeunes filles viennent de loin, des régions rurales environnantes, pour assister aux travaux et à la formation que l'association leur propose. Alors qu'avant, après avoir abandonné l'école très tôt elles n'avaient aucun prétexte pour sortir et fréquenter les gens dans la rue. «Le travail associatif, a agi sur les mentalités, on me le dit, les filles sortent, osent parcourir à pied quatre kilomètres, prendre le transport en commun et venir se former, elles ont appris un métier qui les fait sortir du modèle des filles du Sahel traditionnel, celle qui passe sa jeunesse à penser au mariage et au trousseau! maintenant des mères viennent me dire qu'elles pensent acheter à leurs filles une machine à coudre, ou à créer un petit projet! vous voyez, c'est un changement dans la mentalité, nous avons d'autres ateliers qui forment les femmes pour faire face à des problèmes tels que la violence conjugale, l'absence de dialogue dans la famille, etc.».

Elle reconnaît, comme le lui a dit l'enquêteur, le fait que toute l'association gravite autour de sa personne. La bonne réputation auprès des parents, des responsables et des autres associations, est le fruit de son investissement, le capital symbolique conquis, elle doit le préserver car, «les parents envoient leurs jeunes filles, ils me font trop confiance, et ils me le répètent, nous sommes dans une région conservatrice, quand on me confie la responsabilité de former une jeune fille, ou un enfant... cela n'est pas facile ! je dois être à la hauteur».

La réussite, ou pour le dire autrement ce capital symbolique, elle le doit au capital de confiance, car dit-elle si les gens ne croient pas que vous êtes sincère, jamais ils n'adhèrent à votre projet. La réussite qui a fait d'elle une leader «malgré elle», bien qu'elle cherche à répartir les responsabilités de telle sorte qu'elle laisse l'occasion aux autres membres de l'équipe pour prendre l'initiative, l'attribue à ce qu'elle croit une différence de mentalité, entre sa génération et celle d'aujourd'hui. «Malheureusement les jeunes d'aujourd'hui ont horreur d'assumer la moindre responsabilité, je leur dis, allez-y prenez une décision, ce n'est pas grave si vous vous trompez ! Si on ne se trompe pas on n'apprend pas ! Mais toujours la même chose ! elles résistent !». Elle est consciente de son rôle dans la transmission, et des conditions difficiles dans lesquelles vivent les jeunes de sa région «trop de frustration ! Elles n'ont aucune occasion de découvrir quelque chose de stimulant, une discussion, un environnement... tout est pauvre, en plus le chômage et l'absence de ressources !».

Le capital culturel de Gamra, n'est pas de sens unique comme elle tient à le souligner. Elle a beaucoup appris des jeunes filles qui fréquentent les ateliers de son association, elle a sillonné tous les quartiers et les villages du gouvernorat, elle a visité toutes les familles de ces jeunes filles : «j'ai beaucoup appris en écoutant les filles et les parents et en découvrant leur vie intérieure, c'est nécessaire pour apprendre à me comporter avec elles ! Car il est facile de porter des jugements sur les gens vus de loin ! Non ! derrière chacune d'elles il y a un récit, ou peut-être un drame ! J'ai changé des choses dans leur vie, mais elles ont changé ma vision des choses !».

«Je suis la fille du terrain !» dit-elle selon l'expression issue de l'arabe classique. Elle le dit pour mettre l'accent sur ce qui manque aujourd'hui pour que l'arsenal des législations, ou des recherches puisse agir. Il faut écouter le terrain et ceux qui y sont tous les jours, eux seuls ont accès aux détails inaccessibles aux décideurs. Elle attire l'attention aussi sur le soubassement culturel qui ruine les projets. L'imam qui prêche l'inégalité dans l'héritage, les chaînes de télévision qui nourrissent la médiocrité abrutissante, l'ignorance des parents qui mettent fin à la scolarité de leurs filles, bien qu'elle soit brillante, car les formes de son corps commencent à laisser voir sa féminité... Tous ses signes travaillent contre les projets d'émancipation de la femme. Il faut agir pour qu'il y ait une harmonie dans la vision quant au projet de société visé, faute de quoi les efforts se dispersent et n'aboutissent à rien..



© all rights reserved
Center of Arab Women
for Training and Research - CAWTAR

7. Imp. N°1. Rue Sofiene Chaari, Centre Urbain Nord
BP 105 - 1003 Cité El Khadra, Tunis - TUNISIE
Tél : (216) 71 790 511 - Fax : (216) 71 780 002 -

www.cawtar.org
cawtar@cawtar.org - info@cawtar.org

 <https://www.facebook.com/CenterofArabWomenforTrainingandResearch>
 <https://www.youtube.com/channel/UCiivSHG0eUfeb7yamv5pD3yw>
 https://twitter.com/CAWTAR_NGO

