

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)

RÉSUMÉ DU RAPPORT RÉGIONAL

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
Transformatif التغييرية
Changeement
Participation
التمكين
التغيير
égalité Femmes dans les postes
de décision الريادة
Femmes = Hommes

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)

RÉSUMÉ DU RAPPORT RÉGIONAL



Table des Matières

L'ÉQUIPE DE TRAVAIL	5
PREFACE : CAWTAR	6
PREFACE : Forum des Fédérations	8
PROBLEMATIQUE	11
1. EN QUOI LA PROBLEMATIQUE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FEMININ EST ELLE ENCORE PERTINENTE ET D'ACTUALITE?	13
2. FEMMES «MÉCONNUES» ET POUVOIR D'INFLUENCE	15
3. QUESTIONS DE RECHERCHE	15
4. OBJECTIFS	15
5. PRINCIPAUX RESULTATS	15
LES CARACTERISTIQUES DU LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FEMININ	18
PORTRAITS DE FEMMES INFLUENTES	21
• Fatiha Imoulid	22
• Bisma Omezzine	24
• Hajja Khetma Taraouna	26

Directrice Executive : Dr. Soukeina BOURAOUI

Coordinatrice de projet : Meriem JERBI

Équipe de recherche

Coordinatrice régionale de l'étude

- Sihem NAJAR

L'équipe de recherche :

Tunisie

- Lilya OTHMEN CHALLOUGUI
- Arbi DRIDI
- Hamida TRABELSI BACHA
- Rim YAAKOUBI

- Hamida JRIDI
- Salima TOUMI
- Anis BELGACEM
- Noujeil EL HENI

Jordan

- Maysoun AL ATOUM
- Amal AL KHAROUF

- Ola GHAZI BADR
- Wassan MOHAMED AL MAJALI
- Ahmed ALI TARAWNA
- Olfa GHAZI MUSTAPHA BADR
- Chahd AKRAM ALI
- Marina POLOS YOUSSEF CHOUNA

Maroc

- Sihem NAJAR
- Arbi DRIDI
- Lilya OTHMEN CHALLOUGUI

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

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)

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-de là 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 idoine qui nous a fait voyager à travers le temps et à travers l'espace et qui nous a menée 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 confrontés 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 Najjar, 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/participant(e)s 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 Nouira, 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
القيادة التغييرية
التمكين
Changeement
Participation
Femmes dans les postes de décision
الريادة
égalité

Cette recherche lancée par le Centre de la femme Arabe pour la formation et la recherche (CAWTAR), avec le soutien du Forum des Fédérations, porte sur une question à la fois classique et d'actualité qui renvoie au pouvoir d'influence des femmes dans un environnement largement marqué par la domination masculine. Il s'agit d'un travail basé, d'une part, sur une perspective diachronique visant à découvrir des profils de femmes appartenant à des générations et des périodes historiques différentes dont les parcours ont permis d'influencer leur entourage et dont les traits de profils restent gravés dans la mémoire collective ; et d'autre part, sur une approche comparative qui s'intéresse à des figures féminines ayant exercé un pouvoir d'influence dans des contextes différents (en Tunisie, en Jordanie et au Maroc). Une telle démarche tend à articuler les jeux des mémoires individuelles et collectives, les rapports sociaux et la morphologie sociale qui constituent l'arrière-plan du leadership transformatif au féminin. Elle est également inscrite dans l'articulation entre le local et le global, le contextuel et l'universel. **Par ailleurs il faudrait souligner que le présent travail est d'emblée fondé sur un parti pris en faveur des femmes leaders «méconnues», voire invisibles et sous-estimées ayant transformé leur environnement dans les régions intérieures des pays en question.**

1. En quoi la problématique du leadership transformatif au féminin est-elle encore pertinente et d'actualité ?

Le leadership transformatif au féminin est une question qui porte un intérêt fondamental, touchant à des problématiques essentielles du vivre ensemble. Plus précisément, cette question nous renvoie d'emblée à la distinction entre le «féminin» et le «masculin», basée sur un «dualisme sexualisé»⁽³⁾, c'est-à-dire sur une vision dichotomique et «un modèle archaïque dominant»⁽⁴⁾ où les frontières entre ces deux champs sont rigides. Cette vision conduit «à occulter la moitié féminine de la société» considérée comme étant «la moitié dangereuse»⁽⁵⁾. En ce sens, l'accès des femmes au pouvoir d'influence et au leadership est considéré comme une transgression des frontières bousculant sérieusement les limites entre les identités, les statuts et les rôles sociaux des hommes et des femmes.

3. Georges Balandier, *Anthropo-logiques*, Paris, Le livre de poche, biblio/essais, 1985, p. 31.

4. Françoise Héritier (dir.), *Hommes, femmes. La construction de la différence*, Paris, Ed. Le Pommier-Cité des Sciences et de l'Industrie, 2005, pp. 35-36.

5. Georges Balandier, «Communautés chaudes et communautés froides», in *Solitude et communication*, XXVème Rencontres Internationales de Genève, Boudry-Neuchâtel (Suisse), Les Editions de La Braconnière, 1975, pp. 11-19, p. 18.

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)

Longtemps pris comme espace privilégié de l'agir masculin, le leadership déstabilise le rapport aux enjeux et aux valeurs dès qu'il est exercé par les femmes. Ainsi est-il le plus souvent perçu, à des degrés différents, comme une transgression qui doit être débattue et justifiée. Aussi, l'exercice du pouvoir d'influence par les femmes est-il encore considéré comme une «violation des normes associées au rôle du genre féminin»⁽⁶⁾. En dépit des transformations sociales dues aux mouvements sociaux et à la lutte de plusieurs acteurs pour revendiquer l'égalité entre les sexes, le dualisme sexualisé reflète le poids des structures historiques rigides et rebelles au changement. A ce propos, Georges Balandier⁽⁷⁾ a montré, à juste titre, que «la dualité masculin-féminin» est socialement construite et engendre des inégalités qui nécessitent d'être dévoilées, analysées et dénoncées, car «tout s'y joue, s'y exprime, s'y informe dès le commencement des sociétés».

Dans les sociétés contemporaines le leadership féminin ne saurait donc être reconnu comme tel s'il n'est pas perçu comme une violation des définitions consacrées et des catégories binaires : «féminin» / «masculin», juste / injuste, légitime / condamnable, grand / petit, fort / faible, dominant / dominé... Ces dernières structurent les représentations de la différence et donne légitimité à la «hiérarchie entre les sexes» qui attribue aux hommes les privilèges exclusifs des pouvoirs réels et symboliques, reléguant aux femmes des rôles beaucoup moins valorisants.

Dans le même sillage Françoise Héritier considère que «la pensée humaine s'est organisée à partir de cette constatation : il existe de l'identique et du différent. Toutes les choses vont ensuite être analysées et classées entre ces deux rubriques (...). Voilà comment pense l'humanité, on n'a pas observé de sociétés qui ne souscrivent pas à cette règle. Dans toutes les langues il y a des catégories binaires, qui opposent le chaud et le froid, le sec et l'humide, le dur et le mou, le haut et le bas, l'actif et le passif, le sain et le malsain...»⁽⁸⁾. Cette structure est à l'origine d'une «valence différentielle des sexes», qui selon Françoise Héritier distribue les places et les rôles «sur une table des valeurs et signe la dominance du principe masculin sur le principe féminin»⁽⁹⁾.

Ancré depuis longtemps dans le domaine de la masculinité, le leadership est une catégorie qui fait l'objet de lourdes représentations. Une certaine antériorité historique la réduit essentiellement au domaine des hommes (les normes de l'agir, les aptitudes reconnues valorisantes, etc.), ce qui affecte à des degrés divers en creux et de façon négative l'émergence des femmes leaders.

Compte tenu de ces considérations, il importe d'appréhender l'accès des femmes au leadership et au pouvoir d'influence sous l'angle du bouleversement du dualisme sexualisé et de la valence différentielle des sexes, conçu comme une appropriation par les femmes de valeurs considérées

6. Alice H. Eagly, Steven J. Karau et Mona G. Makhijani, «Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis», in *Psychological Bulletin*, 117 (1), 1995, p. 125-145., p. 126.

7. Georges Balandier, *Le détournement. Pouvoir et modernité*, Paris, Fayard, 1985, p. 54.

8. Françoise Héritier, «A l'aube de l'humanité», in Françoise Héritier, Michelle Perrot, Sylviane Agacinski, Nicole Bacharan, *La plus belle histoire des femmes*, Seuil, 2011, pp. 25-26.

9. Françoise Héritier, *Masculin / féminin II. Dissoudre la hiérarchie*, Paris, Odile Jacob, 2002, p. 127. Il importe de distinguer entre la *domination masculine* qui renvoie au genre dans sa «dimension relationnelle» en tant que rapport de pouvoir entre les sexes et la dominance masculine qui fait référence au genre dans sa «dimension symbolique» en tant que «rapport conceptuel hiérarchique».

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)

comme «universellement masculines». Le leadership transformatif au féminin, grâce aux attributs et aux vertus libérateurs que cette catégorie insuffle aux femmes, brouille la pensée dominante, axée sur la bi-catégorisation sexuée des valeurs. Des capacités sont ainsi à leur portée leur permettant d'influencer leur environnement, et d'agir sur leur vie personnelle. Il n'est pas rare de rencontrer, que ce soit aujourd'hui ou hier, dans l'anonymat des grandes villes ou le dénuement des zones rurales, des «femmes méconnues» ayant réussi à influencer leur environnement et à mériter le titre de leader. Quelles sont les zones d'intervention, les ressources et les compétences dont disposent ces femmes «invisibles», leur permettant de bouleverser le «dualisme sexualisé» et d'imposer de nouvelles formes de légitimité ?

2. Femmes «méconnues» et pouvoir d'influence

Ce travail focalise l'attention sur des expériences de femmes leaders, «méconnues», «forgées par l'épreuve»⁽¹⁰⁾ et ayant exercé une certaine influence. Ainsi avons-nous choisi d'écarter de notre échantillon les femmes profitant d'une notoriété politique, médiatique ou scientifique ou impliquées dans des formes de responsabilité (officielle) institutionnalisée. Il s'agit d'un choix délibéré de la part du CAWTAR et de ses partenaires, visant à mettre en valeur des expériences et des trajectoires de femmes «ordinaires» influentes, en vue de mettre à jour et faire valoir leurs compétences, l'étendue de leur action, et le caractère exemplaire de leur initiative par rapport aux normes (culturelles, sociales, etc.) de leur environnement.

Cette recherche adopte une démarche qui interroge l'exercice du pouvoir d'influence «par le bas». L'entreprise consiste à visiter et analyser les voies peu habituelles, souvent inexploitées, d'un vécu individuel ponctué d'épreuves et débouchant sur des expériences réussies. C'est à travers un processus de singularisation, que des femmes réussissent à se distinguer et à se forger une identité de leaders transformatifs en affrontant ces épreuves et par là même à imposer une reconnaissance sociale nécessaire à la légitimation de ce statut.

Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse opératoire suivante : *le leadership transformatif au féminin serait le produit d'un processus de singularisation en vertu duquel des femmes «ordinaires» parviendraient à surmonter l'ensemble des épreuves auxquelles elles sont socialement confrontées.*

Orienté par cette hypothèse nous tenterons de comprendre comment à travers les stratégies mises en œuvre, certaines femmes, pourtant soumises aux mêmes contraintes, ayant en face d'elles les mêmes obstacles qui pèsent sur le groupe auquel elles appartiennent, arrivent à se singulariser, à faire des choix et à exercer un pouvoir d'influence interdit ou inaccessible à d'autres se trouvant dans la même situation. En d'autres termes : par quelle conjonction de facteurs, par quelle «alchimie sociale», par quel concours de circonstances des personnes réussissent à se distinguer du groupe social d'origine et à s'imposer aux conditions contraignantes de leur environnement ?

10. Danilo Martuccelli, *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*, Paris, Armand Colin, 2006

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)

Nous avons essayé de multiplier les regards sur un objet d'étude complexe. Il n'est pas toujours facile de s'imposer comme femme influente dans des sociétés où le pouvoir depuis des millénaires se négocie, se définit et s'évalue selon les normes de la masculinité. Les femmes leaders, pour être reconnues, doivent faire face à une double contrainte: atteindre un haut degré d'excellence dans la performance, en veillant à ne pas surpasser les hommes, sous peine de se voir la cible de toutes les perceptions négatives pétries de représentations ancestrales éculées ⁽¹¹⁾.

Dans les trois pays objets de cette enquête, les grands changements qui ont eu lieu dès le début des années 2000, et quelle qu'en soit l'évaluation, ont mis en place une assise juridique et législative fort importante quant aux droits et à la participation de la femme aux différents domaines de la vie sociale, économique et politique. A ce titre, la Tunisie a adopté une nouvelle loi électorale (article 49) sur la parité «horizontale et verticale» (juin 2016) en vue de garantir une représentation accrue des femmes dans la vie politique locale. La parité horizontale consiste à présenter des listes électorales qui comprennent un nombre égal de femmes et d'hommes. Quant à la parité verticale elle exige une alternance entre hommes et femmes au sein de la même liste. Pour ce qui est du contexte marocain, le système des quotas a été instauré en 2002 à l'échelle nationale et appliqué aux élections locales de 2009. Cette mesure a permis d'augmenter le nombre de femmes dans le domaine politique. Concernant la Jordanie, elle a mis en place un système de quotas et de discrimination positive au Parlement depuis 2003. Cette mesure a été étendue en 2007 aux conseils municipaux et aux ministères. Cependant, depuis deux décennies d'innombrables études focalisées sur l'évolution de la situation de la femme de ces pays, ont relevé plusieurs défaillances.

Dans cette recherche, nous portons un intérêt particulier à la corrélation entre le contexte (politique, juridique, socioculturel...) et les éléments que le terrain met à notre portée. Que ce soit dans les focus groups ou les entretiens, les femmes influentes participent d'une réalité plus ou moins nouvelle, elles sont l'expression d'une évolution indéniable. Néanmoins au niveau des faits décrits, des parcours relatés ou des représentations plusieurs zones de résistance pèsent lourdement sur le tableau.

Entre les changements législatifs et juridiques et la réalité il y a un écart, l'expérience des femmes leaders en offre des facettes et des indices. Héritée d'un long passé, la carte des positions et des responsabilités officielles et non officielles, régit les jeux et les enjeux selon une configuration qui laisse aux inégalités et à la discrimination de larges espaces pour s'exprimer. «La domination masculine» a encore la mainmise sur les lieux et les décisions.

11. Simone Landry, "De l'insertion des femmes dans les hautessphères des organisations", *In Priorités actuelles et future*, pp. 121-156, Québec: Presse de l'Université du Québec, 1990.

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)

3. QUESTIONS DE RECHERCHE

- Quels sont les moyens et les ressources dont les femmes disposent pour exercer un pouvoir d'influence ?
- Quel est le rôle des tierces personnes dans l'exercice du pouvoir d'influence par les femmes ?
- Comment la «transaction d'influence» permet-elle de changer la réalité sociale ?

4. OBJECTIFS

Objectif général :

Renforcer l'empowerment des femmes en vue de promouvoir le leadership féminin.

Objectifs spécifiques :

1. Identifier les ressources (individuelles) et les conditions (sociales) qui favorisent les compétences (le capital d'influence) des femmes en matière de leadership ;
2. Identifier les freins au développement du pouvoir d'influence (et du leadership) féminin ;
3. Agir sur les stéréotypes, les mentalités et les croyances qui sont à l'origine des injustices fondées sur le genre, dont les femmes sont encore victimes.

5. PRINCIPAUX RESULTATS

La recherche sur le leadership transformatif au féminin (en Tunisie, au Maroc et en Jordanie) nous permet de présenter quelques conclusions :

- Au niveau des perceptions, nous avons pu constater des évolutions et des zones de résistance quant à la définition du leader, femme et homme. Il est clair que les acquis législatifs, et les mutations des sociétés concernées durant des décennies ont donné leur fruit au niveau de la perception de l'égalité de façon générale. Qu'il puisse exister des femmes leaders, cela ne pose plus de problème que ce soit dans les grandes villes côtières ou les petites villes de l'intérieur. Partout, hommes et femmes sont prêts à exprimer leur fierté de qualifier de leader

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)

une femme contemporaine ou dont le nom renvoie à des périodes révolues de l'histoire. Certes un examen plus poussé des noms désignés, laisse voir l'emprise d'une conception plus ou moins morale encore imprégnée des lieux communs du leader homme.

- Les noms désignés ont conquis l'unanimité dans la mesure où les femmes influentes concernées, ne bousculent pas les normes masculines qui président au rapport leader-groupe. Elles ont été désignées certes, grâce à l'influence qu'elles exercent dans des domaines divers, laquelle influence est reconnue néanmoins à l'aune des critères masculins du pouvoir établi depuis des millénaires. L'image de la mère, et de l'épouse se greffe lourdement sur la définition de la femme leader. Celle-ci serait plus ouverte à l'écoute, plus sensible, plus disponible, etc. car dit-on la femme est «par nature» dotée de telles qualités. Ces dernières seraient peu compatibles avec des «qualités viriles», comme l'autorité, la distance efficace, le courage de prendre des décisions inattendues, une certaine dose de radicalité, etc. L'hypertrophie de l'image de la mère souligne bien les attentes auxquelles les femmes leaders devraient répondre.
- Le profil des femmes rencontrées puise son identité du contexte local voire régional. En effet dans chacune des différentes zones étudiées (dans les trois pays), il y a ce qu'on pourrait appeler la consistance d'une tradition socio-culturelle qui imprègne les comportements, et délimitent l'horizon d'attente du leader et du groupe. La tradition de l'entrepreneuriat, du travail syndical, ou de l'artisanat forment un déjà-là, un substrat solide donnant aux femmes leaders les ingrédients de leur entreprise. En d'autres termes le projet individuel est rarement détaché du contexte global régional.
- L'examen des ressources et des capitaux dont disposent les femmes-leaders nous a permis de voir que rien ne peut se faire sans la mobilisation d'un déjà-là. Le leader qui réussit grâce à des «dons personnels» et qui ne doit rien à l'entourage ou la famille, est un profil absent de notre corpus et par-là même de nos analyses. Le capital hérité (éducation, biens, parents influents, etc.) ou conquis (diplôme, réseaux sociaux, etc.) jouent un rôle déterminant dans le parcours des femmes leaders. Ces capitaux imprègnent les premiers pas et pèsent plus tard dans les choix de vie. Ainsi le leadership comme catégorie est encore largement lisible par les grilles d'analyse sociologique.
- Le détour à travers le passé nous a offert des noms de femmes influentes qui ont agi dans le cadre de la structure traditionnelle de l'époque. Ainsi, beaucoup se sont-elles imposées grâce à des pratiques et des «cadres d'actions spontanés» (sages-femmes, guérisseuses, etc.) ou révélées lors d'épisodes particuliers des mouvements de libération. Notre corpus nous a permis de voir une autre configuration tout à fait différente : plus prévisible, plus laïque, plus citoyenne, bref plus civique. La quasi-totalité des femmes rencontrées sont nées à leur identité de femmes influentes à travers le tissu institutionnel des sociétés modernes. Clubs, école, associations, partis, conseils municipaux... sont autant de cadres d'action que de structures d'initiation à l'influence et à la direction des groupes.

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)

La femme influente loin des lumières des médias, mue par des ambitions autres que l'accession au pouvoir politique ou à la richesse, capable de mobiliser les ressources dont elle dispose et de déchiffrer la carte des possibilités de son environnement, celle engagée dans des projets où le groupe est partenaire et surtout destinataire, au point que ce dernier lui attribue le titre de leader, ce profil est une réalité sociale tangible que cette recherche, nous semble-t-il, a réussi à mettre au jour.

Les similitudes entre les trois pays ne doivent pas néanmoins nous cacher quelques lignes de différence. Celles-ci ont un lien étroit avec les contextes socio-historique de chaque pays et la nature des pouvoirs auxquels les voix de l'émancipation, en l'occurrence celle des femmes influentes, ont affaire.

Des facteurs propres à la Jordanie ont donné à la population locale une certaine particularité absente ailleurs. C'est une société qui, en dépit de la structure tribale qui détermine les liens, les loyautés et les enjeux politiques, reste assez ouverte à l'évolution; le conservatisme qui y règne n'est ni imperméable ni hostile à l'évolution. Ici intervient un facteur assez déterminant. La présence fort importante de la communauté chrétienne, qui a joui durant l'histoire contemporaine d'un statut privilégié en Jordanie, en étant premier vecteur de pratiques, d'idées et de valeurs capables de bousculer les zones de résistance de la culture dominante et de stimuler en permanence les initiatives individuelles, notamment féminines, afin de s'exprimer et d'agir. Les voix de l'émancipation dans ce pays évoluent dans un environnement différent de ceux des voisins de la région, où les conflits de la modernité et de la tradition débouchent soit sur les impasses *des identités meurtrières*⁽¹²⁾ (Syrie, Irak), soit sur une modernité de surface qui déguise une léthargie problématique (les pays du Golfe).

Le Maroc offre un autre tableau. Notre enquête nous a permis de voir certains paradoxes. Les femmes influentes ont eu à faire face au poids d'une société qui semble assez indépendante de l'emprise du pouvoir central, et qui par ailleurs impose lourdement les règles du jeu et les limites des champs d'action. En effet, il est clair qu'ici ou ailleurs la reconnaissance et la réussite des femmes influentes sont intimement liées à la nature des pouvoirs qui s'opposent à leur élan. Au Maroc le pouvoir central conjugue la proximité et la distance, il est le présent-absent, il intervient avec force, de temps en temps, tout en laissant à la société (pour le meilleur et parfois pour le pire) des espaces d'action assez autonomes. C'est dans ces derniers que désormais les femmes et autres acteurs de la société pourront imposer et tracer les lignes du changement⁽¹³⁾.

Inutile de souligner l'ampleur du changement issue de la révolution de 2011 en Tunisie. Les acquis juridiques et politiques de la dernière décennie sont l'expression d'une nouvelle donne. L'emprise du pouvoir autoritaire des décennies précédentes a cédé la place à une nouvelle configuration encore en gestation. Une chose est sûre, les femmes leaders comme acteurs, entre autres, du changement, auront désormais à faire face de façon moins frontale peut-être qu'auparavant, à des pouvoirs plus diffus dont l'action épouse selon des stratégies plus ou moins légitimes, les reliefs des champs culturel, social et économique.

12. Il s'agit du titre de l'essai du romancier libanais Amine Maalouf.

13. Béatrice Hibou et Mohamed Tozy, Tisser le temps politique au Maroc. Imaginaire de l'État à l'âgé néolibéral, Karthala, sept. 2020

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)

LES CARACTERISTIQUES DU LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FEMININ

A partir de l'analyse du corpus collecté dans les trois pays (Focus Groups et entretiens) nous constatons que le leadership transformatif au féminin est une construction sociale où se conjuguent des traits personnels, des déterminants sociaux et des effets de contexte et de situations.

Toutes les femmes interviewées qui ont été désignées par leur entourage comme leaders et comme femmes influentes ont des caractéristiques communes :

1. Elles sont enracinées dans leurs territoires et fières de leurs origines et de leurs appartenances géographiques. Il s'avère que l'enracinement territorial est une condition sine qua non du leadership transformatif. Cet enracinement qui se cristallise dans un engagement communautaire est à l'origine de la reconnaissance sociale dont jouissent les femmes leaders, ce qui renforce leur pouvoir d'influence;
2. Elles sont pluri-actives et «pluri-engagées» : elles sont engagées dans plusieurs sphères d'activités (famille, associations, partis politiques, entreprises, etc.) au sein desquelles elles exercent un pouvoir d'influence. Ce «pluri-engagement» permet de saisir le «flux d'influence» en termes de sociabilité et de proximité;
3. Elles se distinguent par une valorisation du travail : les différents témoignages révèlent que le travail occupe une place essentielle dans la vie des femmes influentes. La «valeur travail» est une conviction en vertu de laquelle elles reçoivent «reconnaissance» et «considération»;
4. Elles ont le sens des responsabilités : elles s'impliquent dans les affaires de leurs communautés et sont dotées d'une capacité d'adaptation à leur environnement;
5. Elles sont conscientes des problèmes de leur entourage et sont déterminées à les surmonter et trouver des solutions;
6. Elles sont altruistes : elles considèrent que tout ce qu'elles font pour les autres est un devoir.

Ces différentes caractéristiques montrent que la capacité d'influence est le résultat d'une conviction profonde chez les femmes influentes de faire bouger les choses et de changer leur environnement, en mobilisant les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs.

Les principaux résultats que nous venons d'exposer nous permettent de repérer plusieurs pistes à creuser en vue de proposer des recommandations et des propositions concrètes susceptibles de mettre en place un plaidoyer en vue de promouvoir le leadership transformatif féminin. A ce titre, quatre pistes d'intervention peuvent être proposées :

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)

1. La mise en visibilité des femmes influentes «méconnues» : des actions en matière d'information et de sensibilisation pourraient être lancées auprès des professionnels des médias, de l'audiovisuel et des acteurs des ministères de l'éducation et de la culture. Ainsi plusieurs supports pourraient être conçus et réalisés en vue d'être diffusés : des films documentaires, des émissions radiophoniques et télévisées, des rubriques dans les manuels scolaires (en histoire, en littérature, en éducation civique...), des reportages (des témoignages de femmes influentes et des personnes de leur entourage), des articles de presse, des travaux académiques dans les différentes disciplines sur le leadership transformatif au féminin... Ici il nous semble important de réfléchir sur le média susceptible de donner de ces femmes explorées par la recherche une image attrayante. Inutile de rappeler les effets néfastes de la longue tradition qui réduit la médiatisation des résultats de la recherche à des «contenus pédagogiques», indigestes, pris en charge par un discours moralisateur qui ne séduit personne. Il est temps de réfléchir sur la médiatisation des résultats de la recherche comme une étape à part entière qui a son autonomie, ses contraintes, et ses impératifs. Elle n'est pas un prolongement systématique spontané dont on se débarrasse hâtivement. Nous avons vu que le matériau de notre enquête, offre tous les ingrédients pouvant servir à des modes d'emploi très divers. Scénaristes, hommes de théâtre, journalistes, romanciers, concepteurs de manuels scolaires, réalisateurs de documentaires... pourront y puiser, et convertir la matière (profils, anecdotes, personnages, récits, etc.) et la manipuler selon la spécificité de leur art ou pratique;
2. L'identification des arènes d'influence à partir des trajectoires des femmes désignées pour proposer des actions concrètes visant à renforcer et développer les zones d'intervention propices à l'exercice du pouvoir d'influence des femmes pour leur donner plus de ressources et de capacités d'agir (le travail associatif, l'entrepreneuriat, l'engagement citoyen sur le plan local...);
3. La présentation de bonnes pratiques en vue d'encourager des femmes «ordinaires» à suivre le parcours des femmes influentes. Ici il s'agit de réfléchir sur la bonne transmission, qui permette de rendre les trajectoires de ces femmes leaders transposables, imitables, saisissables par-delà les contextes particuliers où elles ont vu le jour. C'est une autre manière de dire aux femmes «ordinaires» qui découvrent ces leaders : certes dans chaque parcours il y a une part d'improvisation, comme il y a le concours de plusieurs circonstances assez particulières, néanmoins ces expériences offrent des aspects par lesquels elles se laissent saisir et reproduire;
4. La responsabilisation des femmes influentes pour qu'elles jouent le rôle d'agents multiplicateurs en encourageant d'autres femmes de leur entourage qui ont un potentiel d'influence leur permettant de transformer leur environnement.



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

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

Portraits de Femmes Influentes





Fatiha Imoulid

Issue d'une famille assez pauvre, Fatiha est la quatrième d'une fratrie de sept enfants, quatre filles et trois garçons. Son village d'origine se situe à quelques kilomètres de Smimou. Son père avait à peine les moyens pour subvenir à leurs besoins les plus élémentaires. Bien qu'ayant fréquenté l'école, aucun de ses frères et sœurs n'a pu aller loin dans ses études. Elle était la seule à pouvoir réussir le cycle primaire puis secondaire, et faire des études universitaires à Agadir.

La pauvreté n'est pas le seul facteur qui explique l'abandon scolaire très précoce des enfants du village, selon elle, l'absence de volonté et surtout d'aspirations, est aussi déterminante. Elle évoque cette étincelle d'ambition, dont elle ignore avec précision l'origine, qui a ouvert devant elle un horizon qui dépasse les limites de son petit village. Elle déclare avec fierté avoir eu très tôt l'ambition d'aller loin dans ses études. Quitter le village, être brillante comme les autres filles des villes, voilà ce qui la stimulait durant ses premières années, elle fut la première à l'avoir fait. Pour le cycle secondaire, elle devait aller s'inscrire à Smimou, cela ne lui était pas possible sans la générosité de son oncle maternel, marié et père de trois garçons. Il l'a accueillie chez lui à Smimou comme sa fille. Au secondaire comme à l'université elle a trouvé l'appui moral de sa mère, et financier de son frère aîné, cela a eu un effet positif sur l'attitude de son père, qui avait un seul souci, dit-elle, se voir libéré de la charge financière. Plus tard en voyant sa fille réussir et évoluer à l'université, il en est devenu fier.

Dès 15 ans elle avait une passion pour les clubs, les associations, le travail en groupe. Au lycée elle participait aux clubs de théâtre, de l'environnement et à une association dont le président était son propre professeur. Elle y adhère avec passion, et non comme un lieu de passage pour une activité éphémère. Elle attire l'attention de ceux qui l'entourent par sa capacité à encadrer les jeunes, veiller sur l'organisation des activités, et la maîtrise des préparations.

A l'université, inscrite à la faculté des lettres où elle étudie la langue et la littérature anglaises, elle a créé une association, ce fut un défi tant le travail associatif était l'apanage des hommes. Il fallait mobiliser les étudiantes pour y adhérer. En parallèle, elle a dû faire des cours particuliers pour jeunes élèves afin d'aider son oncle à payer le loyer. Ces cours particuliers lui ont permis d'encadrer ces jeunes élèves pour les initier à des activités de clubs dans leurs quartiers. A la faculté ou avec ces jeunes élèves, elle focalise le travail sur les filles, elle avait un principal souci, disait-elle, les pousser à sortir de leurs limites, avoir confiance en elles, et prendre l'initiative plus tard. Les nombreuses excursions organisées leur donnent l'occasion de sortir pour une journée du contrôle social de l'entourage et vivre en groupe. Découvrir les régions et la diversité qu'offre leur pays permet d'ouvrir leur esprit sur des espaces nouveaux.

De retour à sa région d'origine, elle avait déjà installé un réseau de liens entre son activité associative à Agadir et à Smimou. Avoir, ici et là, des relations permanentes avec les filles et les garçons, organiser, coordonner, programmer... désormais cela est devenu facile grâce à Facebook, qui assure la circulation de l'information, et garde en éveil l'enthousiasme et le courage.

Elle est consciente que le principal obstacle c'est la résistance des mentalités dans l'entourage rural. La mixité, les relations entre hommes et femmes, sont lourdement soumises au poids d'une tradition ancestrale. A ce niveau Fatiha n'a pas choisi la voie disons, frontale. Il fallait conquérir la confiance et l'adhésion des esprits. Elle a misé sur un seul atout, sa propre réussite. Les adultes, les parents, les filles et les garçons ont constaté la réussite scolaire de Fatiha et l'écho positif de ses activités dans d'autres régions, une certaine image, celle d'une jeune fille d'origine rurale qui réussit, s'est imposée comme modèle à Smimou.

Fatiha est consciente d'avoir ouvert la porte à d'autres filles de sa région, d'ailleurs depuis qu'elle avait quitté celle-ci, d'autres jeunes filles ont pu réussir et suivre son modèle. L'égalité entre filles et garçons, l'émancipation et l'initiative personnelle voilà bien l'horizon de l'action de Fatiha, écoutons son propos:

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)

« En diffusant nos idées!! je veux voir le plus grand nombre possible de filles s’émanciper et arriver à des postes de décision!pourquoi pas, car il y a une différence entre une femme qui arrive par ses propres moyens et une autre par désignation, la première sera plus capable d’influencer, ce qui n’est pas garanti pour la seconde ».

Une dynamique a vu le jour depuis que la jeune Fatiha a commencé à diffuser les nouvelles idées auxquelles elle croit, fruit de son activité dans le travail associatif. Ainsi par exemple a-t-elle pu orienter l’attention des jeunes vers une thématique nouvelle, qui est de se mobiliser pour leur propre région, en se comparant avec ce qui se passe ailleurs :

« Quand les filles m’ont vu active ailleurs, dit-elle, et quand les parents ont vu mon parcours, filles et garçons sont devenus plus ouverts, ils me disent qu’ils veulent connaître et être connus à l’extérieur de la région, je rassure les parents pour qu’ils n’aient pas aucun souci pour leurs filles, je parle avec les garçons, je leur parle de la nécessité d’agir pour notre région, je leur donne les idées, je les mobilise sur Facebook, j’ai ouvert la porte à d’autres filles pour quitter la région et poursuivre leurs études, les plus jeunes maintenant sont nombreuses à avoir quitté la région pour les études, j’en suis contente ».

Fatiha croit que l’action pour l’émancipation des jeunes filles devrait en quelques sorte passer par les adultes, notamment les parents. Ainsi a-t-elle exprimé l’ambition de voir le travail associatif investir cette catégorie d’âge. La stratégie adoptée est loin d’être « agressive », elle épouse, si l’on peut dire une certaine pédagogie qui cible l’entourage des jeunes filles, parents et frères notamment. Les obstacles sont fréquents, l’analphabétisme ne fait qu’aggraver les démarches.

« J’ai dû parler avec eux selon leur mentalité, en plus je dois être un modèle qui les rassure moralement socialement et au niveau de la réussite, pour que les filles me prennent comme modèle ».

A ce niveau elle cite une anecdote qui montre l’importance de son statut auprès des adultes et la nécessité d’en entretenir l’image. Une fois pendant qu’elle était à Agadir, l’association de sa région a organisé une excursion. Contre toute attente les participants inscrits sont majoritairement de sexe masculin. Les organisateurs l’ont appelée pour voir auprès des parents pourquoi ils résistent à inscrire leurs filles. Aussitôt rentrée à sa région, elle a fait le tour des familles cherchant les causes de cette réticence, la réponse était partout la même : tant que Fatiha ne participerait pas à l’excursion, aucun parent ne se sentirait à l’aise de voir sa fille partir en excursion. Quand elle leur a annoncé sa participation, aussitôt après le nombre de filles inscrites avait dépassé celui des garçons.

Elle croit que grâce au travail associatif, au mouvement des nouvelles idées introduites dans la région, diffusées via Facebook, de lents changements se laissent voir et qui touchent des aspects un peu plus profonds : le nombre de filles qui réussissent leur scolarité et poursuivent leurs études au lycée voire à l’université ne cesse d’augmenter : les filles qui se marient à un âge très précoce sont de plus en plus rares. Elles ont désormais généralement 20 ans voire un peu plus quand elles se marient. Un certain nombre de filles osent aujourd’hui déclarer ouvertement sans gêne leur souhait de reporter le mariage encore quelques années, pour donner la priorité aux études et à l’emploi.

Fatiha est attentive à l’évolution de son activité, elle suit les réactions des gens sur Facebook, elle intervient, anticipe quand il le faut, met au point... elle est consciente de la bonne réputation de son travail, d’ailleurs les responsables de l’administration locale et régionale n’hésitent pas à lui offrir l’aide quand c’est possible. Fatiha ne doute pas de la réussite de son engagement qui finira un jour par gagner l’adhésion de l’ensemble des adultes et des jeunes. Elle cite toujours l’exemple de son père, qui est passé de l’indifférence la plus totale, quand elle était élève, à l’enthousiasme et la fierté de la réussite de sa fille. Cette détermination n’est pas sans antécédent dans l’entourage de Fatiha, elle en a un exemple, sa grand-mère paternelle. Toujours en vie, celle-ci avait lutté durement quand elle était jeune pour élever ses enfants après la mort de son époux. Elle sortait la nuit déguisée en vêtements d’homme sur un âne, pour ne pas être inquiétée, pour vendre des marchandises et nourrir ses enfants. Elle a tenu tête à ses beaux-frères pour arracher la part de ses enfants dans l’héritage de leur père décédé. C’est elle, en dépit de son analphabétisme, qui a encouragé Fatiha à sortir et partir faire des études en dehors du village.

La jeune Fatiha a bien sûr des ambitions et des projets. Après avoir participé au Maroc à des colloques et des rencontres, à Agadir, Casablanca, Marrakech, etc. elle a hâte de s’ouvrir sur les expériences des femmes maghrébines et arabes. Comme projet personnel, elle envisage ouvrir une école privée, dont l’enseignement serait axé sur l’exploitation des ressources naturelles de la région, essentiellement, l’argan cette plante médicinale que cultive la région. Elle pense y offrir un savoir-faire aux filles et femmes qui n’ont pas eu l’occasion de poursuivre leurs études, pour se former dans ce secteur et avoir un métier qui leur permettrait de gagner leur vie.

Fatiha a 24 ans, elle est encore jeune, pourtant son parcours, les ressources dont elle dispose, son influence, et ses ambitions, permettent de la qualifier, comme le lui a dit un certain jour son professeur de philosophie au lycée : « tu es un projet qui réussira!! »



Besma Omezzine

Elle représente un profil un peu particulier. Proche de la cinquantaine, épouse d'un universitaire, mère de deux jeunes étudiants, elle s'est engagée dans la vie politique et civique au lendemain de la révolution, en mobilisant des valeurs et des ressources assez personnelles.

Issue d'une famille du Sahel, rien dans son entourage immédiat ne la prédisposait à s'intéresser à la chose publique. Elle a eu le bac en 1991 elle a fait des études de gestion à Sfax ; le diplôme en poche elle est allée travailler à Tunis, durant une année dans une entreprise industrielle.

Elle a découvert les thèmes de l'engagement grâce à l'époux de sa sœur, un jeune enseignant de gauche qui dirigeait un club de cinéma, elle l'accompagnait des années projeter dans les clubs et à l'université des films d'auteurs engagés. Ce fut son initiation à la culture engagée et à la chose publique. A l'époque la dictature de Ben Ali étouffait toute expression politique notamment à l'université. Quand elle a épousé son mari, un universitaire de gauche, membre de la Ligue Tunisienne des droits de l'homme, les traits essentiels de sa personnalité, comme femme engagée étaient déjà tracés.

Imprégnée des valeurs laïques et modernistes, elle penche vers les idées de la gauche telles qu'elles s'exprimaient dans les milieux politique et culturel de l'élite tunisienne des décennies précédentes. Bien que l'entourage de son mari ait un penchant très net vers l'action politique, elle a toujours résisté à l'activité partisane, préférant se mobiliser politiquement uniquement quand l'enjeu touche le modèle de société, les valeurs laïques...

Au lendemain de la révolution, elle s'est mobilisée avec l'ensemble des forces modernistes pour faire face aux grands mouvements salafistes qui ont sérieusement menacé l'équilibre politique, social, etc. du pays. Elle a senti avec tous les autres que le modèle de société tunisienne, longtemps à l'abri de toute menace, était sérieusement en danger. Les résultats des premières élections ne furent pas favorables aux partis de gauche, Besma a pris ses distances avec l'action politique de son entourage, pour se consacrer aux grandes questions qui ont déstabilisé le pays, suite aux actes terroristes et aux assassinats politiques.

Durant ces années, 2011-2013, elle a pu se forger une certaine image, en étant présente à toutes les manifestations. A Sfax, lieu de résidence, et à Tunis où les grands événements mobilisent les foules, on la voit animée par la colère contre ceux qui menacent ses valeurs. Elle était un peu désenchantée de l'action politique, bien que convaincue de son utilité. Elle misait sur l'union des forces modernistes mais en voyant ces dernières divisées, chaque tendance voulait être à la tête d'une coalition, elle a désespéré, en orientant son énergie ailleurs.

Le principal tournant fut son retour à l'université pour s'inscrire à la faculté de droit. La fréquentation des étudiants lui a dévoilé une réalité sans aucune comparaison avec les souvenirs de l'étudiante qu'elle était au début des années 1990. Les étudiants autour d'elle ignorent tout de ce qui se passe dans le pays, alors en ébullition. Aucun intérêt pour le travail culturel, associatif ou autre, elle était sidérée par ce désert culturel disait-elle. Alors elle a décidé de s'engager dans un travail associatif au sein de l'université, en créant le Club des 7 Arts, (cinéma, danse, théâtre, etc.). Son statut particulier, étudiante d'un certain âge, appartenant par la formation à la génération des aînés, lui a facilité d'être parmi les jeunes pour ouvrir les portes de l'université sur la société civile. Elle jouait le rôle de l'intermédiaire entre étudiants et professeurs ; un

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)

fossé les sépare, ces derniers vivant dans les configurations de leur génération ne font rien pour trouver des voies d'échange, en dehors des cours, avec la jeune génération.

Le club, les arts, les films, les pièces de théâtre... ont créé une dynamique autour d'elle. Filles et garçons venaient la chercher, le nombre devient de plus en plus grand, les clubs participent à des événements à l'échelle locale, nationale et internationale.

La société civile, débarquant à l'université, n'est pas toujours la bienvenue. Les phénomènes néfastes issus de l'ambiance post-révolution font irruption autour d'elle à la faculté, de jeunes garçons et filles imprégnées de l'idéologie salafiste résistent et manifestent des réactions d'un autre temps aux spectacles qu'elle dirige avec les clubs. Elle résiste et mobilise les jeunes autour d'elle pour ne pas céder à la tendance obscurantiste.

Son rôle dans l'ensemble de ces activités est subtilement mesuré, il s'agit de coordonner, aider, mettre en place les premières étapes, et assurer la diffusion, bref elle n'étouffe jamais l'énergie des jeunes.

Cette activité n'est pas restée limitée à l'université. Elle organise des festivités qui interpellent les ONG, associations, etc. pour installer des ponts entre les jeunes et l'activité de la vie civique. Son activité, relayée par les réseaux sociaux, lui a permis d'acquérir spontanément une admiration, une reconnaissance auprès d'un grand nombre de personnes jeunes et moins jeunes, à l'université et dans les milieux associatifs, mais aussi ailleurs dans certains lieux où l'on suivait son activité de loin. Ainsi s'est-elle étonnée plus tard quand elle s'est rendue compte que les clients de la librairie qu'elle tient dans son quartier, suivaient de près ses activités.

A Sfax durant les années post-révolution, sa présence intense dans les manifestations lui a permis d'avoir une grande visibilité, elle est devenue célèbre par l'image d'une dame souriante avec le drapeau tunisien sur les épaules.

Cette image lui a valu une bonne réputation à Sfax comme à Tunis, les médias l'ont invitée pour s'exprimer sur des questions brûlantes, telles que les assassinats politiques, le salafisme, l'égalité dans l'héritage entre l'homme et la femme, la violence qui cible les femmes... Certains journalistes lui ont exprimé leur admiration, conquis par son charme et la sincérité de son expression. On lui a maintes fois dit, dans tous les milieux où elle est active, que son engagement et son discours, la distinguent des figures médiatiques qui se succèdent et se ressemblent au point d'éveiller l'indifférence, l'ennui voire le rejet. Elle reçoit des remarques qui apprécient sa façon de parler, d'expliquer sur Facebook certaines affaires.

« J'ai une professeur d'anglais qui me dit qu'elle lit même les commentaires et mes réactions, pour comprendre certains sujets de polémique, par exemple lors de l'affaire sur l'égalité dans l'héritage, j'ai pris des résumés pour les partager car j'ai constaté qu'il y a des gens qui ne comprenaient pas de quoi il s'agissait, et là ça fait un effet positif, car les gens aiment voir l'essentiel résumé brièvement pour en avoir une idée, ils me disent qu'ils n'ont pas le temps pour voir plus long, ils me disent qu'ils cherchent des choses simples en arabe dialectal ».

Elle est à jour de tout ce qui se passe à Sfax, les réactions lui viennent de partout. Son compte Facebook est une « chambre d'écho », des milliers de personnes qu'elle ignore suivent ses commentaires, elle découvre leur présence silencieuse, de temps en temps.

« Je découvre parfois une certaine influence mais à travers des détails, par exemple je croise des gens parfois qui me parlent de ce que je partage, il y a un moment une dame qui habite près de la librairie m'a dit qu'elle me connaissait bien et qu'elle lisait ce que partageais ; cela m'a touché! Par ailleurs j'imagine que mon effet est visible dans ce que je partage, quand l'ambiance générale est très négative, là je n'hésite pas à dire des choses qui inspirent de l'espoir il y a des femmes qui me rencontrent l'une d'elles me dit que c'est grâce à ce que j'ai dit à un certain moment qu'elle a eu le courage d'adhérer à une association, une autre vient prendre mon avis à propos de telle ou telle association, vous voyez je crois que l'effet qui agit vient du groupe, mais l'individuel aide sans plus ».

Besma représente une figure influente, dans la mesure où elle s'est forgée un profil loin des sentiers battus, des discours stéréotypés, elle a fréquenté les partis politiques mais très vite elle a prévu leurs impasses, alors en a pris ses distances pour défendre les causes du moment sur un autre terrain, à partir d'un autre discours. Ouverte sur les autres dénonçant la violence et l'obscurantisme, elle a des valeurs et des certitudes qu'elle défend avec force. Elle défend les valeurs de la modernité sans violence ni hostilité idéologique, sa sincérité se laisse voir, mais sans naïveté, ni simplisme. Les études de droits qu'elle a suivies lui ont donné un soubassement de connaissance qui oriente son discours.

Ce profil n'a pas laissé sa fille indifférente, très tôt celle-ci s'est imprégnée de sa mère. Sa passion pour la langue anglaise l'a beaucoup aidée à fréquenter les associations en lien avec les ONG. Elle est l'amie de sa mère, elles discutent de tout, se partagent les nouvelles des différentes activités. Cela prouve la réussite de Besma en famille ou ailleurs dans son rôle de trait d'union entre générations. Réussir la transmission, voilà un défi de grande importance, qui nous autorise à la qualifier de leader.



Hajja Khetma Taraouna

Hajja Khetma est une dame, aujourd'hui décédée, qui domine la mémoire des habitants de sa ville Karak, voire de plusieurs autres régions. Elle a côtoyé plusieurs générations, personnage public certes, mais s'imposant intensément dans la vie privée des autres. Son image posthume est aujourd'hui recueillie de la bouche de ceux qui l'ont connue, et qui sont très nombreux. Veuve deux fois, elle n'a pas eu d'enfants. Elle a poussé son second mari à avoir une deuxième épouse (la Jordanie autorise la polygamie). Celle-ci, devenue mère de cinq enfants, trouva la mort en couches lors de son dernier accouchement. Mère adoptive, Khetma a dû assumer cette lourde charge surtout après la mort rapide de son époux. «Ses» enfants témoignent aujourd'hui n'avoir jamais eu de mère qu'elle, elle s'est dévouée durant des décennies pour les nourrir, les élever, veiller sur leur carrière et les soutenir dans leurs choix de vie professionnelle et privée. Aujourd'hui ils sont bien placés dans la fonction publique, menant une vie équilibrée. L'un de « ses » fils a trouvé la mort avec son épouse lors d'un incendie, laissant à Hajja Khetma sept enfants à nourrir. Les petits-enfants, jeunes femmes et hommes aujourd'hui, reconnaissent à leur « grand-mère » une dette précieuse durant leur enfance, les années d'études et l'emploi.

Les parents de Khetma étaient des notables d'une autre région, ce qui explique le respect dont elle jouit auprès des responsables de Karak. Après la mort de son époux, elle a refusé de revenir vivre chez ses parents, de conditions aisées, préférant assumer sa responsabilité envers les enfants de son époux, en bas âge, sans ressources. Elle a acheté plus tard, grâce au peu qu'elle a reçu de son héritage paternel, une terre pour « ses » enfants, leur unique bien familial. Elle a dû travailler durement dans les champs pour les nourrir. Ils se souviennent tous de ses années-là, quand elle se débrouillait difficilement pour assurer leur nourriture, elle frappait aux portes des instituteurs pour qu'ils leur donnent des cours particuliers, leur offrant en retour, faute d'argent, ce qu'elle avait de précieux, des œufs, des poules... L'un de « ses » fils évoque non sans émotion le souvenir d'une nuit d'hiver, alors enfant, quand elle lui a cédé sa part de la couverture pour lui offrir plus de chaleur.

Les témoignages concordent quant aux qualités personnelles de la personne. Intelligente, de sens éveillés, douée dans la gestion des choses pratiques comme dans la négociation des affaires courantes. De forte personnalité, elle impose le respect et non la crainte. Analphabète, elle s'est rattrapée tard en apprenant à lire et écrire en suivant les cours d'alphabétisation pour adultes. Cela ne l'a pas empêchée de bien déchiffrer les rouages du monde de l'emploi, de l'administration, de suivre l'actualité politique et d'y prendre part, par la discussion ou lors des élections. Elle récite par cœur des chants et des poèmes patriotiques célébrant la cause palestinienne. Elle fait partie de la première génération de l'Occupation, gardant ainsi en elle fraîche cette ferveur patriotique. Ces qualités morales, lui ont valu le respect de ceux qui l'ont connue, n'hésitant pas à dire haut et fort ce qu'elle croit vrai et juste. Sa longue expérience dans la vie publique lui a donné des compétences spontanées en communication; elle prend facilement la parole, dans le bus ou les réunions, entre les hommes et parmi les femmes, on l'écoute par respect et admiration pour la pertinence de ce qu'elle dit.

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)

Amie, mère et « grand-mère », elle a une grande énergie qui lui permet de se dévouer à tous ses proches. Elle assiste les jeunes mères, épouses de « ses » enfants et « ses » petits-enfants, qui accouchent et veille à les servir les premières semaines, elle se précipite à soutenir le jeune qui rate un examen, et à l'encourager pour mieux se préparer à une prochaine réussite; tout le monde a admiré son soutien à l'une des épouses de « ses » petits-fils, qui n'a pas eu d'enfants après des années de mariage, elle l'a aidée en vendant ses propres bijoux, pour lui payer les études universitaires. Quand la jeune dame a eu son diplôme, Khetma s'est engagée à lui assurer un emploi. D'ailleurs elle est au courant des grades, des promotions, des concours du marché de l'emploi. Elle suivait de près l'évolution des carrières de « ses » enfants.

Son savoir-faire, son sens aigu de la justice, qui ne fait pas de différence entre jeunes et moins jeunes, fille et garçon, lui ont valu la confiance de tout son entourage. Les jeunes célibataires parmi «ses » enfants ou plus tard « ses » petits-enfants tolèrent qu'elle gère leurs salaires, tant ils ont confiance en elle. Elle leur faisait des économies pour subvenir aux dépenses de leur mariage.

Certains témoins citent des anecdotes plus émouvantes. Une fois, elle était sur la route vers la Capitale, l'un de ses proches qui était avec elle, lui a dit qu'il avait laissé l'un de « ses » petits-fils en pleurs, car il tenait à les accompagner pour découvrir Amman, qu'il n'a jamais vue. Ne supportant cette frustration elle a rebroussé chemin, après avoir parcouru 60 Km pour revenir chercher le jeune enfant et le prendre avec elle.

Les témoins essayent en vain d'expliquer le charme, le pouvoir, et l'autorité douce qu'elle exerce sur eux, au point de lui obéir sans éprouver le moindre malaise quand ils lui cèdent volontairement des parts de leur vie. Ils n'osent jamais fumer en sa présence, bien qu'elle le devine, elle ne tolère pas, quand ils vivaient avec elle, les voir rentrer tard le soir.

Le chef de la police, l'Imam de la mosquée, le président de la municipalité, et les instituteurs, tous la connaissent, prennent son avis, l'écoutent non par concession mais par souci de tirer profit de ses points de vue qu'ils qualifient tous de judicieux. Durant les élections municipales, tout le monde sait que la liste du candidat qu'elle appuie serait sûrement élue.

Ses proches, sa propre famille, ses amis et ses voisins, parlent de l'énergie qu'elle déploie en dépit de son âge pour s'enquérir de leurs nouvelles. Quand elle est invitée chez l'un d'eux elle dégage de la joie, très vite elle se met au courant de l'état de santé des uns et des autres, de l'évolution de la scolarité des enfants, etc. elle propose ses aides, console, encourage... bref tout le monde se sent soumis à son charme et son autorité protectrice.

Son profil de femme ayant une grande facilité à fréquenter les jeunes, les adultes, les proches et les responsables et à conquérir leur confiance et leur admiration, ne laisse personne indifférent. Sa sincérité, le peu d'intérêt qu'elle manifeste aux honneurs et à l'argent, son dévouement au service des autres, lui ont permis d'échapper aux conflits et aux tensions qui traversent les différentes relations qui l'entourent. Elle aurait pu aller vivre auprès de ses frères et parents qui ont de la notoriété et de l'honneur, mais elle a préféré vivre dans le besoin, au service des orphelins, se sacrifier pour autrui, tant elle ne supporte la souffrance de quiconque.

L'un de « ses » petits-fils est décédé après avoir lutté longuement contre un cancer. Durant toute sa maladie, elle l'avait assisté plusieurs mois, elle l'accompagnait à Amman pour subir les séances de chimiothérapie, elle a veillé sur lui des nuits et des jours, jusqu'à son dernier souffle, elle l'a pleuré, pourtant on la voyait rarement en pleurs.

Cette synthèse mystérieuse de force et de faiblesse humaine, de générosité et de rigueur, d'organisation et de spontanéité, ont fait d'elle un personnage influent certes, mais qui bouscule les définitions et les portraits sociaux habituels : l'un des proches, imprégné de la culture traditionnelle, habitué « à décliner au masculin » les bonnes qualités, la compare à un homme. Elle a conquis la rue et les foyers, elle fréquente très aisément les milieux masculins sans perdre de vue l'intimité des familles et les petits soucis du quotidien des femmes et des enfants.

Selon les membres de sa famille interviewés, quand elle est morte, six mille personnes ont assisté à ses funérailles. Une unanimité qui récompense le parcours d'une femme qui a tout réussi, en choisissant d'offrir sa vie pour autrui.



© 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

