

# Le leadership transformatif au féminin

Jordanie, Maroc et Tunisie

Sihem Najar

avec la contribution de : Arbi Dridi



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



# **Le leadership transformatif au féminin**

**Les femmes influentes dans les  
régions intérieures de la Jordanie,  
du Maroc et de la Tunisie**

**Etude Régionale**

**Le leadership transformatif au féminin**  
**Les femmes influentes dans les régions intérieures**  
**de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie**

Centre de la Femme Arabe  
pour la Formation et la Recherche  
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](http://www.cawtar.org)

[cawtar@cawtar.org](mailto:cawtar@cawtar.org) - [info@cawtar.org](mailto:info@cawtar.org)

<https://www.facebook.com/CenterofArabWomenforTrainingandResearch>  
<https://www.youtube.com/channel/UCivSHGOeUfcb7yamv5pD3yw>  
[https://twitter.com/CAWTAR\\_NGO](https://twitter.com/CAWTAR_NGO)

Tous droits réservés

© CAWTAR  
- 2022 -

ISBN :  
978 - 9973 - 837 - 83 - 7

**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

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

### Jordanie

- 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
- Lilia OTHMEN CHALLOUGUI

# Table des Matières

L'équipe de Travail	5
Remerciements	9
Avant-Propos : Dr. Soukeina Bouraoui	10
Préface : Rupak Chattopadhyay	12
Introduction	15
• Qu'est-ce que l'influence?	16
• En quoi la question du leadership transformatif au féminin est-elle encore pertinente et d'actualité?	17
• Qu'est-ce que le leadership transformatif au féminin?	18
• Femmes «méconnues» et pouvoir d'influence	19
• Questions de la recherche	21
• Objectifs de la recherche	21
I - Le Leadership : Un Objet de recherche en Sciences Humaines et Sociales	22
Les Travaux du CAWTAR sur le Leadership Feminin	26
II - METHODOLOGIE	29
1. LES ETAPES DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	29
1ère phase: Enquête de «désignation»	29
2ème phase: Etudes de cas	30
2. LES TERRAINS D'OBSERVATION ET LES DONNEES EMPIRIQUES COLLECTEES PAR PAYS	31
III - LES CONDITIONS D'EMERGENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FEMININ EN TUNISIE, AU MAROC ET EN JORDANIE: ELEMENTS DE CONTEXTE	35
1. L'environnement social	35

# Le leadership transformatif au féminin

Les femmes influentes dans les régions intérieures  
de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

2. Les réformes politiques et sociales	43
3. Les institutions d'émancipation et d'autonomisation	49
<b>IV - LE LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FÉMININ. QUELLE RECONNAISSANCE SOCIALE?</b>	<b>53</b>
Qu'est-ce qu'un leader aux yeux des acteurs?	55
Qu'est-ce qu'une femme leader selon les acteurs?	57
1 - La reconnaissance du pouvoir d'influence des femmes (Le ordre de grandeur).	59
<b>V - LA TYPOLOGIE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FEMININ</b>	<b>78</b>
<b>LES DIFFERENTS TYPES DU LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FEMININ</b>	<b>79</b>
<b>1. Le leadership transformatif au féminin à caractère idiographique</b>	<b>79</b>
1. 1 - Le leadership charismatique	79
1. 2 - Le leadership audacieux (des femmes qui osent)	82
1. 3 - Le leadership légendaire	84
1. 4 - Le leadership controversé	85
<b>2. Le leadership transformatif au féminin à caractère nomothétique</b>	<b>86</b>
2. 1 - Le leadership d'opinion / persuasif	86
2. 2 - Le leadership altruiste	89
2. 3 - Le leadership symbolique / religieux	91
<b>Portraits de Femmes Influentes</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>121</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>129</b>



المساواة **égalité** non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration **Leadership**

Transformatif **تغييرية**  
Changeement  
التمكين **Participation**  
التغيير

**égalité** Femmes dans les postes  
de décision **الريادة**

المساواة **égalité** non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration **Leadership**

Transformatif **القيادة التغييرية**  
Changeement  
التمكين **Participation**  
التغيير

**égalité** Femmes dans les postes  
de décision **الريادة**  
Femmes = Hommes

## Remerciements

Nous tenons à exprimer chaleureusement notre gratitude à Mme Soukeina Bouraoui, la Directrice exécutive du Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche (CAWTAR) et Mme Leila Haouaoui, la Directrice régionale du Forum des Fédérations, pour leur soutien et encouragements durant toutes les étapes de la recherche.

La planification et l'organisation des différents Focus Groups, entretiens de groupes et entretiens individuels en Tunisie ont été assurées par Mme Meriem Jerbi. Qu'elle trouve ici l'expression de notre gratitude. La collecte des données a été assurée par tous les membres de l'équipe tunisienne: Mme Lilia Othman Challougui, Mme Hamida Trabelsi Bacha, Mme Rym Yacoubi, Mme Hamida Jridi, M. Anis Belgacem, Mme Salima Toumi, M. Noujeil Hani, Mme Soumaya Abdellatif et M. Housseem Saouaf. Nous tenons à les remercier pour leur engagement. Par ailleurs, M. Arbi Dridi a assuré la transcription de tout le corpus collecté. Nous lui exprimons nos vifs remerciements pour son aide.

L'enquête à Essaouira a été réalisée avec Mme Lilia Othman Challougui en collaboration et le soutien du Forum des Fédérations – Maroc, grâce à Mme Hayet Lahbaili, M. Khalid Sirhane et M. Younes Elallaoui. Nous tenons à leur témoigner notre profonde reconnaissance.

L'enquête à Marrakech a été menée avec Mme Lilia Othman Challougui en collaboration de M. Raji Moulay Lhoucine, Président de l'Association Ennakhil pour la femme et l'enfant. Nous lui exprimons notre gratitude. Nous remercions également notre informateur M. Rachid Bahmani.

Les Focus Groups et les entretiens individuels avec les personnes de Karak et de Jerash ont été assurés par Maysoon el Atoum en collaboration avec Ola Ghazi Mustafa Bader et Shahed Akram Ali Wshah. Ceux de Madaba ont été réalisés par Amal Al-Kharouf en collaboration avec Marina Boulos Yousuf Alsaawnah. Nous leur sommes très reconnaissants pour les efforts déployés.

Notre reconnaissance et nos remerciements vont à Mme Lana Nimri pour sa disponibilité et son aide dans l'organisation d'un Focus Group à Amman.

Nous tenons également à remercier M. Pierre-Noël Denieuil pour sa relecture constructive du texte.

Enfin, nous sommes très reconnaissants à toutes les femmes désignées qui ont accepté de participer à notre enquête et à tous / toutes les participants et participantes aux Focus groups dans les différents terrains de l'enquête. C'est grâce à elles / à eux que cette recherche a pu voir le jour.

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<sup>(1)</sup> 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 Najar - dans l'introduction de l'étude régionale - des principales études et recherches sur le sujet.

## **Le leadership transformatif au féminin**

### **Les 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<sup>(2)</sup>: «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 Najar en fin de chapitre IV: Le leadership transformatif: quelle reconnaissance sociale; le leadership transformatif rapport régional (Jordanie, Maroc, Tunisie).

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 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 de 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 apportent 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. Certains 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 Forum des Fédérations en partenariat avec le Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche (CAWTAR) ont réalisé cette étude et ont 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 pour des rôles de leadership dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord» (Jordanie, Maroc, Tunisie).

## **Le leadership transformatif au féminin**

### **Les 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 du 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 **تغييرية**  
Changeement  
التمكين **Participation**  
التغيير

**égalité** Femmes dans les postes  
de décision **الريادة**

المساواة **égalité** non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration **Leadership**

Transformatif **القيادة التغييرية**  
Changeement  
التمكين **Participation**  
التغيير

**égalité** Femmes dans les postes  
de décision **الريادة**  
Femmes = Hommes

Cette recherche lancée par le Centre de la femme Arabe pour la formation et la recherche (CAWTAR), avec le soutien du Forum des Fédérations<sup>3)</sup>, 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. Dans une perspective diachronique, ce travail vise à découvrir des profils de femmes, retenues par la mémoire collective, issues de périodes historiques différentes et ayant influencé leur entourage. De même, adoptant une approche comparative, on s'intéressera à des figures féminines influentes dans des contextes différents des trois pays (Tunisie, Jordanie, 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.

Aussi, faut-il rappeler que la question du leadership est abordée sous des angles de vision aussi divers que le pouvoir, la prise de décision, la capacité d'agir, la capacité de préserver la cohésion du groupe, la direction et l'influence, etc. Compte tenu du fait que cette recherche tend à mettre l'accent sur le **leadership transformatif**, l'accent sera mis sur le **pouvoir d'influence des femmes**. Loin de minimiser le poids des autres composantes du leadership, l'influence est une entrée qui va nous permettre de nous interroger dans quelle mesure les femmes sont capables d'agir sur leur environnement en exerçant une influence sur les personnes (et les institutions) de leur entourage.



3. Nous tenons à exprimer notre gratitude à Mme Soukeina Bouraoui, la Directrice exécutive du CAWTAR et Mme Leila Haouaoui, la Directrice régionale du Forum des Fédérations, pour leur soutien et encouragements durant toutes les étapes de la recherche.

## Le leadership transformatif au féminin

Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

### Qu'est-ce que l'influence? <sup>(4)</sup>

Par «influence», nous entendons l'aptitude d'une personne (en l'occurrence une femme désignée et reconnue par son entourage comme «leader») à exercer une autorité sur son entourage. Loin de reposer sur la coercition, ce pouvoir d'influence s'appuie sur la force des convictions et de persuasion, la capacité de mobiliser les autres (les personnes influencées) et de les amener à l'obéissance et au consentement.

Aussi, avons-nous opté pour une approche inductive du leadership transformatif au féminin basée sur une triangulation conceptuelle. Elle consiste à appréhender le leadership transformatif en le croisant, d'une part avec le pouvoir d'influence dont jouit la personne concernée (celle-ci est définie par les autres et s'auto-définit comme «leader») et, d'autre part avec la reconnaissance sociale, comme condition sine qua non de l'exercice (et donc de la légitimité) du pouvoir d'influence. Il s'agit d'une détermination du leadership transformatif dans sa triangulation avec les autres aspects dont il dépend.

Cette triangulation pourrait se présenter comme suit:



4. Pour la définition de la notion d'influence, nous nous sommes référés à plusieurs travaux dans le domaine de la sociologie, des sciences politiques et de la psychologie sociale. On peut citer à titre d'exemples :
- Talcott Parsons, "On the Concept of Influence", *Public Opinion Quarterly*, XXVII, n°1, Spring 1963;
  - François Chazel: «Réflexions sur la conception parsonienne du pouvoir et de l'influence», *Revue Française de sociologie*, V, 1964, pp. 387-401;
  - Robert K. Merton, *Eléments de théorie et de méthode*, Paris, Armand Colin, 1965;
  - Robert Alan Dahl, *Modern Political Analysis*, Engelwood Cliffs, N. J, Prentice-Hall, 1963.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

## En quoi la question 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»<sup>(5)</sup>, c'est-à-dire sur une vision dichotomique et «un modèle archaïque dominant»<sup>(6)</sup> 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»<sup>(7)</sup>. 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.

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»<sup>(8)</sup>. 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<sup>(9)</sup> 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 donnent légitimité à la «hiérarchie entre les sexes» qui attribue aux hommes les privilèges exclusifs des différents pouvoirs dont ceux symboliques, reléguant aux femmes des rôles beaucoup moins valorisants. Le soubassement de cette structure mentale et imaginaire avait été mis au jour par Gilbert Durand qui distingue entre des régimes ou polarités diurnes et nocturnes. Il montre que «le Régime Diurne serait ainsi le mode courant de la représentation de la conscience mâle, tandis que le Régime Nocturne serait celui de la représentation féminine»<sup>(10)</sup>.

- 
5. Georges Balandier, *Anthropo-logiques*, Paris, Le livre de poche, biblio/essais, 1985, p. 31.
  6. 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.
  7. 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.
  8. 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.
  9. Georges Balandier, *Le détour. Pouvoir et modernité*, Paris, Fayard, 1985, p. 54.
  10. Gilbert Durand, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Paris, Dunod, 1993.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

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...»<sup>(11)</sup>. 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»<sup>(12)</sup>.

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.

L'étude du leadership au féminin sera l'occasion de voir comment les tensions issues des représentations portant sur le féminin et le masculin se laissent voir à ciel ouvert. La théorie des rôles sociaux élaborée depuis 1987 par A. Eagly, nous offre un apport précieux, pour comprendre la perception que se font les individus des rôles «naturels» des hommes et des femmes. Cantonnée au rôle de la procréation, des soins, des tâches domestiques, etc. reproduit par la socialisation différenciée, la femme endosse une identité sexuée. Nous verrons comment les hommes et les femmes seront représentés comme des individus vivant de fortes pressions afin de se conformer aux rôles sociaux imposés. Ces derniers leur dictent les attentes liées à ce qu'ils font et devraient idéalement faire en société.

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, conçus comme une appropriation par les femmes de valeurs considérées comme «universellement masculines».

## Qu'est-ce que le leadership transformatif au féminin?

Dans notre présent travail nous considérons que le **leadership transformatif** renvoie aux compétences dont dispose une femme (leader) et son aptitude à inspirer, influencer, diriger et mener les membres du groupe auquel elle appartient en les amenant, d'une part, à adhérer aux normes, valeurs et principes idéaux du groupe et, d'autre part, à atteindre des objectifs orientés vers la réalisation d'intérêts communs. La valeur de ces vertus de la femme leader tient à leur reconnaissance par les membres du groupe ce qui lui permettent de jouir d'une certaine légitimité nécessaire à l'exercice du pouvoir d'influence et à la transformation de l'environnement au sein duquel elle agit.

11. 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.

12. 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

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

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 ressources et des compétences sont ainsi à leur portée leur permettant d'influencer leur environnement et d'agir sur leur vie personnelle.

En dépit des idées reçues, être femme leader n'est pas le privilège «des Héritiers», pour reprendre le nom que Bourdieu et Passeron<sup>(13)</sup> qui attribuent à ceux et celles qui se voient dotées d'un capital d'influence déterminant dans la réussite de leur trajectoire. Certes être issue d'une famille riche ou avoir des parents occupant des postes de décision, etc. jouent un rôle important dans les projets de vie de telle ou telle jeune fille. Néanmoins 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 «méconnues», leur permettant de bouleverser le «dualisme sexualisé» et d'imposer de nouvelles formes de légitimité?

### Femmes «méconnues» et pouvoir d'influence

Ce travail focalise l'attention sur des expériences de femmes leaders, «méconnues», «forgées par l'épreuve»<sup>(14)</sup> 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 au jour et faire valoir leurs compétences, l'étendue de leurs actions et le caractère exemplaire de leurs initiatives par rapport aux normes (culturelles, sociales, etc. ) de leurs environnements.

Cette enquête 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 inexplorées, d'un vécu individuel ponctué d'épreuves et débouchant sur des expériences réussies. A l'image des contes classiques, analysés par Vladimir Propp<sup>(15)</sup>, où *l'épreuve* est une expérience constructive, qui donne au héros son identité, cette notion est à l'origine d'une grande richesse dans la recherche en sciences humaines. Ainsi pour Danilo Martuccelli, les épreuves sont des «défis historiques socialement produits, inégalement distribués» auxquelles les individus sont exposés<sup>(16)</sup>. 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, «si l'individualisme naît d'une méfiance envers la société, *le singularisme ne s'affirme qu'à partir de la reconnaissance*

13. Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Minuit, 1964.

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

15. Vladimir Propp, *Morphologie du conte*, Paris, Eds. Seuil, coll points, 2015.

16. Danilo Martuccelli, *ibid.*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

*du commun*. Le singularisme n'est pas ainsi une pure privatisation – sous la forme d'un retrait du monde politique, d'une désaffection de la vie commune ou d'une valorisation exclusive de la vie privée comme c'est à certains égards le cas de l'ancien individualisme. Il est au contraire porté par une vocation différente: il suppose d'emblée une forte implication des individus dans la société, ne serait-ce que parce qu'ils désirent ardemment voir leur singularité reconnue»<sup>(17)</sup>.

Dans le sillage d'analyse de Martuccelli, 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» qui, a priori rien ne distingue, 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?

### Quelle est l'approche la plus appropriée dans le présent travail pour appréhender le leadership féminin dans son ancrage spatio-temporel?

Cette recherche tend à appréhender le leadership transformatif au féminin en articulant les trajectoires individuelles et les contextes dans lesquels elles s'inscrivent et qui contribuent à leur agencement. Plus précisément, dans une visée analytique compréhensive et opérationnelle, il s'agit de repérer des contextes pertinents qui orientent des parcours biographiques. Cette contextualisation des parcours individuels<sup>(18)</sup> nous place d'emblée dans une perspective constructiviste qui dépasse la dichotomie individuel / collectif pour rendre compte des différents niveaux du contexte qui agissent sur les expériences et les trajectoires individuelles.

L'intérêt de cette recherche tient à son caractère innovant et ce à double titre:

- Au niveau de l'approche, ce travail focalise l'attention sur le leadership transformatif (ou transformationnel) ce qui nous situe d'emblée dans une problématique axée sur la

17. Danilo Martuccelli, «Grand résumé de La *Société singulariste*, Paris, Éditions Armand Colin, coll. individu et société, 2010», *SociologieS* [En ligne], Grands résumés, La Société singulariste, mis en ligne le 27 décembre 2010, consulté le 20 septembre 2019. URL: <http://journals.openedition.org/sociologies/3344>.

18. Didier Demazière et Olivia Samuel, «Inscrire les parcours individuels dans leurs contextes», *Temporalités* [En ligne], 11 | 2010, mis en ligne le 05 juillet 2010, consulté le 25 mars 2018. URL: <http://journals.openedition.org/temporalites/1167>.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

*capacité d'influence*. En fait, une telle approche appréhende le leadership en tant que processus qui agit sur l'environnement et provoque des changements en vertu de la capacité d'influence du leader et sur la base de la nature de la relation qu'il entretient avec ses suiveurs en faisant appel à des idéaux et des valeurs tels que la liberté, la justice, l'égalité, l'équité, etc<sup>(19)</sup>.

- Au niveau de la méthodologie, il s'agit d'une démarche novatrice et originale qui dépasse le design ordinaire de la recherche, en s'inscrivant dans ce que Jack Katz appelle «l'induction analytique»<sup>(20)</sup> qui consiste à combiner une attention aux interactions, à l'expérience biographique et aux processus historiques.

## QUESTIONS DE LA RECHERCHE

- Quels sont les moyens et les ressources dont les femmes leaders disposent pour exercer un pouvoir d'influence et agir sur leur environnement?
- Quel est le rôle des tierces personnes dans l'exercice du pouvoir d'influence par les femmes leaders?
- Comment la «transaction d'influence»<sup>(21)</sup> permet-elle de changer la réalité sociale?

## OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

### Objectif général:

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

---

19. James MacGregor Burns, *Leadership*, N. Y, Harper and Row, 1978.

20. Jack Katz, «Du comment au pourquoi. Description lumineuse et inférence causale en ethnographie», in D. Cefaï et al. (éd. ), *L'engagement ethnographique*, Paris, EHESS, 2010, pp. 43-105. Voir également J. Katz, "Analytic Induction", in *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Smelser and Baltes, eds., 2001.

21. Elihu Katz et Paul L. Lazarsfeld, *Influence personnelle*, Paris, Armand Colin, 2008, p. 132.

# Le leadership transformatif au féminin

## Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

### I - LE LEADERSHIP : UN OBJET DE RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Le terme “leadership” est largement répandu dans le domaine des sciences humaines et sociales, mais il manque de précision et son usage fait l’objet de confusions et d’amalgames. Nous pouvons distinguer plusieurs définitions du leadership présentées à partir d’angles de vues différents. En effet, l’accent a été mis tantôt sur la manière dont une personne parvient à devenir leader (approches personalistes), c’est-à-dire à devenir influente (d’où l’intérêt de la notion d’influence sociale); tantôt sur le type de leadership (situationnel). Plusieurs approches ont été privilégiées pour aborder le leadership (loin d’être exhaustive et synthétique, cette présentation est une lecture sélective de la littérature abondante sur la question. Seuls les éléments qui seront développés dans le cadre de la problématique sont mis en valeur ci-dessous:

- **L’approche par les traits** qui met l’accent sur les traits de personnalité qui caractérisent les leaders en identifiant les facteurs déterminants qui expliquent les trajectoires des leaders. Cette approche qui se base sur une perspective historique consiste à mettre l’accent sur les caractéristiques des «grands hommes» qui transforment la société, en vue de pouvoir reconnaître les leaders potentiels. Certains chercheurs<sup>(22)</sup> (tels que Carlyle <sup>(23)</sup>, Marseille et Pavy) qui se basent sur cette approche, postulent que l’héritage est génétique et héréditaire et dépend du contexte historique: «Les grands hommes arrivent en période de crise pour donner la marche à suivre et orienter les personnes». D’autres chercheurs (Geier, Kirkpatrick et Locke, Bolden, Rae, Champy, etc. ) dégagent des traits prégnants qui caractérisent le leader, tels que l’ambition, l’énergie, le désir de diriger, l’intégrité, l’assurance, l’intelligence et la compétence;
- **L’approche par les styles de commandement** qui consiste à présenter une typologie des leaders afin de les distinguer et d’en souligner les intérêts et les contraintes. Les éléments qui servent à établir la typologie ne sont pas forcément liés au comportement du leader ou des gens qui le suivent mais plutôt sur les éléments distinctifs de chaque type de leadership. En exemple, Max Weber distingue entre trois types de pouvoir: traditionnel, légal et charismatique. Quant à Kurt Lewin (en collaboration avec Lippitt et White), il analyse les différentes formes de leadership qui sont: directive, participative et laisser-faire. Edgar Morin<sup>(24)</sup> établit une typologie d’influence sociale: la normalisation, la conformité, l’obéissance et l’innovation...
- **L’approche contingente** qui focalise l’attention sur l’environnement (Fred Fielder<sup>(25)</sup>, Paul Hersey et Ken H. Blanchard<sup>(26)</sup>). Il s’agit de dégager les déterminants des trajectoires des

22. Cités par: Stéphane Jacquet, Le leadership: un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle? Présentation des grands courants d’explication du leadership, <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/leadership.pdf>.

23. Carlyle T., *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. Fredrick A. Stokes & Brother, 1988.

24. Edgar Morin, *Les Psychologies au travail*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1996.

25. Fred Fielder, «The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation», *Administrative Science Quarterly*, Vol 17, n°4, Dec., pp453-470.

26. Paul Hersey, Ken H. Blanchard, W. E. Natemeyer, «Situational leadership and power», In: J. T. McMahon et W. E. Natemeyer, dir., «Classics of Organizational Behavior», Prospect Heights, IL: Waveland Press, 3rd ed., pp321-329.

leaders et les coupler avec les traits de personnalité (des événements professionnels majeurs, les appuis politiques, les réseaux professionnels, la bifurcation biographique, etc.).

- **L'approche par le contexte de fonctionnement du groupe<sup>(27)</sup>** selon laquelle le leadership ne dépend pas de qualités individuelles ou de style de commandement (même si cela peut intervenir), mais plutôt du contexte dans lequel le groupe fonctionne. En ce sens, un bon leader est celui qui a la capacité de saisir les effets de contexte et de situations. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher et Michael Platow<sup>(28)</sup> qui ont développé cette approche, montrent que plutôt que de partir de la question des qualités psychologiques du leader, il faut se demander ce qui fait fonctionner un groupe, ce qui fait que les membres du groupe vont suivre ou non un leader. Ils arrivent à la conclusion que les membres vont suivre un leader si celui-ci prend en compte les identités des membres du groupe. Ainsi, le leader est considéré comme un «entrepreneur d'identité» collective, celui qui fait passer les membres du groupe du «je» au «nous». Il doit être capable de faire émerger les caractéristiques qui constituent l'identité collective du groupe. Il doit incarner de l'intérieur les valeurs produites par le groupe, les valeurs du «nous» et non pas du «je».

Pour ce qui est de la définition du leadership, Dominique Desjeux<sup>(29)</sup> montre que cette notion «renvoie à la fois à la psychologie du chef, au style de commandement, à la sociologie des organisations et aux interactions entre chefs et subordonnés, à la science politique de l'État et aux régimes monarchiques, démocratiques ou despotiques, ou au management et en même temps à la dimension culturelle du management ou du leadership». Et il ajoute: «Qu'est-ce qu'un bon leader, qu'est-ce qu'un leader efficace ou encore existe-t-il plusieurs styles de leadership sont les questions, souvent sans réponse définitive, qui traversent la question du leadership».

Dans un texte publié en 1953, sous le titre: «La sociologie du «leadership» et son application à la théorie politique» François Bourricaud<sup>(30)</sup> s'est penché sur l'examen des études sur le leadership dans les groupes restreints (produites dans le cadre de la sociologie américaine) pour en dégager les thèses les plus significatives susceptibles d'être généralisées et appliquées à l'étude des phénomènes politiques. Mais, il a noté que pour les sociologues américains le mot leadership est «bien près d'être neutre». Loin d'être caractéristique des groupements politiques, il s'agit d'un phénomène général dans tous les types de groupements sociaux observés<sup>(31)</sup>. Bourricaud considère que le rôle du leader est «d'obtenir de ceux sur lesquels s'exerce son pouvoir qu'ils concourent à des tâches communes<sup>(32)</sup>».

---

27. Dominique Desjeux, Les échelles du leadership, entre la légitimité politique, le style de commandement et la gestion des réseaux, <http://www.argonautes.fr/2011-06-d-desjeux-les-echelles-du-leadership-entre-la-legitimite-politique-le-style-de-commandement-et-la-gestion-des-reseaux-2/>.

28. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher et Michael Platow, *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*, NY: Psychology Press, 2011.

29. *Ibid.*

30. François Bourricaud, «La sociologie du «leadership» et son application à la théorie politique», In: *Revue française de science politique*, 3<sup>e</sup> année, n°3, 1953, pp. 445-470, p. 446; [http://www.persee.fr/doc/rfsp\\_0035-2950\\_1953\\_num\\_3\\_3\\_452717](http://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1953_num_3_3_452717).

31. *Ibid.*, p. 447.

32. *Ibid.*, p. 459.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Mais ce qui caractérise ces différents travaux, c'est qu'ils sont «androcentriques» (pour reprendre un terme employé par S. Jacquet <sup>(33)</sup>) car ils ne parlent que des hommes, ancrés et décrits dans des termes masculins (Eagly et Carli, 2003; 2007; Kark, 2004; Powell, 2011<sup>(34)</sup>) et ne tiennent pas compte de la dimension genre.

#### Qu'en est-il de la littérature sur le leadership féminin dans le domaine des sciences humaines et sociales?

Plusieurs chercheurs ayant abordé le phénomène du leadership en général et le leadership féminin en particulier ont mis l'accent sur le fait que le leadership est l'apanage des hommes et renvoie aux valeurs masculines et à la puissance d'agir<sup>(35)</sup>. Noémie Allard-Gaudreau montre qu'étant donné que le leadership est associé à la masculinité, les représentations sociales du leader affectent plus fortement et négativement les femmes que les hommes leaders<sup>(36)</sup>.

Les principaux résultats des différents travaux sur le leadership féminin révèlent que:

- 👉 Les femmes leaders sont généralement décrites de manière genrée: elles sont perçues davantage comme des leaders transformationnelles que transactionnelles; orientées vers les relations interpersonnelles que vers la tâche (Eagly et Carli, 2003; Eagly 2007; Powell, 2011); et des leaders démocratiques qu'autocratiques (Eagly et Johnson, 1990<sup>(37)</sup>; Grant 1988<sup>(38)</sup>). Elles sont également considérées comme étant plus préoccupées que leurs homologues masculins, par les questions relatives à la famille et par les relations interpersonnelles (Blanc et Cuerrier, 2007);
- 👉 Les femmes leaders manifestent un souci envers autrui ce qui leur permet de bénéficier d'un plus grand respect, notamment dans un contexte qui privilégie le travail en équipe (Bass, Avolio et Atwater, 1996<sup>(39)</sup>);

- 
33. S. Jacquet, Le leadership: un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle? Présentation des grands courants d'explication du leadership, op. cit.
34. Nous renvoyons aux travaux de:
- Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: *An evaluation of the evidence*. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834;
  - Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2007) *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders* (Center for - Public Leadership). Cambridge: Harvard Business School Press.
  - Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
  - Powell, G. N. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), 1-9.
  - Noémie Allard-Gaudreau, Représentations sociales: «femme leader, leader idéal et leadership personnel», une approche biographique du leadership, Mémoire de maîtrise, L'Université du Québec à Trois-Rivières, décembre 2016.
35. Cf. par exemple:
- Powell, G. N. et Butterfield, D. A., The «good manager». Masculine ou androgynous? *Academy of Management Journal*, 22(2), 1979, pp. 395-403.
  - Powell, G. N. (). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), pp. 1-9, 2011.
  - Schnurr, S., *Leadership discourse at work: interactions of humour, gender and workplace culture*. Palgrave Macmillan Ltd, 2008.
36. Noémie Allard-Gaudreau, op. cit., p. 17.
37. Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233-256.
38. Jan Grant, «Women managers: What they can offer to organizations», *Organizational Dynamics*, 16(3), 1988, pp. 56-63.
39. Bass, B. M., . B. J. Avolio et L. E. Atwater (1996). «The transformational and transactional leadership of men and women», *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), pp. 5-34, p. 27.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

- Les femmes leaders ont transformé le modèle masculin du leadership en modèle mixte. Elles étaient idéalistes, davantage axées sur les ressources humaines et sur la mobilisation des personnes, alors que les hommes étaient plus stratégiques dans leurs interventions et développaient un style de leadership plus autoritaire. «Avec le temps, les femmes ont, entre autres, appris à développer leurs habiletés stratégiques et les hommes à se préoccuper davantage des ressources humaines»<sup>(40)</sup>;
- Les femmes leaders «sont en permanence en négociation voire à contre-courant des représentations sociales. Elles se sentent soumises à une évaluation constante, différenciée et plus exigeante»<sup>(41)</sup>;
- Les femmes leaders se trouvent très souvent placées dans des situations d'adaptation qui les obligent à adopter des modes de comportement masculins pour qu'elles réussissent dans leurs missions (Fortier, 2008<sup>(42)</sup>);
- Les attentes des subordonnés restent largement stéréotypées vis-à-vis du leader. A ce titre, à partir d'une analyse critique des discours sur le management au féminin, Frédérique Pigeyre et Philippe Vernazobres<sup>(43)</sup> ont mis l'accent sur la naturalisation des différences hommes/femmes et l'affirmation de la naissance d'un nouveau type de management spécifique aux femmes. Même s'ils représentent une opportunité de promotion de la diversité et de l'émergence de nouvelles pratiques managériales, ces discours risquent de défavoriser le management au féminin;
- Le type du milieu professionnel, traditionnellement féminin ou non, influence la manière dont les femmes construisent leur leadership personnel (Noémie Allard-Gaudreau, 2016);
- L'identification à une génération spécifique module la manière dont les femmes exercent une influence et construisent leurs représentations de leur leadership<sup>(44)</sup>.

---

40. Un témoignage d'une femme leader, rapporté par Isabelle Fortier, L'exercice du leadership au féminin, [https://chairelacapitale.enap.ca/capitale/docs/ateliers/leadership\\_féminin\\_final.pdf](https://chairelacapitale.enap.ca/capitale/docs/ateliers/leadership_féminin_final.pdf).

41. Noëlle Harmand. Le management au féminin: les femmes et le leadership. Gestion et management, 2013, p. 38 ff dumas-00914558.

42. Isabelle Fortier, «Les femmes et le leadership», Gestion, Revue internationale de gestion, numéro spécial sur le leadership, 33(3), 2008, pp. 61-67.

43. Frédérique Pigeyre et Philippe Vernazobres, «Le «management au féminin»: Entre stéréotypes et ambiguïtés», in *Management International*, Volume 17, numéro 4, été 2013, pp. 194-209.

44. Katz Elihu et Lazarsfeld Paul L. (1955/2008), *Influence personnelle. Ce que les gens font des médias*, Paris, Armand Colin/Institut national de l'audiovisuel.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

**Comment la question du leadership transformatif au féminin a-t-elle été abordée par le CAWTAR?**

## LES TRAVAUX DU CAWTAR SUR LE LEADERSHIP FEMININ

Cette étude s'inscrit dans la continuité des travaux réalisés par le CAWTAR et portant sur la participation des femmes à l'exercice du pouvoir. Touchant des populations et des problématiques diverses dans différents pays arabes, certains de ces travaux appréhendent la question du leadership de façon directe (la participation des femmes à la prise de décision; les femmes et le leadership participatif; la participation politique des femmes au niveau local; etc. ); d'autres l'abordent de manière indirecte (les adolescentes dans le monde arabe; les femmes et la décentralisation; les jeunes dans le contexte post-révolutionnaire, etc. ).

Vers la fin des années 1990, le CAWTAR a publié un ouvrage intitulé *La femme arabe parle*, il rassemble des portraits de femmes dont le parcours réussi illustre brillamment le concept «*d'empowerment*». Ce sont des femmes qui ont pu agir sur leur environnement et contribué au changement social en mobilisant des compétences et des capacités qui agissent sur plusieurs niveaux. Les recommandations issues de ce travail sont très proches de celles proposées dans les projets de 2020, cela prouve peut-être que les changements et l'évolution des pratiques dans ces domaines sont assez lents.

Le mapping que propose Boutheina Gribâa dans le cadre du projet «Renforcement du leadership féminin et de la participation des femmes à la vie politique et au processus de prise des décisions en Algérie, au Maroc et en Tunisie»<sup>(45)</sup> met au jour les éléments politiques, juridiques et socioculturels où la participation de la femme prend forme et contenu, sans perdre de vue les lacunes et en soulignant les obstacles.

Dans le sillage de ce mapping, Sihem Najar et Mohamed Kerrou ont mené une recherche action intitulée «*La participation politique des femmes au niveau local en Tunisie*»<sup>(46)</sup>. Elle a été menée auprès d'une vingtaine de personnes (femmes et hommes) dans trois régions du pays: le Grand-Tunis, Zaghouan et Kairouan. Elle a révélé que les trajectoires politiques sont façonnées à la fois par une volonté individuelle d'affirmation de soi et des déterminants sociaux qui facilitent l'accès de l'individu à la sphère politique et aux postes de commandement par le biais des réseaux familiaux, sociaux et politiques.

Avec le même intérêt pour le changement social, le CAWTAR a lancé une recherche qualitative de grande importance intitulée «Profil des femmes leaders en France, Italie, Liban et Tunisie». Le mérite de cette recherche c'est d'avoir mis l'accent sur les rôles respectifs des facteurs à l'origine du processus menant certaines femmes à prendre des décisions importantes et agir sur leur environnement socio-économique. En se concentrant sur les trajectoires des femmes ayant occupé des postes de décisions reconnus (chef de service, chef d'entreprises, etc. ) cette étude semble

45. «Renforcement du leadership féminin et de la participation des femmes à la vie politique et au processus de prise des décisions en Algérie, au Maroc et en Tunisie». Etat de la situation (Boutheina Gribâa), Tunis, CAWTAR INSTRAW, 2008-2009.

46. La participation politique des femmes au niveau local en Tunisie» (Mohamed Kerrou & Sihem Najar), Tunis, UN-INSTRAW & CAWTAR, Septembre 2009, <https://www.yumpu.com/fr/document/read/21456318/la-participation-politique-des-femmes-au-niveau-local-en-tunisie>.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

laisser dans l'ombre une certaine catégorie de femmes leaders, moins visibles n'occupant pas de postes directement influents, vivant dans des environnements moins exposés à l'observation.

«*La décision sur scène, un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*» de Sihem Najjar et Mohamed Kerrou<sup>(47)</sup> publié en 2007 et «*Profil des femmes leaders en France, Italie, Liban et Tunisie*» publié en 2010 ainsi que l'étude publiée en 2016 dirigée par Soumaya Abdellatif, intitulée «*Les femmes dans la vie politique et civile, les obstacles et les moyens de dépassement*», sont des travaux qui abordent à partir d'angles de vue différents, le processus de socialisation d'un certain nombre de femmes ayant conquis, en dépit des obstacles rencontrés, une certaine réussite et un certain pouvoir décisionnel. L'enquête menée par Sihem Najjar et Mohamed Kerrou, a le mérite de remonter à cet amont social et familial où les profils des femmes rencontrées ont acquis leurs premières ébauches. Des femmes de Tunis, Zaghouan et Kairouan relatent le récit personnel et familial, où se laisse voir l'apport des capitaux et ressources (études, origine sociale et régionale, relations, alliances politiques...) qui donnent à l'acteur social l'épaisseur de son pouvoir décisionnel.

L'intérêt que portent Ahmed Khouaja et Fathia Hizem pour la participation et l'influence de la femme a abouti à une étude monographique intitulée «la participation politique de la femme tunisienne, portant sur les gouvernorats de Sousse et de Monastir». Ils ont suivi la participation de la femme dans cette région, durant les décennies précédentes, notamment dans les conseils régionaux et municipaux et dans les institutions de la société civile. Travaillant toujours dans la même région l'étude de Rabah Nabli et de Zouhair Ben Jannet «*La participation politique et le comportement électoral de la femme à Jemmel*», s'inscrit dans la même thématique et propose un apport scientifique précieux sur la participation des femmes aux élections.

Les obstacles qui empêchent les femmes des régions rurales défavorisées de participer à la vie collective, ont fait l'objet d'une étude publiée en 2013, intitulée «*Politique et jeunes femmes vulnérables en Tunisie*». On y voit comment l'auto-exclusion, la pauvreté, la dépendance de l'autorité masculine... agissent directement et déterminent le comportement de la femme rurale vis-à-vis la vie politique, économique, sociale, etc <sup>(48)</sup>.

Dans le cadre d'un travail de collaboration entre le CAWTAR et OXFAM une étude phare a vu le jour dont l'objectif visait à dégager et analyser les difficultés et opportunités que rencontrent les femmes de la région MENA (plus précisément au Maroc, en Tunisie, en Palestine et au Yemen) en matière de participation à la vie sociale et politique<sup>(49)</sup>. Le corpus de cette étude est d'une grande richesse, les questions essentielles posées gravitent autour de deux concepts clés: le changement et l'influence.

---

47. *La décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Beyrouth, Tunis, Entreprise Universitaire d'Etudes et de Publication (MAJD) – Centre Arabe de la Femme pour la Formation et la Recherche (CAWTAR), 2007 (Sihem Najjar & Mohamed Kerrou).

48. *Politique et jeunes femmes vulnérables en Tunisie. Etude qualitative Gafsa, Kasserine, Tozeur* (Maryam Ben Salem & Soumaya Ben Cheikh), Tunis, CAWTAR / UNESCO, 2013.

49. *Les femmes dans la vie politique et civique. Obstacles et défis pour les surmonter* (au Maroc, en Tunisie, dans les territoires palestiniens occupés et au Yemen), (Coordonné par Soumaya Abdellatif Slama), Tunis, CAWTAR / OXFAM, 2016.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

En collaboration avec «International Finance Corporation» IFC, le CAWTAR a mené une étude régionale sur «*Le pouvoir décisionnel à la participation économique*». Dans une approche comparative, il s'agit de suivre le parcours d'un certain nombre de femmes chefs d'entreprises appartenant au groupe MENA, ayant participé à cette étude régionale (le Bahreïn, les Émirats Arabes Unis, la Jordanie, le Liban et la Tunisie). Ici nous assistons à une catégorie de femmes, dont l'émancipation déploie son élan et ses capacités dans un environnement économique largement dominé par des forces «anonymes», «aveugles», gouvernées par la loi du gain et de l'intérêt.

Une autre étude sur les jeunes femmes vulnérables du Sud-Ouest et du Centre-Ouest (Gafsa, Kasserine et Tozeur) de la Tunisie a été menée par le CAWTAR<sup>(50)</sup> à partir d'une question principale: Quelles sont les conditions nécessaires, conscientes et inconscientes, pour pouvoir participer à la vie publique? Il s'agit d'un examen des rapports qu'entretiennent les jeunes femmes en condition de vulnérabilité avec la politique. Dans une perspective de la sociologie politique compréhensive, cette étude a pour objectif de s'interroger sur les conditions de vulnérabilité politique et les retombées de la précarité économique et sociale et la faiblesse du capital scolaire sur les possibilités d'investissement politique. L'accent a été mis sur les différenciations au niveau des rapports au politique dans un contexte postrévolutionnaire.

Notre étude prend en considération les recherches déjà réalisées au sein du CAWTAR. Certes d'une grande richesse, celles-ci ont touché des aspects aussi divers en rapport avec la participation à la vie publique, la participation politique, la prise de décision, etc. Ici nous adoptons une perspective différente, loin des femmes ayant joui des faveurs de la visibilité. Nous ciblons une population différente, méconnue, agissant parfois dans les marges laissées libres par les grands acteurs de l'activité sociale et économique. Les leaders de l'ombre, loin des lumières, figures du quotidien œuvrant à l'échelle locale, dans des domaines aussi divers que l'économie, la santé, l'artisanat, la société civile, etc.

---

50. Politique et jeunes femmes vulnérables en Tunisie. Etude qualitative Gafsa, Kasserine, Tozeur (Maryam Ben Salem & Soumaya Ben Cheikh), Tunis, CAWTAR / UNESCO, 2013.

# Le leadership transformatif au féminin

## Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

## II - METHODOLOGIE

Ce voyage dans le temps et dans l'espace autour du leadership féminin, nous invite à adopter une méthode basée sur une approche *multi site* qui envisage le terrain au-delà d'une circonscription spatiale et temporelle et qui tend à repenser les temporalités et les territorialités de l'enquête<sup>(51)</sup>.

Aussi, le leadership est-il une figure d'une grande complexité. Bien qu'il soit facile d'énumérer les traits que doit avoir une personne pour être qualifiée de leader, nous avons constaté que la désignation réelle de ce dernier est une tâche d'une grande difficulté. Reconnaissance, méconnaissance, contexte conflictuel opaque... rendent impossible tout consensus, ainsi avons-nous opté pour la démarche méthodologique basée sur la désignation. Cette démarche qu'on propose d'adopter s'inspire du travail d'Elihu Katz et Paul L. Lazarsfeld<sup>(52)</sup> basée sur la «désignation», c'est-à-dire on commence par interroger des personnes (les *désignatrices*) sur l'existence de personnes influentes (les *désignées*) dans leur entourage immédiat. Cette démarche a été basée sur trois types d'approches: l'approche par le groupe; l'approche par les personnes et l'approche par les événements.

### 1. LES ETAPES DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique a été conçue de manière à ce qu'on puisse, d'une part, collecter des informations relatives à la définition du leadership, du leader en général et des femmes leaders en particulier (et notamment les représentations des femmes leaders) et, d'autre part, l'identification de femmes leaders «méconnues» en dehors de leurs entourages en vue de leur rendre hommage et de faire connaître leurs vertus et l'influence qu'elles ont eu sur leur environnement. Cette démarche comprend deux phases:

#### **1<sup>ère</sup> phase: Enquête de «désignation»**

La «désignation» a consisté à demander à des personnes, des «désignatrices» (des deux sexes, issues de milieux socioéconomiques, culturels et géographiques différents, de générations différentes) de nommer / désigner des femmes, les «désignées», qui ont influencé leur entourage (dans le passé, durant l'époque actuelle et celles qui représentent à leurs yeux de futurs leaders) et qui ont réussi à changer leur environnement et à marquer l'histoire de leurs régions.

Pour ce faire, une enquête dont l'objectif est d'identifier des femmes influentes et à dégager leurs vertus en matière d'influence, a été menée dans les différents terrains de la recherche. Elle a été basée sur:

- 
51. Julien Debonneville, «La «sortie de terrain» à l'épreuve de l'ethnographie multi-site. Repenser la territorialité et la temporalité de l'enquête au regard du désengagement ethnographique», in *SociologieS*, novembre 2017, La recherche en actes, L'enquête ethnographique en mouvement: circulation et combinaison des sites de recherche, Dossier préparé par Michaël Meyer, Adeline Perrot et Isabelle Zinn, <https://journals.openedition.org/sociologies/6432>.
52. Elihu Katz et Paul L. Lazarsfeld (1955/2008), *Influence personnelle. Ce que les gens font des médias*, Paris, Armand Colin/Institut national de l'audiovisuel, pp. 132-133.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

- des focus groups organisés dans des lieux différents (maisons de jeunes, maisons de culture, associations, établissements universitaires, etc. ). Nous avons élaboré un guide d'entretien qui comprend des questions en commençant par la définition du leader: «Qu'est-ce qu'un leader pour vous?», si le leader peut-être une femme: «Le leader peut-il être une Femme? Pourquoi?», s'il y a une différence entre un Homme et une Femme leader. On a également demandé aux participants et participantes aux FG de nous parler de Femmes qui ont marqué l'histoire à l'échelle locale et nationale en précisant si les femmes leaders en question font partie de la réalité ou du mythe. Ensuite, une série de questions a porté sur les femmes dans l'histoire en demandant aux participants et participantes de parler des traces que les femmes influentes ont laissées à travers l'histoire (constructions, écrits, connaissances...), d'indiquer des tribus, des communautés ou des villes fondées par des femmes et d'évoquer des récits à propos de ces femmes. Enfin, les participants et participantes ont été appelés à parler de femmes influentes actuellement issues de leurs régions en mettant l'accent sur ce qui les distinguent des autres (au niveau personnel / au niveau des interactions sociales) et sur leurs réalisations (influence, transformations, défis par rapport à la réalité), etc. ;
- des entretiens de groupe auprès de personnes ressources. Le même guide d'entretien a été utilisé auprès d'un certain nombre de personnes qui connaissent les sites d'observation (des acteurs de la société civile, des historiens, des acteurs dans le domaine médiatique, etc. );
- des monographies dans des quartiers, des villages et des institutions diverses (associations, partis politiques, *zaouia*, etc. ). Ce travail, de type ethnographique, a été basé sur l'observation directe, des entretiens complémentaires et de suivi «*followup*»<sup>(53)</sup> auprès de personnes ayant fréquenté les femmes désignées ou appartenant à leurs entourages immédiats. L'objectif de ces «entretiens de suivi» et des entretiens complémentaires consiste à «suivre les liens des réseaux (et des chaînes) d'influence, à partir de leurs points d'origine au sein de l'échantillon»<sup>(54)</sup>;
- des observations sur les réseaux socio-numériques (facebook, youtube). Ce travail a consisté à écouter des interviews avec certaines femmes influentes désignées (femmes entrepreneures, militantes, artistes, actives dans la société civile, etc. ) et/ou lire des commentaires postés par des internautes qui réagissent sur des photos ou des vidéos partagées sur youtube ou des pages facebook au sujet d'actions menées par certaines femmes influentes (scènes sur les lieux de travail, réunions avec des acteurs locaux, actions humanitaires, mobilisation politique, etc).

## 2<sup>ème</sup> phase: Etudes de cas

Une enquête basée sur des entretiens compréhensifs et la méthode biographique auprès de femmes influentes ciblées, suite à l'enquête de désignation (focus groups, observation, entretiens de groupes, entretiens informels...).

---

53. Elihu Katz et Paul L. Lazarsfeld, op. cit., p. 132 et p. 134.

54. *Ibid.*, p. 134.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

## 2. LES TERRAINS D'OBSERVATION ET LES DONNEES EMPIRIQUES COLLECTEES PAR PAYS

Cette recherche s'est basée sur une enquête qui a été menée en Tunisie, au Maroc et en Jordanie. Dans chaque pays, l'observation s'est déroulée dans des régions différentes qui ont été choisies en fonction de leurs spécificités socioculturelles, sociodémographiques, économiques, politiques et historiques.

Les terrains d'enquête sont les suivants:

En Tunisie, l'enquête a été menée dans quatre régions dont trois régions côtières et une de l'intérieur (Sud-est) en respectant le découpage géographique nord, centre, sud et la spécificité historique et sociodémographique de chaque région. En plus de la ville chef-lieu, nous avons sélectionné des communes périphériques dans chaque région. Les terrains d'enquête se répartissent comme suit:

- Bizerte (Bizerte, Menzel Bourguiba, Mateur et Ras Jbel);
- Le Sahel (Mahdia, Sousse, Jammel, Moknine, Chebba, Hebira, Ksour Essef, Touza, Monastir, Zeramdine, Sayyeda);
- Sfax (Sfax, Jebeniana, les îles Kerkennah, Sekiet Ezzit, Hazeg, Ellouza);
- Gafsa (Gafsa, Gsar, Metlaoui, Moularès, Redeyef, El Guetar).

Au Maroc: L'enquête a été réalisée à Essaouira (Essaouira, Smimou, Telmest et Hidra)<sup>(55)</sup> et à Marrakech (Marrakech, Tahannaout et Ben Guerir)<sup>(56)</sup>. Ces régions ont été sélectionnées en tenant compte d'un certain nombre de caractéristiques: urbain / rural; régions à caractère industriel / régions à caractère culturel et artistique / régions agricoles; amazighs / arabes, etc.

En Jordanie, l'enquête a eu lieu dans les régions de: Al-Karak, Jerash et Madaba<sup>(57)</sup>. Par ailleurs, un FG a été organisé à Amman dans le local de: Jordan Better Workplace Association. Le choix de ces régions a été basé sur la diversité religieuse (musulmans / chrétiens), géographique (bédouins / paysans et citadins) et démographiques (jordaniens, réfugiés).

Plusieurs focus groups, entretiens de groupes, entretiens exploratoires, entretiens informels, entretiens approfondis et biographies ont été réalisés. Ils se répartissent comme suit:

---

55. L'enquête à Essaouira a été réalisée (par Lilia Othman Challougui et Sihem Najjar) avec la collaboration et le soutien du Forum des Fédérations – Maroc, grâce à Mme Hayet Lahbaili, M. Khalid Sirhane et M. Younes Elallaoui. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos vifs remerciements.

56. L'enquête à Marrakech a été menée (par Lilia Othman Challougui et Sihem Najjar) avec la collaboration de M. Raji Moulay Lhoucine, Président de l'Association Ennakhil pour la femme et l'enfant. Nous lui exprimons notre gratitude. Nous remercions également notre informateur Rachid.

57. Les FG et les entretiens individuels avec les personnes de Karak et de Jerash ont été assurés par Maysoun el Atoum et son équipe. Ceux de Madaba ont été réalisés par Mme Amal Al-Kharouf et son équipe.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

#### En Tunisie:

Dans chaque région plusieurs focus groups, entretiens de groupes, entretiens exploratoires, entretiens approfondis et biographies ont été réalisés. Ils se répartissent comme suit:

Terrains d'observation	Focus Groups (mixtes)	Entretiens de groupes	Entretiens exploratoires	Femmes désignées	Entretiens	Entretiens
Bizerte	3	2	3		3	1
Le Sahel	3	4	30	83	14	5
Gafsa	5		4	73	7	
Sfax	5		8	38	13	
Tunis	1			6		1
<b>Total</b>	17	6	49	235	37	7

En Tunisie, nous pouvons distinguer des zones caractérisées par une culture de militantisme politique et syndicale enracinée (Jbeniana, le bassin minier, Sfax), d'autres marquées par le mouvement national (Bizerte, le Sahel). Certaines zones se caractérisent par une culture entrepreneuriale (Sfax, le Sahel). Cette diversité se reflète dans les profils des femmes désignées qui diffèrent d'une région à une autre.

L'ensemble du corpus collecté à partir des focus groups, des entretiens de groupes et des entretiens exploratoires a été dépouillé. Ce travail a permis de déterminer la liste des femmes désignées, mais surtout de définir le sens du leadership transformatif féminin et les représentations des femmes influentes par leur entourage (village, quartier, communauté, ville...).

#### Au Maroc:

Deux terrains d'enquête ont été identifiés en tenant compte des spécificités démographiques, géographiques, socioéconomiques et culturelles des régions concernées et des possibilités pratiques offertes pour la collecte des données.

#### L'enquête à Essaouira:

Trois **focus groups** ont été menés à Essaouira, Smimou et Telmest, dans des endroits différents: maisons de culture et associations.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Les **entretiens exploratoires** auprès de personnes ressources ont été assurés auprès des participants et participantes du focus qui connaissaient certaines des femmes désignées.

**Toutes les femmes désignées ont été interviewées (sur la base des entretiens biographiques).** En somme, 16 entretiens ont été menés auprès de femmes influentes qui ont des profils différents et qui agissent dans des domaines aussi divers que la culture, la politique, la société civile, etc.

#### L'enquête à Marrakech:

Trois focus groups ont été organisés à Marrakech, Tahannaout et Ben Guerir. Par ailleurs, deux visites de terrain ont été organisées, la première à une coopérative à Tessaouet (qui appartient à l'une des femmes ayant participé au FG de Tahannaout) et la deuxième au centre Chourouk pour l'intégration des femmes en situation difficile (dirigé par l'une des femmes ayant participé au FG de Ben Guerir). En somme, 10 entretiens ont été réalisés auprès des femmes actives dans plusieurs domaines.

Terrains d'enquête	Focus Groups (mixtes)	Femmes désignées	Entretiens	Biographies
Essaouira	3	32	16	1
Marrakech	3	26	10	1
<b>Total</b>	6	58	26	2

Concernant le Maroc, on a pu distinguer des zones d'une assez riche diversité culturelle et artistique, (Essaouira, Marrakech), d'autres caractérisées par le dynamisme de la société civile et des transformations socioéconomiques accélérées (Ben Guerir, Marrakech...) qui offrent un terrain favorable à la promotion de la femme. Mais il faut signaler l'existence de certaines régions qui renforcent, le joug de la tradition et des conditions économiques et sociales. Ainsi, à Smimou où le taux d'analphabétisme des femmes est très élevé (91%, contre 50% chez les hommes) et le taux de chômage ne cesse de s'accroître (88% pour les femmes et 12% pour les hommes), le nombre de femmes désignées est très réduit. C'est le cas également de Telmest qui n'offre pas aux femmes la possibilité d'accéder au marché de l'emploi et les confine dans la sphère domestique.

#### En Jordanie:

Pour ce qui est de la Jordanie, le travail de terrain a été mené dans les trois sites identifiés: Jerash, Al-Karak et Madaba (Madaba, le camp de Madaba et Al-Fayha).

La phase de désignation a été réalisée dans les trois sites (3 focus groups à Madaba, 4 FG à Al-Karak et 4 FG à Jerash). Par ailleurs, un Focus Group a été organisé à Amman.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

16 entretiens avec les femmes désignées ont été réalisés. La répartition de ces entretiens par zone est la suivante: 8 à Al-Karak; 8 à Jarash et 8 à Madaba.

Terrains d'enquête	Focus Groups (mixtes)	Femmes désignées	Entretiens	Biographies
Al-Karak	4	45	8	1
Jarash	4	38	8	
Madaba	3	21	8	
Amman	1			
<b>Total</b>	12	104	24	1

Enfin, un élément méthodologique mérite d'être souligné. Durant notre enquête nous avons constaté la présence de deux manières de désignation qui méritent d'être décrites et interprétées notamment pour leur conséquence sur la méthodologie. Il y a des femmes qui s'auto-désignent, ou plutôt s'auto-proclament leaders. C'est une voie de désignation assez inattendue, d'autant plus que notre ignorance de la personne et de son entourage nous a mis face à un embarras. Le chercheur dans une telle situation doit être vigilant pour éviter deux écueils: avoir un échantillon biaisé et être très «méfiant» de l'acteur en préjugant inconsciemment «ses intentions». Nous avons choisi «d'aller jusqu'au bout», «jouer le jeu». Les entretiens avec les leaders auto-proclamés étaient une réussite, ils nous ont mis effectivement devant des femmes influentes qui ne sont pas moins intéressantes que celles qui nous ont été désignées par le groupe.

### **III - LES CONDITIONS D'EMERGENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FEMININ EN TUNISIE, AU MAROC ET EN JORDANIE: ELEMENTS DE CONTEXTE**

Le recours à l'approche processuelle et intégrative des trajectoires et des contextes nous permet d'appréhender la question du leadership transformatif au féminin dans la temporalité et le contexte qui lui ont donné naissance. Comme nous l'avons déjà souligné, le pouvoir d'influence dont les femmes leaders sont dotées, n'a de sens que si l'on tient compte de son ancrage dans l'espace social et dans le temps. A ce propos, Andrew Abbott a mis l'accent sur «les degrés de contextualité»<sup>(58)</sup> (degrees of contextuality) en assimilant le contexte au «milieu de significations spatio-temporelles qui environne des événements sociaux»<sup>(59)</sup>. Ainsi, même s'il s'agit d'un truisme, il est opportun de montrer comment les différents contextes temporels (les différentes périodes historiques) et spatiaux (des régions différentes des trois pays) sont loin d'offrir aux femmes les mêmes ressources matérielles et symboliques, compétences, opportunités, libertés individuelles, justice sociale, etc. ce qui se répercute sur leurs capacités à exercer un pouvoir d'influence. A ce propos, un survol de la littérature sociologique, historique et économique nous permet de tracer les contours du contexte qui nous éclaire sur les grandes conclusions des profils issus de l'enquête.

Trois aspects principaux vont guider notre démarche au niveau de la présentation des éléments de contexte (historique, social, politique et économique) pouvant servir d'arrière-plan pour comprendre la carte sur laquelle les femmes leaders voient le jour, prennent appui et font face aux enjeux:

- La structure / l'armature sociale (structure tribale, rural/urbain, multiculturalisme: musulmans/chrétiens, arabes/berbères, mobilité des populations...);
- Les réformes juridiques et politiques;
- Les institutions d'émancipation et d'autonomisation (l'école, les associations, le travail...).

#### **1. L'environnement social:**

Ici se croisent l'effet du temps long sur l'organisation du groupe et de l'espace (rural, urbain), où la culture tribale ou communautaire sédimentée impose des contraintes et propose des possibilités d'action. La tribu, au Maroc, en Jordanie et à un moindre degré ou par des voies moins directes en Tunisie, agit fortement à travers l'organisation des liens entre individus et groupes, la loyauté et le système des valeurs. Les études des sociologues et anthropologues de la période coloniale nous ont dressé la généalogie de cette institution qui est une «division élémentaire de la société»<sup>(60)</sup>

---

58. Andrew Abbott, «Of Time and Space: The Contemporary Relevance of the Chicago School», *Social Forces*, 1997, 75, 4, p. 1149-1182, p. 1154, [https://pdfs.semanticscholar.org/2835/2766f96abaf6de15e32dad62733edd49a704.pdf?\\_ga=2.72248987.928633121.1608394542-2105669701.1602254503](https://pdfs.semanticscholar.org/2835/2766f96abaf6de15e32dad62733edd49a704.pdf?_ga=2.72248987.928633121.1608394542-2105669701.1602254503).

59. Daniel Cefai, «Andrew Abbott, un certain héritage de Chicago», in Didier Demazière, Morgan Jouvenet (eds), *Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago*, Volume 1, Paris, Editions de l'EHESS, 2016, pp. 69-94.

60. Fatma Oussedik, «Présence du XIXe siècle. La «tribu» en Algérie: héritage colonial / invention de soi», *Revue d'histoire du XIXe siècle* [En ligne], 47 | 2013, mis en ligne le 31 décembre 2016, consulté le 30 avril 2019. URL: <http://journals.openedition.org/rh19/4535>; DOI: 10.4000/rh19.4535.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

et ont analysé les facteurs qui lui donnent vitalité et virulence<sup>(61)</sup>. Grand nombre de personnes rencontrées, telles que Saïda Faridi (Douar Sidi Daoud – Maroc) et Fatiha Idmoulid (Smimou - Maroc) ou lors des focus groups (Redayef - Tunisie), laissent entendre dans leurs souvenirs, leur choix et leurs hésitations, les codes, les restrictions morales et le poids d'une tradition tribale encore pesante sur les esprits.

Ainsi par exemple à Redayef, où la tribu Sidi Abid accapare les postes et responsabilités, la jeune Nessima Hammami (désignée comme influente) rend compte dans son récit de la tyrannie de la mentalité patriarcale dominante, qui exclut radicalement la femme de l'espace public et on s'étonne de voir quelques voix féminines exceptionnelles cherchant droit à la parole. Un jour Nessima, membre du conseil municipal, a pris la parole lors d'une réunion à la municipalité, elle a tenu tête à un autre membre à qui elle conteste l'avis, on lui a dit carrément: «tu n'as pas à discuter l'avis d'un homme !!». Lors du focus group une jeune de Moularès, une ville minière voisine, a dit que quand une femme, dans sa région tend à se présenter à un poste on lui dit directement: «Mais pourquoi toi? Il n'y aurait plus d'homme dans la ville?».

Au Maroc elle constitue la part rebelle d'un développement soumis à la dichotomie monde rural (pauvre, où règne l'analphabétisme, le chômage...) et monde urbain (ouvert au changement, aux valeurs de la modernité, etc. ). En Jordanie la tribu participe d'une autre configuration, à dominante plutôt identitaire. Les tribus y sont une dominante démographique sur laquelle mise le pouvoir et de laquelle tire une certaine légitimité<sup>(62)</sup>. Sédentarisée, convertie aux usages de la vie moderne, elle s'impose néanmoins sur les mentalités par la force d'une tradition conservatrice. En Tunisie, en l'occurrence dans la région de Gafsa, la structure tribale prend appui sur une

---

61. En exemples, nous pouvons citer les références suivantes:

- Jacques Berque, «Qu'est-ce qu'une tribu nord-Africaine?», in *Éventail de l'histoire vivante, Hommage à Lucien Febvre*, Paris, Armand Colin, 1954, pp. 261-271.
- Jacques Berque, *Structures sociales du Haut-Atlas*, Paris, PUF, 1955.
- Joseph Chelhod, «Ethnologie du monde arabe et islamologie», in: *L'Homme*, 1969, tome 9 n°4. pp. 24-40; [https://www.persee.fr/doc/hom\\_0439-4216\\_1969\\_num\\_9\\_4\\_367074](https://www.persee.fr/doc/hom_0439-4216_1969_num_9_4_367074).
- Robert Montagne, *Les Berbères et le Makhzen dans le Sud du Maroc, Essai sur la transformation politique des Berbères sédentaires (groupe Chleuh)*, Paris, Alcan, 1930; *La Vie sociale et politique des Berbères*, Paris, 1931. Plusieurs travaux socio anthropologiques sur les tribus sont riches d'enseignement. On peut citer à titre d'exemples:
- Mustapha Saha, «Structures tribales et formation de l'État dans le Maghreb médiéval», in: *L'Homme et la société*, N. 39-40, 1976. Tiers-Monde économie politique et culture, pp. 275-280. [http://www.persee.fr/doc/homso\\_0018-4306\\_1976\\_num\\_39\\_1\\_1641](http://www.persee.fr/doc/homso_0018-4306_1976_num_39_1_1641).
- Abdallah Laroui, *L'histoire du Maghreb, un essai de synthèse*, Paris, Maspero, 1970.
- Ricardo Bocco & Tariq Tell, «Frontières, tribus et Etat(s) en Jordanie orientale à l'époque du Mandat», in R. Bocco et C. Velud (eds. ), *Monde Arabe, Maghreb Marchrek «Tribus, tribalismes et Etats au Moyen-Orient»*, n° 147, janvier mars 1995, pp. 26-47.
- Pierre Bonte, «Tribus, hiérarchies et pouvoirs dans le nord de l'Afrique», in Dawod, H. (eds), *Tribus et pouvoirs en terre d'Islam*, Paris, Editions Armand Colin, 2004, pp. 81-112.
- Yazid Ben Hounet, «De quelques approches des rapports tribus / pouvoirs politiques au Maghreb», *Insaniyat / إنسانيات* [En ligne], 39-40 | 2008, mis en ligne le 30 juin 2012, consulté le 21 mars 2019. URL: <http://journals.openedition.org/insaniyat/2023>.

62. Cf., à titre d'exemples:

- Géraldine Chatelard, «Les chrétiens en Jordanie, dynamiques identitaires et gestion du pluralisme», in *Les Cahiers de l'Orient*, 2009/1 N° 93 | pp. 41-56, <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-de-l-orient-2009-1-page-41.htm>.
- Delphine Froment, «Identités et structures tribales à l'épreuve de la construction jordanienne», in *Les clés du Moyen-Orient*, publié le 18/02/2013, <https://www.lescledumoyenorient.com/identites-et-structures-tribales-a-l-epreuve-de-la-construction-jordanienne.html>.
- Ferhat Amiri, «Amman: Le roi et ses bédouins, la fin d'une alliance?», in *Outre-terre*, 2006/1 no 14 | pp. 67-72, <https://www.cairn.info/revue-outre-terre1-2006-1-page-67.htm>.
- Luis Melián Rodríguez, «Jordanie: une stabilité constante, mais fragile», in *Aperçu géographique / Moyen-Orient et Turquie*, pp. 225-228.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

donnée économique (les mines de phosphates) qui donne à la région sa spécificité. En effet les liens tribaux, en dépit de l'effort fourni par l'Etat national au lendemain de l'Indépendance pour en maîtriser la puissance, sont restés enracinés au Sud (autour des palmeraies) autour du bassin minier. Les quatre villes (Métlaoui, Redayef, Moularès et Mdhilla) se sont développées, démographiquement et économiquement autour des gisements de phosphates explorés par le Protectorat à la fin du XIXème siècle. La tribu et les mines structurent le social et l'économique du Bassin. Une donnée avec laquelle l'Etat a dû composer durant l'ère de Bourguiba et de Ben Ali. Les postes sensibles, politiques et administratifs (responsables régionaux du Parti unique, députés au Parlement, conseil municipal, etc. ) étaient répartis de telle sorte qu'ils reflètent l'équilibre tribal. Lequel équilibre dicte toujours son poids aujourd'hui lors des concours organisés par la Compagnie des phosphates (CGP), qui est l'unique débouchée, fondée en 1897 et prend en charge les différents aspects de la vie sociale, économique, sportive, etc. Les conflits entre tribaux sont fréquents et le recours à la violence physique n'est pas rare<sup>(63)</sup>.

Nous avons pu constater que les milieux urbains (et les grandes agglomérations urbaines) offrent les possibilités d'une expérience plus dégagée du poids de la tradition et du groupe. Même les femmes d'origine rurale une fois en ville pour y chercher une formation ou y poursuivre leurs études, elles y acquièrent une initiation (à la communication, à l'autonomie, à la gestion des ressources...) dont l'effet se laisse voir plus tard sur leur activité dans leur région d'origine. Quelques exemples de notre corpus illustrent ces expériences. On peut citer Ahlem Slim d'El Guettar (Gafsa - Tunisie) qui a quitté sa région pour poursuivre ses études universitaires à Monastir. De retour à son milieu d'origine et en parallèle avec l'enseignement, elle a formé un réseau social dans lequel elle a investi les connaissances et l'expérience acquises dans d'autres milieux à Tunis, à Monastir, etc. Fatiha Essakna d'Essaouira (Maroc) nous offre un autre exemple de mobilité géographique (de Hidra à Essaouira puis un passage à Rabat pour la formation) qui était à l'origine de la construction individuelle et sociale du statut de leader et du capital d'influence. Elle s'est déplacée à Rabat pour étudier le coaching, elle affirme:

*«J'allais dès jeudi soir à Rabat pour assister aux cours le weekend, je laissais mes filles chez ma mère, je rentre lundi matin tôt pour aller déposer mes filles à l'école. Je suivais des cours accélérés, huit heures par jour, la session durait trois mois, quand j'ai eu mon diplôme j'ai décidé de créer une association El Amen el oussari (l'association Sécurité familiale pour le développement et la sécurité). Le nom et l'objectif sont en rapport avec mon parcours. Je voudrais travailler pour fournir tout ce que je n'ai pas trouvé: la sécurité, le soutien, l'espoir, la sérénité que ce soit dans ma famille ou dans mon couple, je n'ai trouvé que les obstacles, j'ai dû lutter toute seule».*

---

63. Cf. Françoise Auvray et Francis Auvray, «Les gisements des phosphates de Gafsa, Tunisie», in *Saga Information*, n° 325, mars 2013, pp. 8-16 et Guillaume Henri, «Mutations agro-pastorales, ruralité et développement dans le Sud-Est tunisien», in Pierre Bonte, Mohamed Elloumi, Henri Guillaume et MohamedMahdi (dir. ), *Développement rural, environnement et enjeux territoriaux: regards croisés Oriental marocain et Sud-Est tunisien*. Tunis, Cérès Editions, 2009, pp. 19-43.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

C'est le cas également de Fedhia Ma'ayaa, âgée de 50 ans, originaire du village Al Fayha (Madaba - Jordanie) qui a poursuivi ses études à Madaba, ensuite elle est revenue à son village d'origine pour le transformer à travers le travail associatif. Elle commence son récit en disant:

*«Je suis née dans le village et je faisais du bénévolat. J'ai terminé mes études à Madaba, puis je suis retournée dans ma région Al-Fayhaa. À cette époque, les filles n'étaient pas autorisées à étudier au-delà de la sixième primaire, alors je suis d'abord allée rencontrer les pères, mais ils n'étaient pas compréhensifs. J'ai alors réuni les mères et leur ai enseigné la lecture, l'écriture et le Coran pendant six ans. Ensuite, j'ai suggéré à l'une de mes amies de développer l'association pour soutenir les femmes de Madaba et nous l'avons créée en 2011».*

Le parcours de la jeune Nessima Hammami de Redayef illustre cette double-expérience entre deux milieux, celui de sa région d'origine et celui de la Capitale où elle a fait des études supérieures d'animation culturelle pour les enfants. Le passage par la Capitale lui a donné une formation polyvalente, syndicale (dans le cadre de l'Union nationale des étudiants tunisiens) et culturelle en animant des groupes de théâtre pour les jeunes des rues...

Elle a aussi acquis une culture politique et associative, qui sera investie plus tard dans sa région. Elle est aujourd'hui une figure très active, membre du conseil municipal connue à Redayef, elle est devenue leader dans une région où la participation féminine structurée (partis politiques, associations, syndicats...) est très timide.

L'effet de l'environnement se voit aussi dans le multiculturalisme, qui a un soubassement, éthique, linguistique et religieux. Dans le parcours de certaines femmes leaders influentes se croisent les apports de cette identité sociale. En Jordanie l'autonomie de la communauté chrétienne a marqué l'histoire de l'enseignement, à travers les écoles construites très tôt pour les enfants des familles musulmanes et chrétiennes. Nos femmes leaders avaient toutes à l'arrière-plan de leur parcours, leurs souvenirs, les traces de ce double apport culturel aseptisé de toute discrimination et toute «haine». A ce propos, les participant. e. s au FG du Karak ont évoqué le nom de l'une des femmes chrétiennes qui a appris à plusieurs femmes à lire et à écrire. Il s'agit de Qamra al-Qassous qui est la première institutrice ayant fondé une école en 1930. De même, deux chrétiennes ont été désignées par des participants et participantes au FG de Jarash comme étant des femmes influentes. Il s'agit de Kawkab Haddad et Afef Haddad qui étaient des directrices d'école et qui ont eu une grande influence sur des générations de femmes de Jarash.

Si l'on change d'orientation et que l'on se dirige vers le Maroc, ici une certaine polarisation traverse la société. On y assiste à l'emprise des pôles rural-citadin qui se doublent au niveau culturel de la dichotomie tradition-modernité.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Toutes les études<sup>(64)</sup> mettent l'accent sur un grand ratage qui concerne essentiellement les régions rurales. Pauvreté, analphabétisme, services et infrastructures rares ou ne couvrant pas tout le pays. Inutile de dire que la femme rurale reste le talon d'Achille du développement de cette population, vivant selon les statistiques, à 73% dans la pauvreté<sup>(65)</sup>. Dans un tel environnement, ce sont surtout des femmes qui mettent leurs savoir-faire au service de leurs communautés pour pallier le désengagement, voire l'absence de l'Etat et de ses institutions. Il s'agit d'abord des sages-femmes et des guérisseuses qui se sont imposées comme femmes influentes, ensuite, avec les mutations du milieu rural, ce sont les présidentes des associations et des coopératives qui participent de manière active à la transformation de leur entourage. On peut citer, à titre d'exemple, le cas de Lella Chérifa, une guérisseuse du village Hidra (à 30 km d'Essaouira - Maroc) qui trouve dans la culture populaire ambiante ce qui donne à ces soins et services un fond d'adhésion. En plus des plantes médicinales qu'elle propose comme remède aux différentes affections, les femmes croient trouver chez elle des solutions à d'autres maux plus graves. En effet, l'absence de grossesse pour la femme mariée et de prétendant au mariage pour la jeune fille, sont deux «malédiction» qui compromettraient irrémédiablement le statut de la femme rurale, car la culture tribale fait de la maternité (c'est-à-dire du mariage) le principal pilier de l'identité sociale féminine sans lequel aucune reconnaissance de valeur ne lui sera accordée. D'autres aspects de la personnalité de cette guérisseuse, comme la générosité et l'hospitalité, donnent à son influence des étendues plus larges. Écoutons le récit de l'un des proches de Lella Chérifa:

*«Chaque dernière semaine du mois de ramadan, il y a un mousem autour du marabout, les anciens malades viennent revisiter la hajja et arrivent accompagnés de nouveaux malades, tout le monde l'aime. Telle une mère, elle assiste les nouvelles naissances, les nouveaux nés, on la consulte à chaque maladie, elle leur prescrit des plantes et leur impose une conduite à tenir... Les gens l'apprécient car elle est patiente, serviable, elle rend visite pour soulager tout son entourage sans distinction, elle est très tolérante, elle frappe aux portes même de ceux qui ne l'ont pas appelée... Elle a une petite maison qu'elle offre souvent aux nouveaux couples qui n'ont pas les moyens de payer un loyer, elle leur offre hospitalité, en disant que ce couple lui tient compagnie».*

---

64. Voir à titre d'exemples:

- Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville Département de l'Aménagement du Territoire National et de l'Urbanisme Secrétariat Général Direction de l'Aménagement du Territoire, *Elaboration du rapport «dynamiques et disparités territoriales»*, Contrat n° 28/2014, Une analyse des dynamiques spatio-temporelles du développement au Maroc (1999-2014) Rapport de synthèse - Phase 3 - Version Définitive, CREADH, Janvier 2018, 55 pages.
  - Rahma Bourqia, La stratification sociale. Note de synthèse, Bourqia Rahma, «La stratification sociale. Note de synthèse», in *50 ans de développement humain et perspectives 2025*, p. 30, URL: <http://www.rdh50.ma/fr/gt02.asp>.
  - Ministère de la Prévision Économique et PNUD, Pauvreté au Maroc: diagnostic, stratégie et plan d'action, Décembre 1998.
  - Touhami Abdelkhalek. «La pauvreté au Maroc: une approche basée sur la satisfaction des besoins de base», in INSEA. *Rapport d'étude. Pauvreté, satisfaction des besoins essentiels et variables démographiques au Maroc*. Version provisoire, Novembre 1998, p. 65.
  - Banque Mondiale, Royaume du Maroc. *Pauvreté, ajustement et croissance*. 2 volumes, 1994.
65. Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville Département de l'Aménagement du Territoire National et de l'Urbanisme Secrétariat Général Direction de l'Aménagement du Territoire, *Elaboration du rapport «dynamiques et disparités territoriales»*, Contrat n° 28/2014, Une analyse des dynamiques spatio-temporelles du développement au Maroc (1999-2014) Rapport de synthèse - Phase 3 - Version Définitive, CREADH, Janvier 2018, 55 pages, p. 15.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Quant à Saïda Faridi, âgée de 45 ans, originaire de Sidi Daoud (Iklim Ait Ourir à 45 km de Marrakech et à 55 km de Tahannaout), elle nous offre la figure d'une femme influente qui a pu se forger un statut de leader par le biais de son engagement associatif. Elle est enseignante de langue arabe, fondatrice et présidente de l'association Nour pour la réhabilitation des femmes rurales. Elle a fait ses études primaires durant les années 1980 dans une région rurale, puis après le bac elle a poursuivi des études de littérature arabe à l'université à Marrakech. Elle a été la seule à avoir fait des études dans son douar, Sidi Daoud. Elle a agi sensiblement sur la vie quotidienne de plusieurs femmes de sa région, grâce aux cours d'alphabétisation inscrits dans le cadre des programmes de son association. Elle relate ici cette expérience:

*«Les femmes qui suivent des cours d'alphabétisation expriment leur reconnaissance pour tout ce que je suis en train de faire. Quand vous voyez une femme de 40, 45 ou 50 ans qui arrive et vous dit qu'elle ignore comment écrire son nom ou lire le numéro du bus ou le nom d'une ville sur un panneau, puis elle revient plus tard, capable de lire, grâce à l'enseignement reçu !! Ah oui ! elles me rencontrent et m'embrassent à bras ouverts ! ça c'est émouvant ! J'ai rencontré une femme devant l'hôpital, elle m'a dit: «je vous suis redevable, c'est grâce à vous que je suis capable de lire mon numéro sur le tableau de la salle d'attente de l'hôpital et je sais qu'il est le 6 !! et qu'il y a cinq patients avant moi ! avant je suis là j'attends sans rien comprendre !». Elle a 52 ans. Une autre m'a dit: «c'est le premier ramadan où je me vois capable de prendre entre mes mains le Coran et d'y lire». Vous voyez ! Cela m'inspire de la motivation pour faire tout ce qui est à ma portée, pour les aider et depuis, pour moi la lutte contre l'analphabétisme est devenue ma priorité».*

Nous pouvons également évoquer le profil d'une femme jordanienne issue d'un milieu rural défavorisé de Madaba. Il s'agit de Fedhia Ma'ayaa la fondatrice de l'Association caritative des femmes de Madaba qui a été reconnue comme femme influente par des participant.e.s à l'un des FG organisés à Madaba. Nous présentons quelques témoignages qui évoquent certains aspects de son expérience dans le domaine associatif:

*«Mme Fedhia a changé beaucoup de choses dans notre région; elle s'est occupée de l'alphabétisation, grâce à elle de nombreuses femmes arrivent aujourd'hui à se débrouiller, elles lisent et écrivent, elles reconnaissent le bus qu'elles doivent prendre pour rentrer à Madaba sans recourir à l'aide des autres et elles arrivent à lire le Coran».*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Ces différents profils de femmes influentes que nous venons d'évoquer révèlent que les jeunes femmes leaders ont tendance à adopter des tactiques et des stratégies qui donnent la priorité aux négociations, au consensus et rarement à la révolte ou aux ruptures trop radicales. Le rôle de la tribu, nous l'avons assez bien constaté, de la famille et de certaines valeurs laissent peu d'espace à l'individu pour s'affranchir de l'emprise de certaines autorités qui commencent à peine à céder du terrain.

A ce titre, la société marocaine, après l'indépendance, a hérité d'un réservoir de valeurs traditionnelles qui règlent les relations entre les individus et la collectivité. La religion, la tradition, le droit coutumier et les pratiques sont les principales sources des valeurs, véritables réservoirs référentiels de normes morales qui régissent l'appréciation de l'individu, les relations sociales et les rapports à la communauté. Ces valeurs ont un dénominateur commun, c'est qu'elles favorisent la continuité et non la rupture, plutôt tournées vers le passé, vers le groupe, l'unanimité: *Baraka* (don divin), *Maktoub* (fatalité), Ordre divin, *Kalma* (parole d'honneur), *Haq* (droit), *Maakoul* (droiture), *Niya* (confiance), Ordre Social, communautaire, *Rda* (Bénédiction), *Ta'a* (obéissance), *Hachma* (pudeur), Ordre familial *Kheir* (le bien, la générosité), *Qana'a* (contentement), *Sbaja'a* (courage)<sup>(66)</sup>.

Cet héritage avait certes été réadapté aux impératifs du développement et l'évolution de la société et son ouverture sur des valeurs nouvelles. Mais il continue néanmoins, comme le montre Rahma Bourqia, à travailler en sourdine les enjeux du présent. Ainsi, précise cette dernière, pour éviter les conflits, les individus recourent à des stratégies qui réconcilient, selon eux, modernité et tradition: «Le réservoir des valeurs traditionnelles et celui de la modernité pourraient être utilisés par les individus en fonction des situations dans lesquelles ils se trouvent. Chaque situation dicte le recours à un type de valeurs sans que cela ne paraisse contradictoire. Devant une déception, on aurait recours à la fatalité (*maktoub*) pour se consoler et devant une violation des droits, on invoquera les droits de l'Homme et la justice institutionnelle»<sup>(67)</sup>.

La Jordanie est un pays né dans les années 1920 sous la pression des grandes puissances d'alors. Les Bédouins constituent depuis, une composante démographique et sociologique importante, dont la loyauté est vitale pour le Roi Hussein (1952-1999) et son successeur Abdallah. L'arrivée des Palestiniens après 1948 poussa le Roi Hussein à renforcer ses liens avec les Transjordaniens qui constituent actuellement 30% de la population et dont les Bédouins font partie. La carte démographique imprégna le projet politique du Roi: «Le monarque lui-même n'hésite pas à mettre en exergue, d'une part, la compatibilité entre spécificité tribale et modernité et d'autre part, les bienfaits de l'alliance entre la couronne et le désert»<sup>(68)</sup>.

---

66. Il s'agit de «l'ordre traditionnel des valeurs» présenté par Rahma Bourqia dans son travail intitulé: *Société, famille, femmes et jeunesse*, p. 36. Cf. Rahma Bourqia (Rapporteur), *Société, famille, femmes et jeunesse*, Cinquantenaire de l'Indépendance du Royaume du Maroc, 2005.

67. Rahma Bourqia *ibidem*, p. 38.

68. Ferhat Amiri, «Amman: Le roi et ses bédouins, la fin d'une alliance?», in *Outre-terre*, 2006/1 no 14 | pp. 67-72, pp. 67-68, <https://www.cairn.info/revue-outre-terre1-2006-1-page-67.htm>.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Le pays se caractérise par un contraste entre des régions très urbanisées (Amman, Zarqa) et d'autres à dominante rurale et tribale (Karak, Mafrak). La modernisation de l'Etat (armée, fonction publique, enseignement, etc. ) n'a pas eu le même effet sur la société. La valeur et la loyauté politique, comme le montrent les résultats des élections, reflètent une culture dépendante de la tribu et de la carte démographique de la population. Néanmoins, l'Etat a réussi à créer un système communautaire efficace pour intégrer les différentes communautés au sein de la société «en canalisant l'expression politique dans d'autres espaces et en garantissant l'accès de la «minorité» chrétienne à la citoyenneté et aux ressources sociales, culturelles et économiques»<sup>(69)</sup>. Les chrétiens constituent 4% de la population. Hormis la communauté arménienne, ils se considèrent tous comme arabes à l'instar de l'ensemble de la population. Ils se sont toujours inscrits dans des référents nationaux non confessionnels. Le rôle des chrétiens dans la diffusion des valeurs modernes est reconnu, notamment à travers l'enseignement.

Dans un tel contexte, le pouvoir d'influence des femmes diffère d'une communauté à l'autre. Aussi, plusieurs femmes leaders ont-elles été reconnues comme femmes influentes car elles ont mené plusieurs actions en faveur des réfugiés, telles que Raghda Zawaida qui a été désignée par les participants et participantes à l'un des FG organisés à Madaba (Camp de Madaba). Cette femme (décédée en avril 2019) a été très active dans le domaine du scoutisme, du sport et de l'éducation, son action a influencé plusieurs enfants et jeunes des camps des réfugiés.

Une autre femme a été reconnue en tant que femme influente active dans plusieurs camps de réfugiés. Il s'agit de la militante palestinienne Sihem Taamari qui a fondé une association qui s'occupe des personnes handicapées à Madaba.

Pour ce qui est de la place des femmes dans la société jordanienne, il importe de souligner que «dans la société bédouine, les femmes ont toujours eu une plus grande liberté de mouvement que celles vivant dans les populations sédentarisées: elles ne sont pas nécessairement recluses dans une sphère privée et ont tout à fait le droit, par exemple, de rester en compagnie des hommes lorsque la famille accueille un hôte et de participer aux discussions»<sup>(70)</sup>. Dans le cadre de notre enquête, nous avons constaté que les FG organisés dans les deux villes d'origine bédouine (el-Karak et Madaba) ont permis de désigner un nombre important de femmes leaders, reconnues par les membres des groupes concernés comme des femmes influentes. Ceci n'était pas le cas dans les populations sédentarisées (Jarash), où l'information recueillie à travers le FG n'était pas très riche quant aux femmes leaders et influentes.

Le contexte tunisien que ce soit dans les villes côtières ou du Centre, offre une certaine spécificité propre à chaque région. Ainsi en Tunisie certaines femmes leaders prennent leur envol à partir de ce que leur région a toujours conquis pour son essor économique. L'artisanat de l'île de Kerkenah, l'industrie de Sfax, les traces du patrimoine colonial de Bizerte et Menzel Bourguiba où

---

69. Géraldine Chatelard, «Les chrétiens en Jordanie, dynamiques identitaires et gestion du pluralisme», in *Les Cahiers de l'Orient*, 2009, pp. 41-56, p. 1, <hal-00338481>.

70. Delphine Froment, «Les femmes en Jordanie au tournant du XXIe siècle», in *Les clés du Moyen-Orient*, publié le 29/04/2013, modifié le 22/04/2020, <https://www.lesclesdumoyenorient.com/Les-femmes-en-Jordanie-au-tournant-du-XXIe-siecle.html>.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

l'on trouve des petits noyaux (salle et club de cinéma), vestige d'une tradition culturelle réinvesti après la révolution, par trois de nos femmes leaders de la région, Saïda Hamdi <sup>(71)</sup>, Sofia Znati et Mariam Chakroun <sup>(72)</sup>, animées par une énergie neuve. A ce propos, la jeune Mariam affirme avec fierté:

*«Je me rappelle au club, nous avons organisé les journées du film de la condition ouvrière, c'était excellent. Nous avons invité Sami Tahri Hamma Hammami, Radhia Nasraoui. Une journaliste dans le journal Al Maçar, y était présente elle a parlé de moi et de ma sœur; elle a dit que nous étions «la dynamo du festival». Cela m'a beaucoup touchée. [...] Je suis contente de parler de mon expérience des défis auxquels nous avons fait face, des expériences assez dures et dont personne ne parle. Je lutte contre l'image courante qu'on a sur Menzel Bourguiba, une ville dominée par les salafistes, la drogue, la criminalité, non!! dans cette ville il y a des gens qui luttent pour la diffusion de la culture, mon rêve est de faire de cette ville la capitale de la culture, le ciné-club en est un exemple, nous avons un public cinéphile».*

## 2. Les réformes politiques et sociales

Les réformes constituent un second axe sans lequel les parcours des femmes influentes rencontrées auraient pris un visage plutôt imprévisible. Dans les propos de ces dernières, nous saisissons directement ou indirectement, l'effet des réformes qui ont vu le jour, au Maroc et en Jordanie après la disparition du roi Hassen II et du roi Hussein. Le règne du premier (1961-1999) correspond à la période de la construction de l'Etat national, jusqu'à sa disparition en 1999. L'instabilité politique poussa le Monarque à la répression pour mieux avoir la mainmise sur la société et l'armée notamment durant les années de plomb (les 1960- 1970). Ainsi les réformes furent lentes et timides. Le roi Hussein (1952-1999) de Jordanie dut subir les retombées du séisme qui bouleversa le Moyen-Orient au lendemain de la création de l'Etat d'Israël en 1948. L'équilibre de son Etat, durant des décennies resta suspendu, au sort des Palestiniens, aux différentes guerres contre Israël, aux flux des réfugiés qui envahirent son pays. Leurs jeunes successeurs (le Roi Mohamed VI du Maroc et le Roi Abdallah de Jordanie), ont mis en place les plans de plusieurs réformes structurelles touchant plusieurs niveaux. Il était clair, bien que les allusions dans les entretiens se fassent très furtivement, que les règnes des anciens souverains éveillent des souvenirs en contraste avec le présent. Dans les deux pays nous avons rencontré des femmes qui ont profité de l'ouverture politique et économique imposée par différents facteurs. Les jeunes souverains, Mohamed VI et Abdallah sont conscients du poids de l'héritage du règne de leurs pères respectifs.

71. Femme de culture et de travail social, sa générosité répond en elle à des impératifs éthiques imperturbables. Durant des décennies, elle agit dans l'ombre, insensible aux honneurs et aux lumières.».

72. Une jeune de 29 ans, titulaire d'un master en informatique, travaille comme responsable dans le journal électronique, *Tunisie numérique*, active dans la société civile à Menzel Bourguiba. Elle a été désignée par les FG organisés à Menzel Bourguiba et à Bizerte comme une jeune influente.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Il leur a fallu insuffler à la société une nouvelle énergie qui ouvre la voie à de jeunes espoirs. Si le règne du roi Hussein fut entièrement dédié aux questions géopolitiques qu'imposait le contexte tendu de la région, les observateurs sont unanimes sur le fait que son successeur a orienté toute son énergie aux problèmes internes de la société. Certaines réformes politiques et économiques ont donné leurs fruits très rapidement, les femmes de notre enquête en ont tiré profit à des degrés divers. Nous pouvons évoquer à titre d'exemple l'expérience de l'une des femmes influentes dans la ville de Jarash qui a montré comment les réformes initiées par le Roi Abdallah depuis 20 ans ont été favorables à la promotion de la femme. Il s'agit de Afef Taha Rashid An-Nidhami (éducatrice à la retraite, d'abord enseignante, puis fonctionnaire, membre du conseil municipal et local) qui affirme:

*«J'ai été élue sur tout le secteur communautaire, non pas tribal, je me suis présentée comme indépendante. J'avais un groupe de jeunes et différents groupes avec moi... Je suis actuellement présidente de l'Association Nashmiyeh pour le développement des femmes et des enfants et directrice du Center Rawabi Jerash pour les groupes d'éducation spécialisée des handicaps simples et moyens. [...] J'ai pris le bouclier de la seule femme influente du gouvernorat de Jerash. Il m'a été octroyé par la Cour royale et la marche de Sa Majesté continue».*

L'héritage de Hassen II est lourd. L'ouverture annoncée par le jeune Monarque a éveillé des ambitions longtemps étouffées. Il s'agissait de reconnaître les crimes politiques du passé et se réconcilier avec les victimes, d'instaurer la pluralité des partis, de s'ouvrir sur l'opposition, de partir en guerre contre l'analphabétisme et la pauvreté dans les régions rurales, d'encourager la naissance des associations notamment celles actives dans le développement. L'effet de cette ouverture et de la mise en œuvre de ce programme se laisse sentir dans les entretiens avec les femmes leaders marocaines. Celles parmi ces dernières qui sont âgées de moins de 45 ans et qui sont nombreuses dans notre enquête doivent à cette ouverture économique et sociale leur projet et leur émancipation. Ce que l'Etat a proposé comme infrastructure, législation, moyens... leur a permis d'être à la tête d'une association, d'une coopérative, etc. et d'agir au profit de leur entourage. La nouvelle Constitution de 2011 et les réformes politiques auxquelles <sup>(73)</sup> elle a donné naissance, en plus de l'apport du Code de la famille et au statut de la femme, constituent un arrière-plan consistant qui se laisse sentir dans notre enquête. Les femmes rencontrées sont conscientes d'agir à partir d'un environnement économique, juridique et politique en mutation nettement ouvert à l'initiative personnelle. Désormais, le principal obstacle, disent-elles, sera les mentalités, les mœurs et la tradition. Saïda Faridi nous a confié des exemples de la résistance, de cette société qu'elle découvre grâce au travail associatif.

---

73. Constitutionnalisation des droits de l'homme; le chef du gouvernement n'est plus désigné par le Roi mais par le parti arrivé en tête aux élections; le gouvernement jouit d'une large indépendance par rapport au monarque <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-droit-constitutionnel-2012-3-page-511.htm>.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Les profils rencontrés durant l'enquête évoluent dans le contexte socio-politique du Maroc post-réformes, impulsé par le Roi Mohamed VI, trop imprégné alors par les mesures qui ont suivi les soulèvements du Printemps arabe. Nous voyons à l'arrière-plan les traces et les échos d'une société travaillée par des réformes, qui ont donné naissance à des institutions, des discours nettement différents des décennies précédentes, qu'on qualifie «les années de plomb»<sup>(74)</sup>, on parle aujourd'hui partout de réseaux, de regroupements, de coalitions, de forums, etc.

Les approches divergent quant au rôle du pouvoir central dans les différents changements qu'a connus le Maroc. Certains voient que le rôle du Monarque durant de longues périodes est celui qui désamorce et anticipe. Avec Hassan II régnait le droit coutumier indéfiniment «extensible». «Toujours est-il qu'aujourd'hui la monarchie marocaine semble être devenue une institution pleinement constitutionnelle. L'ensemble de ses pouvoirs est inscrit dans la Constitution, alors que jusque-là ils étaient pour l'essentiel coutumiers et indéfiniment extensibles, enveloppés dans une sorte de méta-constitution considérée comme autoritaire par essence»<sup>(75)</sup>. Avec Mohamed VI et la réforme de la Constitution qui a sensiblement réduit les prérogatives du Roi et le Code de la Famille, on a le sentiment de voir les principaux acteurs de la société marocaine entrer dans une ère plus juridique et peut-être moins traditionnelle c'est-à-dire moins soumise aux aléas et aux coutumes.

Avec le nouveau Code de la Famille et la nouvelle constitution, on voit des nouveautés au profit de la femme, notamment la parité énoncée dans la nouvelle constitution (articles 19 et 30). L'effervescence des élections pluralistes, qui ont donné une grande indépendance aux partis vis-à-vis du pouvoir royal<sup>(76)</sup> et l'ambiance du Printemps arabe, ont diversifié le paysage féministe marocain. L'engagement sur cette scène n'est plus le monopole des féministes classiques, qui sont désormais jugées de «libérales et élitistes»<sup>(77)</sup>. Ainsi ce qu'on appelle «féminisme islamiste» est devenu visible grâce à la force mobilisatrice de l'idéologie des deux partis politiques islamistes (Parti Justice et développement, Ad'l et Ihssen). Certes les «féministes islamistes» revendiquent l'emploi, la santé et l'éducation, mais elles gravitent dans l'orbite de la conception religieuse traditionnelle «et mettent l'accent sur la complémentarité des rôles et le rôle de la famille». Bien qu'elles ponctuent leur discours «de mots d'ordre féministes s'attaquant au sexisme ambiant»<sup>(78)</sup> leur posture idéologique, comme le dit Mariem Yafout, est loin de s'attaquer au corpus religieux<sup>(79)</sup>. Ainsi elles reproduisent les impasses du discours islamiste en cherchant des synthèses harmonieuses impossibles entre modernité et tradition.

---

74. Nous renvoyons aux textes suivants:

- Zakaria Rhani, Assia Boutaleb, Jean-Noël Ferrié et Baudouin Dupret, Introduction: Le Maroc au présent, in Baudouin Dupret, Zakaria Rhani, Assia Boutaleb et Jean-Noël Ferrier (dir. ), *Le Maroc au présent. D'une époque à l'autre, une société en mutation*, Rabat, Centre Jacques Berque, 2015, pp. 13-27.
- Mouhammed Mouaqt, «Droit et changement politique et social au Maroc», in Baudouin Dupret, Zakaria Rhani, Assia Boutaleb et Jean-Noël Ferrier (dir. ), *Le Maroc au présent. D'une époque à l'autre, une société en mutation*, Rabat, Centre Jacques Berque, 2015, pp. 815-840.

75. Abdallah Saaf, Changement et continuité dans le système politique marocain, <https://books.openedition.org/cjb/1084?lang=fr>

76. On mesure aussi l'importance de l'innovation que représente la désignation du chef de gouvernement, issu de la formation politique arrivée en première position lors des élections législatives. S'y ajoute aussi l'autre élément de poids que constitue une meilleure distinction entre les pouvoirs du roi et ceux du gouvernement, le premier assurant des missions de nature «stratégique», tandis que le second s'occupe de la gestion des politiques publiques entre deux échéances électorales, selon le sens exprimé par le suffrage universel» *ibid.*

77. Aïcha Barkaoui et Leïla Bouasria, «Les paradoxes de l'indigène. La voix d'une femme est une révolution», in *Revue des femmes philosophes*, 2/3 (Ce que les femmes philosophes pensent du [nouveau] monde arabe), 2013, pp. 123-147, p. 144.

78. Marzouki Ilhem (2002) «La modernité, pour ou contre les femmes? » in Ephésia (dir). La place des femmes. Les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales (pp84-99), Paris: La Découverte. Cité par Houria Alimi M'Chichi «Les féministes marocains contemporains. Pluralité et nouveaux défis»<https://www.cairn.info/revue-nouvelles-questions-feministes-2014-2-page-65.htm>.

79. Maryam Yafout, cité par Houria Alimi M'chichi, *ibid.*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Le rôle de la religion ou plutôt d'une certaine version de la culture musulmane a été toujours très important. Cette culture prend appui sur la sacralité des premiers fondateurs, la dynastie Alaouite, qui remonte à Ali, cousin et gendre du Prophète. Elle est inscrite dans la généalogie de l'autorité royale, dans le droit coutumier et les valeurs. Le rôle du Roi à ce niveau, est resté ambivalent, toute modernisation reste partielle, sporadique, souvent lente, ne pouvant investir des pans entiers de la vie sociale, juridique ou politique<sup>(80)</sup>.

Quant à l'étude du contexte tunisien, elle nous renvoie à l'évolution d'une société trop imprégnée par l'histoire de l'Etat national issu de la libération du colonialisme. Avec l'Indépendance, une élite, imprégnée des valeurs modernes, a pris en main les rouages du pouvoir ayant comme chef et leader Bourguiba. Le projet moderniste fut imposé avec force contre les représentants de la tradition, incarnée par l'institution zeitounienne et le clan des Youssfistes (Salah Ben Youssef). La fin des années 1950, fut dominée par une lutte armée pour le pouvoir ayant à l'arrière-plan la mise en place d'un projet de société moderniste visant les zones névralgiques de la société traditionnelle. Ainsi sous l'égide de Mahmoud Messadi un enseignement moderne a vu le jour visant à former les jeunes du pays, filles et garçons, pour faire face aux impératifs du développement et de la construction du nouvel Etat. En 1956 la naissance du *Code du statut personnel* fut un véritable tournant qui mit la famille tunisienne sur la voie de la modernité, en donnant à la femme le statut et les moyens lui permettant d'être autonome agissant comme acteur à part entière dans la construction du pays<sup>(81)</sup>.

Les grandes crises économiques et politiques qu'a traversées le pays durant deux décennies (1958-1978), soumis à la main de fer du Parti unique et du Chef Suprême, ont très tôt obscurci l'horizon devant une jeunesse animée par les idéologies et les valeurs qui agitaient l'Europe dans les années 1960 (Mai 68, mouvements de gauche toutes tendances confondues). Néanmoins une nouvelle société a vu le jour, l'enseignement, la santé, le planning familial, la culture, les médias de masse, etc. ont fini par imposer un nouveau paysage dans les villes et beaucoup moins dans les villages.

Le féminisme d'Etat, orchestré par l'Union Nationale de la Femme Tunisienne, organe officiel travaillant en symbiose avec le parti unique au pouvoir, n'a pas pu entraver la naissance d'un mouvement féministe autonome hostile à la politique adoptée, à l'absence des libertés, au culte du Guide suprême, etc.

Le premier balbutiement de la société civile était durant les années 1970, avec la naissance de la Ligue des droits de l'Homme, autour d'une élite d'hommes et de femmes cultivés déçus par l'Etat national et optant pour l'opposition<sup>(82)</sup>.

---

80. Abdallah Saaf, Changement et continuité dans le système politique marocain. <https://books.openedition.org/cjb/1084>

81. Kamel Chenoufi et Gilles Gallo, *La Tunisie en décolonisation (1957-1972) Genèse des structures de développement et des structures de la République*, Le Pradet, éd Du Lau, 2004.

82. Cf. Sana Ben Achour, «Société civile en Tunisie: les associations entre captation autoritaire et construction de la citoyenneté», in Anna Bozzo, Pierre Jean Luizard (dir. ), *Les sociétés civiles dans le monde musulman*, Paris, Edition la Découverte, 2011; et Soukaina Bouraoui, «Ordre masculin et fait féminin», in Michel Camau (dir. ), *Tunisie au présent. Une modernité au-dessus de tout soupçon*, Aix-en-Provence, IREMAM, eds. Du CNRS, 2013, pp. 343-371.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

L'Union Générale des Travailleurs Tunisiens et l'Université furent les deux citadelles où les jeunes et les moins jeunes trouvèrent refuge pour exprimer leur colère contre l'échec politique et économique. Ainsi assiste-t-on alors à l'émergence d'une opposition, de plus en plus farouche animée par les idéologies marxiste, nationaliste arabe et un peu plus tard, à partir des années 1980 islamiste<sup>(83)</sup>.

L'emploi, l'enseignement, l'émigration, le tourisme, etc. ont nourri la société tunisienne de nouvelles valeurs. La société traditionnelle, bien qu'elle résiste dans les régions de l'intérieur qui restent jusqu'à aujourd'hui les laissées pour compte d'un développement inégal, a cédé la place dans les villes sous l'effet de l'exode rural, à une configuration très contrastée.

Avec l'accession de Ben Ali au pouvoir, le pays a connu une relative ouverture suivie de longues années de durcissement. L'autoritarisme doublé de corruption ont plongé le régime dans une longue crise face à laquelle il n'avait aucune alternative. Chômage de jeunes et marginalisation ont eu raison de Ben Ali et son parti. Il prit la fuite et ce fut la première étincelle de ce qu'on appellera «le Printemps arabe».

Durant les trente dernières années des changements socioculturels divers travaillent en sourdine la société tunisienne: la naissance d'une classe moyenne assez importante, l'ouverture des jeunes et des femmes sur des styles de vie et des mœurs différents, l'accès facile aux moyens de communication modernes, la banalisation de la consommation, l'effet tardif de certains événements internationaux (guerres du Golfe et les attentats du 11 septembre), l'ensemble de ces facteurs ont produit les contours d'une société en mouvement, agitée et traversée par des tendances opposées.

Durant les années 2012-2013 la société civile a manifesté une grande vigilance lors de la rédaction de la nouvelle constitution. L'ambiance politique et sécuritaire était tendue et il fallait que la démocratie, le pluralisme, l'égalité entre l'homme et la femme et les libertés soient bien inscrites dans la Constitution.

Ainsi, il importe de souligner qu'en Tunisie c'est le contexte qui régit l'évolution des trajectoires des femmes rencontrées et largement informées par les bouleversements issus de la révolution. En exemple, Bisma Omezzine se révèle à l'activité politique d'abord puis au travail associatif grâce à la révolution et le bouillonnement socio-politique qui a agité le pays durant cinq ou six ans:

*«Le tournant était la révolution quand nous avons eu des inquiétudes sérieuses pour le pays et le modèle de société tunisien. Sous Ben Ali, je n'ai pas pu avoir d'activités politiques, mais je savais que je ne pourrais pas adhérer au parti au pouvoir, je n'avais pas des inquiétudes quant au modèle de société, cela est arrivé plus tard, la révolution était le tournant, quand nous avons vu des figures étrangères envahir la rue et les médias. Depuis je me suis déchainée: ma librairie était souvent fermée, j'avais toujours le drapeau Tunisien sur les épaules et là où il y avait une manifestation, une protestation j'étais la première à y être pour m'exprimer».*

---

83. Cf. Abdelkader Zghal, «L'Islam, les janissaires et le Destour», in Michel Camau (dir.), *Tunisie au présent. Une modernité au-dessus de tout soupçon*, Aix-en-Provence, IREMAM, eds. Du CNRS, 2013, pp. 375-402.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Dix ans après, bien que la réalité économique et administrative semble encore soumise aux acteurs et aux comportements de l'ancien régime, les femmes ont trouvé à leur portée un environnement plus ouvert, plus dynamique affranchi du poids de la répression qu'exerçait le parti unique au pouvoir sous la dictature. Les libertés conquises, telles qu'on en voit la trace dans les projets et les choix entrepris par nos interviewées, ont certainement donné à celles-ci des possibilités d'action sans comparaison avec celles du passé. L'apport des milliers d'associations et des ONG internationaux diffus dans le pays s'investissant dans tous les domaines, offre le terrain à partir duquel la majorité des femmes rencontrées ont pris leur appui. Les exemples ne manquent pas. Des femmes influentes dans les milieux modestes à Kerkenah, à l'exemple de Aida Ghram, qui a vu ses activités se développer dans l'association Majarra, qu'elle avait créée avec d'autres femmes, dans des domaines aussi variés que la broderie, l'écriture des contes populaires pour enfants, grâce à la coopération avec des ONG italiens et allemands. Suivons un moment de la prouesse de cette dame en coopération avec un organisme allemand:

*«..avec l'arrivée de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), qui est un organisme allemand, qui travaille sur la protection des eaux, nous avons commencé par un travail pédagogique qui s'adresse aux enfants et même aux adultes. Il s'agit de leur raconter des histoires, que nous créons, pour leur montrer l'importance de l'eau. Nous sommes cinq femmes avec une sixième originaire du Kef, à avoir créé un noyau à l'intérieur de l'association de Majarra, appelé Les conteuses de Majarra, je ne suis que la fondatrice de ce noyau, le thème du GIZ est l'eau mais nous l'avons élargi pour aborder d'autres sujets (...). Maintenant nous souhaitons renforcer notre association par d'autres membres femmes; nous avons fait le tour de l'île pour collecter des contes auprès des femmes âgées, mais moi, j'ai un groupe d'enfants je leur rédige des récits, des sketches, des poèmes, par thème, tels que la mer, l'eau, les bateaux (...). A ce propos nous avons trouvé de l'aide de la part du GIZ, qui nous ont mis en contact avec des spécialistes en matière de récits, l'expert international Abderahman Ayoub c'est lui, via GIZ qui m'encourage à m'engager dans le domaine des contes. Nous sommes allés au Suède, au Maroc, en Algérie plusieurs fois...».*

D'autres femmes, telles que Chahira Ben Rjeb, ou Nassima Hammami de Gafsa, leur énergie et leur enthousiasme à servir les autres, n'a pu se concrétiser et se canaliser que grâce au travail associatif, quand elles ont adhéré à des associations dans leur région d'origine.

Dans les trois pays les réformes politiques et juridiques n'auraient jamais donné à nos interviewées les résultats escomptés sans l'accès libre à l'information et aux réseaux d'échange sur le Net. En effet dans les trois pays les différents gouvernements ont manifesté une nette volonté d'ouvrir l'économie, l'enseignement, la santé et la communication sur le monde des technologies numériques. La quasi-totalité de nos interviewées, dans les villes ou les villages, inscrivent leur action dans un réseau d'où elles puisent informations, reconnaissance et visibilité. Nous ne saurions

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

citer tous les exemples, de la plus jeune à la moins jeune, qu'elle habite une région rurale ou la Capitale, qu'elle soit d'un niveau scolaire modeste, ou universitaire, s'adressant à des femmes instruites ou à des femmes au foyer, toutes ou presque, ont déclaré utiliser le réseau social Facebook pour communiquer, diffuser, découvrir et se faire connaître. Facebook, popularisé durant les événements de la révolution, semble désormais l'outil basique le plus populaire qui garantit l'essentiel de visibilité au sein d'un champ d'activité quelconque. Besma Omezzine lui doit une certaine notoriété, inaccessible par d'autres voies, Aida Grahm s'en sert pour faire connaître ses produits fabriqués par les femmes de son association et qu'elle vend dans les foires. Écoutons Besma Omezzine parlant de ce que Facebook lui a permis de faire, pour renforcer son influence.

*«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 avait des gens qui ne comprenaient pas de quoi il s'agissait. 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 lire des textes longs, ils me disent qu'ils cherchent des choses simples en arabe dialectal, parfois je dois faire le ménage dans mon compte Facebook, car il y a des personnes que je ne vois jamais et qui ne réagissent pas. Quand je supprime leurs comptes, très vite je reçois des réactions qui me prient de ne pas le faire, car ils suivent de près ce que je partage, vous voyez!! voilà un côté qui me permet d'influencer».*

### 3. Les institutions d'émancipation et d'autonomisation:

Nous désignons par *institutions d'émancipation et d'autonomisation*, celles reconnues par les femmes leaders à l'origine d'une étape importante de leur parcours. L'école, la famille et l'association se dégagent des trois terrains d'observation comme institutions d'émancipation et d'autonomisation.

Pour certaines, la famille est le lieu qui offre le patrimoine, la matière, les repères sans lesquels la jeune n'aurait jamais eu le courage d'envisager un projet. Cette matière d'émancipation pourrait venir d'un père, d'une mère, d'un patrimoine familial (activité artisanale, politique, syndicale, etc.). Mais elle pourrait être la mémoire d'une grand-mère qui s'est imposée par son courage et son charisme sur un environnement conservateur. Certaines familles pèsent sur le destin d'une jeune fille à travers l'intérêt qu'elles donnent à l'enseignement et à l'école, les sacrifices du père et/ou de la mère à ce niveau ont été fortement soulignés. A ce titre, Bchira Halwani (Sfax – Tunisie) doit à son père sa passion pour le savoir, les idées modernistes et le service des autres. Elle se rappelle son patriotisme et ses sacrifices pour la région:

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

*«Mon père, vu l'état de ses yeux, il n'a pas pu fréquenter l'école, mais il était imprégné des idées des hommes cultivés du parti du Destour, il a construit une école pour les jeunes filles. A l'origine, cette école était une huilerie, car mon grand-père a vendu ses biens, les oliveraies et en a gardé une huilerie. Après l'indépendance, il a déchiré sa carte du parti, pour lui sa mission était finie. Ma tante maternelle a milité dans l'Union des femmes durant cette période avec Halima Chaabouni, elle a aujourd'hui Alzheimer, elle n'a pas eu l'hommage qu'elle mérite. C'est mon père qui l'a inscrite dans cette école et l'a obligée à ne pas porter la burka des Tunisiennes, sur le visage, qui était noire. Dans cette école les filles ne portaient pas la burka eh oui ! on l'appelle al khama».*

Le rôle du père on le retrouve déterminant dans la vie de Sofia Znati (Menzel Bourguiba – Tunisie). Un militant de la première heure durant la période coloniale, il a su transmettre la rigueur morale dans l'adhésion à une cause. Sa fille relate ici son portrait moral:

*«Mon père a beaucoup travaillé! Tout et n'importe quoi, sauf «un métier» et il ne cesse de s'enorgueillir, il nous disait: «j'ai fait tout, mais je n'ai jamais ciré les chaussures ! (au propre et au figuré!) donc ce n'est pas à vous de le faire maintenant» il n'a jamais accepté qu'on essaye! tu agis ! tu assumes tes responsabilités, il ne faut pas venir se plaindre! et si tu lui demandais le pardon, la punition serait double! même plus tard quand nous sommes devenus grands et nous avons commencé, mes frères et moi à faire de la politique, il était très clair, «je n'interviendrai jamais pour toi! tu as besoin d'un avocat, j'en engagerai un!» chacun a choisi sa voie.*

Pour elle aujourd'hui, comme elle l'a appris de son père, se sacrifier pour autrui est un don de soi désintéressé. Au lendemain de l'indépendance son père a mis fin à ses activités politiques, pour lui la lutte est finie, il avait joué son rôle, il n'attendait aucune récompense.

L'école n'a pas joué le même rôle pour toutes les femmes rencontrées. Leur dette à l'égard de cette institution est inégale. Certaines lui doivent une initiation riche à la vie collective et à l'autonomie grâce à l'expérience de l'internat au lycée ou à la cité universitaire. Pour Khadija (Enseignante, Essaouira, Maroc) les années du secondaire passées à l'internat lui ont appris le sens de résister aux ordres injustes. Loin de la famille, ces années furent un rite de passage, si l'on peut dire, pour naître à la vie collective. Pour Fatiha Imoulid aussi, quitter la famille, habiter la ville (Agadir) pour étudier, fut une expérience formatrice; Elle en a appris l'autonomie, l'insertion dans un groupe et l'organisation des activités. Encore étudiante, elle a donné des cours particuliers à des jeunes élèves, pour venir en aide à son oncle et l'aider à payer le loyer. Ainsi, le travail associatif, l'autonomie, l'initiation à l'argent sont pour Fatiha des expériences de socialisation tissées à partir

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

et autour de l'école. D'autres, après coup, reconnaissent dans la trace d'un enseignant dans leur parcours un effet indirect sur leur choix. Pour une certaine catégorie de femmes leaders, qui sont des enseignantes, l'école, l'université et la profession sont le laboratoire où leur personnalité, leurs centres d'intérêts politiques, artistiques et leurs valeurs ont pris matière, consistance et orientation. Chahira Ben Rjeb, professeure d'arabe à Jammel (Tunisie) s'est forgée une personnalité influente à partir de son métier. Les élèves, en classe et en dehors de la classe, le lycée comme espace et lieu de vie... tout chez Chahira gravite autour de son métier. Elle organise des activités aux élèves pour les arracher aux menaces du salafisme qui envahissent les classes et les rues, elle appelle ses propres enfants pour venir l'aider le dimanche à accomplir des tâches de nettoyage et d'embellissement dans les salles ou les couloirs.

En d'autres termes selon les âges des femmes interviewées, les profils et les générations, le rôle qu'a pris l'école dans leur parcours est très différent, pour certaines comme Fatiha il est orienté vers l'environnement, pour d'autres comme Khadija vers les relations humaines, (alphabétisation, réinsertion sociale) pour d'autres encore comme Chahira il est total (environnement, savoir, relations humaines).

Ainsi, au Maroc, dans les propos des interviewées ou dans les focus groups nous avons décelé ce que certaines études ont mis en exergue: l'époque actuelle est une sorte de carrefour où se croisent et vivent, avec plus ou moins de tension, de malentendus et d'harmonie, des générations différentes: celle scolarisée durant les années de plomb, celle formée dans l'attachement au passé, celle aspirant à plus d'émancipation, les jeunes dont l'éveil à la chose publique a vu le jour avec le Printemps arabe, les enfants du numérique, etc. En effet entre Latifa Boumzough (Essaouira – Maroc, 66 ans) issue d'un milieu aisé, qui doit son épanouissement financier et culturel aux privilèges qu'avait eus son mari sous le règne de Hassan II et son entourage et Fatiha 24 ans, fille de l'ouverture économique et politique qui ne doit rien à personne et pourtant elle arrive à se forger une personnalité influente, nous assistons à travers ces deux profils à la distance parcourue par la société marocaine durant deux décennies. L'ouverture politique initiée depuis 20 ans ne semble pas en mesure de faire face à l'instar des autres pays, au déclin du politique et à l'érosion des idéologies mobilisatrices. L'essor de la société civile est la réponse à l'incapacité des partis à proposer, notamment aux jeunes, des projets prometteurs. Comme le montrent certaines études, seule la société civile a exprimé la capacité de formuler, d'accueillir les principales questions qui traversent la société marocaine depuis des décennies: les droits de l'Homme, la question linguistique et culturelle, les droits des femmes, la mémoire politique, etc. et qui ont pris des formes aiguës depuis 2003 comme le montre entre autres le Hiraq du Rif à Hoceima en 2016 qui a éveillé à la surface la marginalisation des Amazighs depuis des décennies<sup>(84)</sup>.

---

84. Abdallah Saaf, «Changement et continuité dans le système politique marocain», in Baudoin Dupret, Zakaria Rhani et alii (dir. ), Le Maroc au présent. Changement et continuité dans le système politique marocain, Casablanca, Centre Jacques-Berque, Fondation du Roi Abdul-Aziz Al Saoud pour les Études Islamiques et les Sciences Humaines, 2015, pp. 535-568.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Parmi les facteurs qui ont contribué aux changements de l'ordre axiologique traditionnel, on pourrait énumérer les suivants<sup>(85)</sup>:

- Le mouvement national qui a introduit timidement de nouvelles valeurs relatives à l'éducation, à l'émancipation des femmes (Allal Fassi, Hassan Alwazzani...) et à la démocratie...;
- L'éducation des masses après l'indépendance, sans qu'elle soit généralisée, a touché progressivement la majorité des jeunes. Elle a introduit un nouveau mode de socialisation qui s'est ajouté à celui de la famille. Elle a introduit aussi un nouveau contenu éducatif et une nouvelle figure d'autorité, à savoir le maître ou la maîtresse d'école;
- Le salariat et l'emploi ont contribué à améliorer les niveaux de vie des populations par rapport à celles de la société marocaine d'après l'indépendance. De nouvelles aspirations sont apparues et se sont accompagnées, par conséquent, par de nouvelles valeurs qui ont bousculé le système traditionnel. Par exemple la valorisation du fonctionariat garant de la sécurité. La mobilité spatiale interne du rural vers la ville a graduellement valorisé la ville et déprécié la campagne et a fait apparaître le clivage entre les deux espaces;
- Des mesures mises en place, tels que le planning familial et la contraception, dont la réussite a contribué à changer le rôle des femmes et son statut au sein de la famille;
- Les organismes internationaux de développement ont introduit de nouvelles valeurs instaurées par les conventions internationales ratifiées par le Maroc: droits de l'homme, des femmes, des enfants, des cultures locales, etc. Tous ces facteurs, sans faire disparaître complètement l'ordre traditionnel, ont engendré de nouveaux registres de valeurs, qui sont tantôt produits par le changement social dont les populations subissent les effets économiques et sociaux, tantôt instaurés par les valeurs universelles.

Il est rare de trouver une femme qui, à un certain moment de son parcours, n'ayant pas eu affaire à une association, un club ou un groupe structuré. Qu'elles soient actives dans le domaine culturel (cinéma, musique...), artisanal, caritatif, ou industriel. Toutes les femmes rencontrées ont trouvé dans les associations, selon les profils et les âges et les besoins, un espace d'initiation, de formation, de production ou de dissémination. Un lieu de passage obligé, nous sommes de plus en plus face à des femmes leaders qui agissent loin des cadres spontanés, comme leurs aînées des générations précédentes. Si l'émancipation que pourraient proposer la famille et l'école reste aléatoire, dépendant de plusieurs facteurs, cette tendance de plus en plus grande à inscrire l'activité et le rapport à son propre projet et aux autres dans le cadre d'une association, nous semble révéler une conscience de l'importance de ces institutions civiques.

Ces éléments de contexte nous ont permis de présenter à la fois les grands traits communs et les caractéristiques spécifiques qui sont des «générateurs du changement»<sup>(86)</sup> donnant lieu à un leadership transformatif au féminin aux visages multiples, caractérisé par des tensions et des crises car il est enraciné dans des contextes socioculturels, politiques et économiques différents. Comme on l'a montré, il y a un socle commun: une organisation sociale conservatrice, voire traditionaliste, mais exposée au processus de modernisation: des réformes politiques et juridiques, disparités sociales... Cependant, les spécificités de chacun des trois pays et de chaque région concernée, font que les femmes influentes sont exposées à des épreuves différentes qui traversent leurs expériences en tant que femmes leaders.

85. *Ibidem.*

86. Georges Balandier, *Sens et Puissance, les dynamiques sociales*, Paris, PUF, 1986, pp. 99-110.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

## IV - LE LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FÉMININ.

### QUELLE RECONNAISSANCE SOCIALE?

Le leadership est une question qui interpelle la relation de l'individu avec le groupe. L'individu leader bouscule la hiérarchie des valeurs et des positions, il impose parfois des normes ou agit à travers celles qui sont en vigueur, son émergence dépend des représentations et des pratiques. Le leader est soumis aux représentations du groupe à travers lesquelles il est appréhendé.

Nous allons voir que le choix des représentations comme entrée pour l'étude du leadership féminin, est d'une grande rentabilité. En effet, ici plus qu'ailleurs, on verra que plus les représentations sont stables plus elles sont fortes. Grande efficacité d'action et permanence influencent profondément l'orientation et la justification des pratiques et des prises de position (décision, choix de vie, attitudes, etc.).

Le leader est une figure d'une grande complexité. Bien qu'il soit facile d'énumérer les traits que doit avoir une personne pour être qualifiée de leader, nous avons constaté que la désignation réelle de ce dernier est une tâche d'une grande difficulté. Reconnaissance, méconnaissance et oubli rendent impossible tout consensus, ainsi avons-nous opté pour la démarche méthodologique basée sur la désignation.

Comme on l'a déjà mentionné, la phase de désignation a été essentiellement basée sur des Focus groups et des entretiens de groupes, mais également sur des entretiens complémentaires (exploratoires et informels). Dans une telle perspective, les échanges avec les interlocuteurs et interlocutrices se font dans un cadre qui accorde à chaque «informateur» une égale légitimité. L'échange en groupe sollicite une immersion dans la mémoire collective, interpelle chaque membre présent pour que son témoignage soit tel un fragment qui ne prend son sens qu'à travers ceux des autres. L'ensemble des témoignages, des remarques, des bouts de récits se juxtaposent se succèdent, s'opposent, se corrigent...pour faire naître de la discussion, de la plongée dans la mémoire des figures, des noms, des épisodes autour desquels il y a une certaine unanimité relative.

Aussi, cette phase a-t-elle eu pour objectif principal d'identifier les femmes influentes et d'appréhender la manière avec laquelle les acteurs sociaux (des deux sexes, appartenant à des générations différentes et issus de milieux socioculturels et socioéconomiques divers) définissent le leadership (et le leader) en général et comment ils inscrivent le leadership féminin à l'intérieur de ces schèmes de pensée<sup>(87)</sup>. Plusieurs facteurs interviennent au niveau de la mobilisation des schèmes: le genre, le contexte socioculturel, l'appartenance socioéconomique, le cycle de vie, etc.

---

87. Selon Jean Piaget, «un schème est le résultat d'une représentation (image, expériences ou concept) combiné à une action (opérations mentales, actions motrices). Les schèmes de pensées se développent avec l'expérimentation dans l'environnement, notamment avec les réflexes innés (présent chez les bébés). Ces schèmes sont organisés en réseaux, contenant des sous-schèmes». <https://lapsychologie.weebly.com/les-schegravemes-de-penseacutes.html>.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Dans cette phase, la rhétorique discursive occupe une place de premier plan dans le processus de la recherche et par ricochet dans la réflexion sur le leadership transformatif au féminin et le pouvoir d'influence des femmes. En effet, l'objectif est de partir du point de vue des acteurs quant aux femmes influentes et surtout de déceler les aspects qui les distinguent et les rassemblent, de faire ressortir leurs représentations, attitudes, jugements, énonciations de valeurs et opinions en la matière et de dégager les nuances entre leurs visions et les racines des oppositions. La dynamique du groupe a ceci d'important c'est qu'elle permet de faire surgir des positions contradictoires et de dégager des registres d'argumentations et des schèmes de pensée sous-jacents qui orientent la définition genrée du leadership transformatif. En d'autres termes, l'intelligibilité du leadership transformatif féminin passe par l'appréhension des conditions de sa reconnaissance «par le bas».

Plus concrètement, on a demandé aux participants. e. s aux focus groups et aux entretiens de groupes dans les différents sites d'observation, de définir ce qu'ils / elles entendent par «leader», la possibilité pour une femme d'être leader, la différence entre un homme leader et une femme leader, l'existence ou pas de femmes influentes dans leur entourage (voisinage, communauté, région, etc. ). On les a également interpellés quant à l'existence de figures féminines ayant marqué l'histoire de leur pays en les invitant à relater les trajectoires de ces femmes leaders présentes encore dans la mémoire collective. Enfin, nous avons demandé aux personnes concernées de présenter des femmes influentes aujourd'hui et de montrer comment elles sont perçues par les autres et quelle influence elles ont sur leur entourage.

Il s'agit d'abord de faire ressortir les critères qui permettent de définir le leadership de manière générale et le leadership féminin en particulier. Ensuite, de repérer les registres à travers lesquels les acteurs justifient ou remettent en question la légitimité du pouvoir d'influence des femmes et enfin de procéder à une reconnaissance et à une mise en visibilité (par les acteurs eux-mêmes) de figures féminines dotées de pouvoir d'influence. Ce matériau empirique, collecté *in situ*, permet par la suite, d'une part, de saisir le terreau socioculturel du pouvoir d'influence des femmes et, d'autre part, d'appréhender les sphères qui offrent le plus aux femmes la possibilité d'exercer leur pouvoir d'influence et transformer leur environnement.

Pour l'interprétation des propos des acteurs sociaux au sujet du leadership, nous avons jugé utile d'adopter l'approche développée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot<sup>(88)</sup>. Il s'agit de la théorie de la justification et des économies de la grandeur. En quoi ce modèle est-il pertinent pour l'analyse de la définition que donnent les acteurs sociaux au leader et au leadership?

Cette approche ne consiste pas à expliquer les déterminants sociaux des comportements et des attitudes des acteurs sociaux, mais plutôt à comprendre comment ces acteurs mettent en œuvre des compétences justificatrices et construisent des ressources argumentatives dans des situations au sein desquelles ils sont appelés à justifier leurs prétentions<sup>(89)</sup>.

---

88. Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

89. Marc Jacquemain, Les cités et les mondes: le modèle de la justification chez Boltanski et Thévenot, Décembre 2001, <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/90443/1/Les%20cit%C3%A9s%20et%20les%20mondes%20de%20Luc%20Boltanski.pdf>.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Selon cette approche, l'acteur va procéder à une catégorisation basée sur une «mise en équivalence», c'est-à-dire donner à chacun «ce qu'il mérite», en référence à une échelle de valeur qui se base sur *un principe supérieur commun*. Ainsi, «la grandeur» est le «positionnement» des personnes relativement aux principes. En ce sens, l'accord sur une équivalence distributive est une forme de distribution de «grandeur». Il en ressort des «grands» et des «petits» déterminés en rapport avec un principe donné. Le grand dans un ordre de valeur c'est celui qui incarne les valeurs du groupe.

Cette partie axée sur la désignation s'articule autour de deux aspects essentiels. Le premier concerne la présentation des caractéristiques du leader à partir du discours des acteurs sociaux, le deuxième renvoie aux caractéristiques des femmes leaders et à la manière avec laquelle elles se positionnent dans l'économie de la grandeur suivant les contextes.

### Qu'est-ce qu'un leader aux yeux des acteurs?

Il importe de souligner que la définition du leader diffère selon les contextes socioculturels, ce qui nous permet de dégager une image kaléidoscopique de ce qui est reconnu par le groupe comme «leader». Cette reconnaissance est basée sur des représentations sociales du leader qui ont une fonction «justificatrice» et qui «permettent a posteriori de justifier les prises de position et les comportements»<sup>(90)</sup> et «servant donc de points de repères pour l'argumentation»<sup>(91)</sup>. Les représentations sociales sont constituées d'un *noyau central* et d'*éléments périphériques*.

«Le noyau central constitue la base commune et consensuelle de la mémoire collective et du système de normes auquel un groupe se réfère (Abric, 2001). Il est constitué d'un nombre très limité d'éléments qui lui donne sa signification (fonction génératrice) et détermine les relations entre ses éléments constitutifs (fonction organisatrice). [...] Le système périphérique est quant à lui beaucoup plus flexible. Il permet une différenciation en fonction du vécu et une intégration des expériences quotidiennes (Abric, 1994). Il contribue à la protection du noyau central en permettant une certaine hétérogénéité de contenu au sein de la représentation et permet l'adaptation aux évolutions du contexte»<sup>(92)</sup>. Dans cette optique, le noyau central du leader est *la capacité à changer l'environnement social* auquel viennent se greffer des éléments périphériques qui nous permettent de voir sur quoi est réellement fondée l'influence du leader (*caïd*).

---

90. Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1996, p. 17.

91. Grégory Lo Monaco, Florent Lheureux. «Représentations sociales: théorie du noyau central et méthodes d'étude», in *Revue Electronique de Psychologie Sociale*, APSU, 2007, pp. 55-64, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01736607>, p. 58.

92. Lionel Dany et Thémis Apostolidis, «Approche structurale de la représentation sociale de la drogue: interrogations autour de la technique de mise en cause», in *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2007, N°73, pp. 11-26, <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2007-1-page-11.htm>, p. 11.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Ces éléments périphériques<sup>(93)</sup> peuvent être résumés comme suit: un leader (*caïd*) doit avoir des qualités absentes chez les autres<sup>(94)</sup>, elles sont propres à lui, *individuelles* (intuition, intelligence sociale, lecture des situations pour faire face aux problèmes, performance, détermination, vision portant sur l'avenir, charisme, aura (*waqâr*)...) et d'autres, *relationnelles*, en rapport avec les attentes qu'il fait naître chez les membres du groupe (disponibilité, altruisme, encadrement, être au service des autres, être à l'écoute des autres...). Se pose ainsi, la question du domaine de compétence, le caïd doit-il avoir une compétence de base qui lui donnerait reconnaissance et sur laquelle il prend appui? Ou bien sommes-nous devant la permanence de la figure du caïd traditionnel dépositaire de quelques «pouvoirs spontanés» que l'entourage lui reconnaît?

Ce qui resurgit de la dynamique des groupes c'est l'insistance sur la «bonne conduite morale du caïd, pour pouvoir réussir» qui semble être l'écho de la figure traditionnelle de ce dernier. Ici il est essentiel de faire un détour par le lexique, en mesure de nous éclairer sur les représentations que dégagent des réactions recueillies lors des focus groups.

Nous avons choisi d'employer le mot *caïd*, bien que ce dernier appartienne à l'arabe classique et soit peu employé en arabe dialectal. Il est difficile de débarrasser ce mot des connotations militaires greffées sur l'usage du vocable. Ces connotations sont bien ancrées dans les esprits, car elles ont été exploitées par les chefs autoritaires arabes du XX<sup>ème</sup> siècle. Dans certains focus groups nous avons senti l'écho de cette mémoire lexicale. L'une des intervenantes garde à l'esprit la connotation militaire et cite le nom de Che Guevara «il était un caïd de la classe ouvrière, des marginaux sans être celui qui donnait des ordres». Toujours dans cette tentative de définir le leader, un peu plus loin d'autres figures de la même époque défilent sans trop de cohérence dans le choix des noms: «Che Guevara, Saddam Hussein, Béji Caïd Essebsi...», avec toutes les différences qui les distinguent, mais le *caïd* ne doit pas exclure la diversité. En effet, l'image du *caïd* traditionnel qui influence notamment par le respect qu'il impose aux autres, reste vivante dans les esprits. Cependant, on voit naître une certaine définition moderne du caïd qui se réduit à des compétences, un savoir-faire et une capacité à conquérir les adhésions. Il s'avère que nous sommes en présence d'une vision dualiste du leader basée, d'une part, sur un modèle traditionnel où l'influence tire sa légitimité de facteurs entre autres morales et d'autre part, sur un modèle émergent du caïd adossé à un projet, des compétences et un savoir-faire. C'est ce qui se révèle de l'intervention de l'un des jeunes participants et participantes au Focus

---

93. «Les éléments périphériques ont [...] leurs fonctions. Ils concrétisent, régulent et défendent les significations centrales selon la diversité des contextes et des individualités, car «ils constituent en effet l'interface entre le noyau central et la situation concrète dans laquelle s'élabore ou fonctionne la représentation» (Abric, 1994, p. 25). Ils concrétisent les éléments centraux car ils en sont la traduction concrète (exemple: acquérir des connaissances c'est aller en cours, les réviser, aller à la bibliothèque, etc. )». Grégory Lo Monaco, Florent Lheureux, «Représentations sociales: théorie du noyau central et méthodes d'étude», in *Revue Electronique de Psychologie Sociale*, APSU, 2007, pp. 1 - 55., p. 59, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01736607/document>.

94. Cela renvoie à la définition que donnent Boltanski et Thévenot à la notion de grandeur qui «apparaît finalement comme la résultante d'un travail des acteurs sur eux-mêmes et sur le monde des objets les dotant de capacités et de caractéristiques que d'autres n'ont pas, qui leur permettent de faire ce que d'autres ne peuvent accomplir (richesse, imagination, réputation, position de représentant, etc. ). Ainsi se trouve définie une hiérarchie légitime et juste aux yeux des personnes et donc valable en toute généralité, fondée sur la négociation des acteurs et sur la prise en compte au moyen d'épreuves de leurs mérites respectifs», Philippe Juhem, «Un nouveau paradigme sociologique? À propos du modèle des Économies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot», in *Scalpel, Cahiers de sociologie politique de Nanterre*, vol. 1, 1994, *A propos de la justification*, <http://boltanski.chez-alice.fr/texte/textejuhem.pdf>, pp. 82-110.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

group de Smimou (Maroc) qui insiste sur la «bonne conduite morale du caïd, pour pouvoir réussir». Ce trait propre à la personnalité du caïd, semble montrer la difficulté chez certains de voir émerger une définition «laïque» du caïd, qui ne prenne en considération dans son image que ce qui relève du relationnel, de l'efficacité et de l'agir. La conformité de la conduite personnelle du caïd avec la norme sociale qui définit le tolérable et le condamnable semble être une dimension importante dans la perception de cette figure.

#### **Qu'en est-il des représentations des femmes leaders?**

#### **Qu'est-ce qu'une femme leader selon les acteurs?**

L'image de la femme leader et du leadership transformatif au féminin est loin de faire l'unanimité de la part des participants et participantes aux focus groups et aux entretiens de groupes. Mais il faut d'abord insister sur le fait que le discours des acteurs révèle que l'accès de la femme au statut de «leader» (du «grand») est conditionné par un certain nombre de facteurs et de considérations liés aux valeurs du groupe, au contexte sociohistorique, à l'ordre social établi, aux sphères d'exercice du pouvoir, etc. Ainsi, il s'avère que le leadership et le pouvoir d'influence des femmes est accepté, voire reconnu, jusqu'à un certain seuil. En d'autres termes, compte tenu des attributs du leader, la femme est-elle habilitée (aux yeux des acteurs sociaux concernés) à jouir de cette position sociale? Selon quels modes de qualification la femme trouve-t-elle sa place dans les «économies de la grandeur» conformément aux valeurs des «cités de justification»<sup>(95)</sup>? En fonction de quelles logiques la femme se voit-elle exclue de la hiérarchie (états) des grandeurs?

Les propos des acteurs sociaux vont dans deux directions qui expriment des principes normatifs quant au leadership transformatif et au pouvoir d'influence des femmes et justifient des formes de reconnaissance et de déni de reconnaissance (ou de ce que Christian Lazzeri et Alain Caillé appellent «une reconnaissance en négatif»<sup>(96)</sup>). La première, celle de la reconnaissance, se base sur les principes de l'égalité, quant à la deuxième, elle justifie le déni de reconnaissance des vertus d'influence de la femme en mobilisant un discours essentialiste. Ainsi, certains restent-ils encore sous le poids de la vision qui conçoit le leader comme le produit d'un hasard providentiel. Écoutons cette jeune participante au focus group de Smimou (Maroc): «La femme est prédisposée par nature à devenir caïd mais cela nécessite un entourage assez attentif à elle pour qu'elle s'éveille». Une autre participante donne à cette nature un autre nom issu du lexique coranique. Pour elle *la qiyadâ* (le leadership) est un don «qu'on reçoit et qu'on ne choisit pas, ça vient *bilfitra*, (c'est le nom coranique de l'inné manipulé par Dieu) elle (alqiyada) s'impose, le caïd à une forte intelligence, on ne cherche pas alqiyada c'est elle qui te cherche».

---

95. Boltanski et Thévenot distinguent six cités (ou mondes) de justification: domestique (tradition, famille, hiérarchie), industrielle (efficacité, savoir, savoir-faire), civique (représentativité, collectif, démocratie), marchande (intérêt, égoïsme, rivalité), inspirée (créativité, authenticité, imagination) et de l'opinion (renommée, gloire, notoriété) auxquelles Luc Boltanski et Eve Chiapello (*Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999) ajouteront plus tard la «Cité par projets» (Activité, projets, extension du réseau, prolifération des liens). Pour chaque cité il y a un «grand» qui correspond au principe supérieur commun (respectivement: le père, l'ancien, l'ainé; le professionnel, l'expert; le délégué, l'élus; l'homme d'affaire, le challenger; le poète, l'artiste, l'enfant; le poète, l'artiste, l'enfant; la vedette, le médiatisé; le coach, le médiateur, le chef de projet).

96. Lazzeri Christian et Caillé Alain, «La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept», *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, pp. 88-115, p. 104.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Le don, le caïd inspiré, qui agit par des forces exceptionnelles innées, ou venues d'une puissance qui le dépasse, sont l'écho de la représentation qui hypertrophie la part personnelle, faute de pouvoir lire rationnellement l'interaction de l'individu avec le groupe et les conditions qui lui ont donné naissance. Cette représentation prend appui bien entendu sur une certaine définition du naturel: «pour le sexe masculin elle (*la qiyadâ*) est un besoin naturel», ajoute un autre participant au même focus group. Inutile de dire que ce «besoin naturel masculin», selon cette représentation, ne s'exprimerait que dans le monde social et à travers les responsabilités collectives. Mais quand on associe la femme «au naturel» la *qiyadâ* prend un autre visage et se réduit à un autre espace, l'espace domestique. Un jeune du focus group de Redayef s'évertue à «mystifier» le rôle de la femme croyant lui rendre justice: «elle est par nature caïda, elle est mère, elle porte le bébé des mois dans son ventre, s'en occupe plus tard, puis travaille pour faire face à la pauvreté».

«L'essentialisme» qui réduit le féminin et le masculin à une définition antérieure supposée «naturelle», a du mal à s'affranchir du poids des représentations qui associent la «sensibilité», la finesse, le dévouement à la femme, c'est-à-dire, à la mère et la rationalité, la rudesse... au père. «Un caïd doit être sensible, la femme est plus proche, elle a plus de sensibilité, je prends l'exemple de ma mère, elle est tout le temps prête à servir ses huit enfants, elle s'épuise pour nous satisfaire, elle nous aime, mon père est absent, oui ! c'est vrai il travaille beaucoup mais il est absent !» (jeune fille participant au focus group de Redayef).

Avant d'analyser cette vision dichotomique du leadership féminin, une remarque mérite d'être soulignée. Si les propos au regard des caractéristiques du leader se présentent comme étant des attributs «allant de soi» et par conséquent, n'ont nécessité ni développement justificatif / argumentatif, ni controverse, ceux qui concernent le leadership féminin et les femmes influentes ont été plutôt pléthoriques, comme si les acteurs se trouvaient dans l'obligation de développer une rhétorique justificatrice ce qui se traduit, en quelque sorte, par une surenchère argumentative. Comme l'ont montré, à juste titre, Boltanski et Thévenot, il s'agit de compétences justificatrices des acteurs dont le discours «fait [...] apparaître des contraintes fortes dans la recherche d'arguments fondés, appuyés sur des preuves solides, manifestant ainsi des efforts de convergence au cœur même du différend»<sup>(97)</sup>. Dans cette perspective, la dynamique de groupes est basée sur «une épreuve de justification». Ce sont ces «compétences argumentatives des acteurs» qui constituent la source du «capital d'influence» des femmes.

Une femme leader quels qu'en soient le domaine, l'œuvre, le style d'action, ouvre dans son environnement socioculturel un autre horizon et du coup son profil comme son agir, imposent une argumentation dont l'issue est loin d'être prévisible car cela pourrait être l'ébauche d'une orientation inédite, d'une décision peu attendue de lourdes conséquences. La femme leader à des degrés divers, bouscule, déstabilise attire les regards vers une voie méconnue voire nouvelle.

---

97. Boltanski et Thévenot, *De la justification*, p. 26.

# Le leadership transformatif au féminin

## Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

### 1 - La reconnaissance du pouvoir d'influence des femmes (Les ordres de grandeur).

Ce qui caractérise le discours qui légitime le pouvoir d'influence des femmes, c'est qu'il se base tantôt sur le principe de l'universalité des droits humains (le principe de l'universalité et de l'égalité), tantôt sur les compétences des femmes qui ont déjà fait leur preuve en la matière. Cette rhétorique est très souvent fondée sur la concrétude du social en s'appuyant sur des exemples de femmes influentes à travers l'histoire et appartenant à l'environnement immédiat / direct du groupe. A ce sujet, derrière les figures féminines évoquées se manifestent des logiques et des registres de normativité (religieuses, communautaires, ethniques, généalogiques, etc. ) dans lesquels se construisent les épreuves de justification. Ainsi, dans chacune des différentes zones d'observation, les traits distinctifs du temps et de l'espace sont mis en avant dans le discours argumentatif du pouvoir d'influence des femmes.

Il est important de souligner que le discours argumentatif des acteurs renvoie à une image de la femme leader – influente différente des autres, «hors du commun», idéalisée en quelque sorte. Cette singularité prend plusieurs configurations en fonction à la fois des figures féminines évoquées et des sources argumentatives des acteurs. Dans cette optique, l'influence est «une vertu» qui tire sa légitimité de sphères d'action divers. Ainsi, l'on peut distinguer cinq «ordres de grandeur» qui déterminent la reconnaissance sociale du leadership transformatif au féminin:

- Les compétences créatives (la fondation des cités);
  - Le militantisme (lutte contre les colons et les régimes autoritaires);
  - L'accès au monde masculin;
  - La sainteté et le pouvoir «surnaturel»;
  - L'engagement politique et citoyen.
- **Premier trait de grandeur: Les compétences créatives  
(la fondation des cités)**

Parmi les attributs qui permettent aux femmes de jouir d'une reconnaissance sociale en tant que leader ayant une capacité d'influence, l'on peut souligner la fondation des cités. Il s'agit d'une vertu qui a été évoquée dans plusieurs focus groups.

Dans le milieu berbère, les femmes évoquées ayant fondé des villes sont: Zeineb Nefzaouia (1039 – 1117, évoquée dans les FG de Smimou, Essaouira et Marrakech), fondatrice de la ville de Marrakech (vers 1070)<sup>(98)</sup>, épouse du chef historique Youssef Ibn Techfine (le troisième Imam et le premier sultan de la dynastie berbère des Almoravides. «Elle est aussi surnommée *al-qa'ima bi mulkihi* (littéralement, celle qui s'occupe du royaume de son mari), en référence à sa participation

98. On attribue à Zaynab Nefzaouia la conception des plans de la ville de Marrakech (en 1062). À son retour de la guerre, Ben Tachfine fait construire la ville conformément aux plans que sa femme a créés. J F P Hopkins; Nehemia Levtzion, *Corpus of early Arabic sources for West African history*, Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers, 2000, cité dans: Zaynab Nefzaouia, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Zaynab\\_Nefzaouia](https://fr.wikipedia.org/wiki/Zaynab_Nefzaouia).

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

aux affaires intérieures pendant le règne de son mari [...]. Elle négocie souvent à la place de son mari et ses connaissances politiques sont si convaincantes qu'on la surnomme souvent la Magicienne»<sup>(99)</sup>. D'après le récit, Ibn Techfine a fait construire la ville de Marrakech conformément aux plans créés par sa femme qui les a conçus alors qu'il était parti en guerre en 1062.

La femme en tant que fondatrice des villes reste gravée dans la mémoire populaire des marocains. Les participants et participantes au FG de Ben Guerir ont évoqué le nom de Kenza al-Awrabya, l'épouse de Moulay Idriss 1er et mère de Moulay Idriss II. Elle est la fille du chef de la tribu berbère Awarba (Ishaq Ibn Abdelhamid) et a joué un rôle important au niveau de l'organisation administrative de l'Etat marocain sous les Idrissides. Suite à l'assassinat de son mari sur ordre du calife abbasside Hâroun ar-Rachîd, elle a veillé à ce que le trône de son futur enfant (né trois mois après la mort de son père, en 791) soit préservé. Elle a réussi à ce que son fils devienne le Sultan du Maroc (à l'âge de 11 ans). Elle l'a soutenu pour la construction de la ville de Fès en tant que capitale de son Etat<sup>(100)</sup>.

Loin du présent également, le nom de Fatma Fehrya s'impose (FG Essaouira). On la cite avec fierté, elle est la fondatrice de la première université des sciences religieuses, Al Qarawine à Fès (en 859). On lui attribue des compétences même en architecture, car dit-on, «elle tenait à suivre les étapes de la construction en donnant des directives précises et en imposant sa conception de l'édifice».

Une autre figure féminine berbère a été évoquée en Tunisie (le Sahel). Il s'agit de Sayada la fondatrice de la ville qui a porté son nom. Tout commence lorsque Sayada a perdu son mari et que sa belle-famille installée à Moknine, l'avait privée de la part d'héritage de son époux. Elle avait décidé de s'enfuir en compagnie de ses enfants. Trouvant refuge dans des grottes situées sur une colline proche de la plage de l'actuelle ville de Sayada et pour survivre, elle n'avait que la pêche pour nourrir ses enfants et vendre ce que lui reste comme poissons aux passants. Les gens qui venaient lui acheter du poisson la désignaient par le nom de Sayada (la pêcheuse). On prit l'habitude de dire «on va acheter du poisson chez Sayada» et ce terme a fini par désigner le lieu où habitait cette femme. Le récit présente donc la femme comme fondatrice d'une légitimité originelle (comme c'est le cas de la reine Didon). Cette antériorité féminine imprègne la ville; le nom féminin et le récit qui lui est associé éternise dans les esprits une certaine légitimité inconsciente qui bousculent la mainmise masculine<sup>(101)</sup>.

Par ailleurs dans des Focus Groups organisés auprès des jeunes (à Sousse, à Bizerte et à Menzel Bourguiba), le nom d'Alyssa a été mentionné de manière très brève. Les quelques jeunes qui ont considéré ce personnage comme femme leader ont mis en exergue l'intelligence, la ruse, l'ingéniosité et la malice qui la distinguent et qui lui ont permis de fonder la ville de Carthage (la nouvelle capitale du peuple phénicien) en découpant une peau de bœuf en bandes très fines, plutôt que de se limiter à l'espace qui lui avait été vendu (qui équivaut à la dimension de la peau d'un bœuf).

99. «Qui était Zaynab Nefzaoui, la reine de Marrakech?», *HuffPost Maghreb*, 15 mars 2016, [http://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=http%3A%2F%2Fwww.huffpostmaghreb.com%2F2016%2F03%2F15%2Fzaynab-nefzaouia-marrakech\\_n\\_9467170.html](http://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=http%3A%2F%2Fwww.huffpostmaghreb.com%2F2016%2F03%2F15%2Fzaynab-nefzaouia-marrakech_n_9467170.html)

100. P. Morizot, «Awerba», Encyclopédie berbère [En ligne], 8 | 1990, document A332, mis en ligne le 20 avril 2011, consulté le 25 septembre 2020. URL: <http://journals.openedition.org/encyclopedieberbere/177>.

101. Cette figure féminine a été étudiée par Hamida Trabelsi Bacha dans le cadre de l'enquête menée au Sahel.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

A Jarash, les participant. e. s au FG ont cité Zénobie, la reine de Palmyre, qui a dirigé les guerres mais aussi les travaux de construction des monuments de Palmyre. On a également évoqué le nom de Chajarat ed-Dorr, la reine d'Égypte et l'épouse de Salaheddine el-Ayyoubi (Saladin) qu'on considère comme l'une des leaders qui ont le plus réussi à mener les guerres et à régner. Une autre femme leader a été mentionnée, qui est Balkis, la reine de Saba. Ces différentes figures de leaders citées dans ce focus group, appartiennent au patrimoine arabo-musulman, généralement associées au pouvoir politique bousculant dans les récits les figures masculines (Saladin, le Roi Saloman...). Elles sont convoquées plus pour leur valeur symbolique que pour leur rôle historique trop enveloppé dans la légende.

- **Deuxième trait de grandeur: Le militantisme. La lutte contre les colons et les régimes autoritaires**

Dans ce registre, plusieurs figures féminines représentent la résistance face aux colonisateurs: «certaines ont caché des armes, d'autres ont participé à l'approvisionnement des familles pauvres durant les périodes de famine».

Au Maroc, le nom de Aïcha Kandicha (inspiré de *condessa*, comtesse en portugais) a été évoqué dans tous les FG. Il s'agit d'un personnage emblématique de la lutte contre l'occupant. Le récit parle d'une femme qui avait du charme et séduisait les soldats portugais, pour ensuite les assassiner avec l'aide des hommes de la résistance marocaine à l'époque de la colonisation.

On cite également le nom d'une célèbre Cheikha Kharboucha (FG Ben Guerir, Marrakech, Essaouira), qui durant la période coloniale avait dévoilé «un notable et grand chef allié aux autorités coloniales (le caïd Aïssa Ben Omar) et qui était connu par de grandes affaires de corruption, elle l'a dénoncé sur scène et par les paroles d'une chanson, il l'a assassinée sur le coup». C'est une femme qui est restée célèbre dans la mémoire grâce à ce «détour scénique», en mobilisant la chanson pour servir la cause patriotique et mettre à nu les traîtres. Sa mort violente lui avait donné la gloire d'être parmi les figures du sacrifice qui ont échappé à l'oubli.

Ce qui mérite d'être souligné c'est que les participant. e. s aux FG ont fait un effort assez «agité» où ils / elles ont déployé une grande énergie en vue de réussir cette immersion dans la mémoire à la recherche de figures de femmes dignes d'être arrachées à l'oubli. La nature de l'effort spontané, pour se souvenir, souligne par ailleurs l'ampleur de l'oubli, ou plutôt du silence dans lequel ont sombré tant de visages et de voix. Malheureusement, regrette Nejib (FG Marrakech) qui évoque l'époque moderne «rares sont les noms de ces militantes, que les documents ont gardés, d'ailleurs parmi les noms inscrits sur le document revendiquant l'indépendance, il y a une seule femme nommée, malgré le rôle qu'elles ont joué». Il fait référence au Manifeste de l'indépendance du 11 janvier 1944 présenté au Sultan Mohamed V par 66 marocains (dont une seule femme: Malika Belmechdi el-Fassi). Ces militants nationalistes ont pris le risque de signer ce Manifeste public pour revendiquer la libération du Maroc.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

L'épisode de la marche verte<sup>(102)</sup> a laissé le souvenir d'une jeune dame qui y a participé en veillant à cacher sa grossesse derrière de larges vêtements mais engagée très loin dans la route elle a accouché d'un nouveau-né. D'ailleurs la grande manifestation verte évoquée par les participants et participantes (malheureusement sans donner de noms de femmes leaders), reste un moment très intense où le patriotisme des femmes s'est laissé voir dans tous ses éclats pour défendre la cause épineuse du Sahara.

Toujours dans le même registre, en Jordanie, c'est le nom de Thérèse Halsa (nommée Om Salman) (1954-2020) qui a été évoqué avec beaucoup de fierté (FG Karak). Issue d'une famille de chrétiens arabes (d'un père jordanien de Karak, Isaac et mère, Nadia Hanna d'al-Ramah à Akka), elle était un membre de l'organisation Black September. Elle est devenue célèbre pour sa participation au détournement d'un avion israélien en mai 1972, Sabena 571, qui se dirigeait de Bruxelles via Vienne à l'aéroport de Lod. Halsa et son groupe (composé de Rima Tannous, Ali Taha Abu Snina et Abed al-Aziz Atrash) ont arrêté 100 passagers au cours de l'opération connue sous le nom d'opération Lod. Ils ont exigé la libération de prisonniers palestiniens et jordaniens en échange. Elle a été arrêtée avec Rima Tannous par l'unité des forces spéciales israéliennes, Sayeret Matkal, qui s'est infiltrée comme membre des agents de la Croix-Rouge internationale. Quant aux deux autres membres du groupe, ils ont été évacués. «Le Premier ministre Benjamin Netanyahu et l'ancien Premier ministre Ehud Barak étaient alors des soldats des opérations spéciales et ont tous deux été blessés dans l'opération qui a suivi le détournement.

Halsa a été arrêtée et condamnée par un tribunal israélien à 220 ans de prison, mais elle a été libérée dans le cadre d'un accord d'échange de prisonniers après 12 ans<sup>(103)</sup>. «En 2015, elle a supervisé la création de «Sabena Hijacking - My Version», un film documentaire sur le détournement, mélangeant des interviews de Palestiniens et d'Israéliens<sup>(104)</sup>. Après sa libération des prisons d'occupation, Halsa a consacré sa vie au service des blessés et des prisonniers.

Selon les participant. e. s au FG, Halsa a eu une influence sur la génération des années 1970-1980. Ils considèrent qu'elle est plus reconnue par les chrétiens que par les musulmans et que son histoire a été marginalisée pour des raisons politiques. L'une des participants et participantes a précisé que cette marginalisation est due au fait que Halsa est considérée comme partisane des organisations de libération de la Palestine qui étaient implantées en Jordanie et qui étaient considérées comme étant en dehors de l'Etat et en conflit avec le mouvement national jordanien.

Une autre militante jordanienne a été évoquée dans le cadre du FG du Karak. Il s'agit de Alia Dhammour qui a sacrifié ses deux fils (Sayyed et Ali) pour défendre l'honneur de Karak et de la Jordanie suite à l'invasion d'Ibrahim Pacha (en 1832) qui les a menacés (elle et son mari qui était le Cheikh de Karak à l'époque) de les brûler ou de remettre Karak. Consultée par son mari Cheikh

102. La marche verte est une manifestation lancée le 6 novembre 1975 par le Roi Hassan II qui avait ordonné à 350.000 marocains civils volontaires de marcher sur le Sahara occidental, colonisé par l'Espagne depuis 1884. Il s'agissait pour le Maroc de récupérer un territoire qui, selon lui, lui appartenait historiquement.

103. Palestinians Mourn Theresa Halsa, Hijacker of 1972 Flight to Tel Aviv, Asharq Al-Awsat, 22 mars 2020, <https://english.aawsat.com/home/article/2205516/palestinians-mourn-theresa-halsa-hijacker-1972-flight-tel-aviv>.

104. Therese Halsa, *Historica*, [https://historica.fandom.com/wiki/Therese\\_Halsa](https://historica.fandom.com/wiki/Therese_Halsa).

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Ibrahim, Chaikha Alia a répondu avec détermination: «les enfants de Karak sont tous nos enfants! Dis-lui que s'il manque de bois, nous lui donnerons de Karak ce dont il a besoin! L'humiliation est pire que la mort «el maniya wa lad-danya»! Et ses fils ont été brûlés devant ses yeux<sup>(105)</sup>.

En Tunisie, plusieurs femmes étaient mentionnées comme des noms repères de la mémoire nationale, pendant la période du mouvement national. Ainsi, le nom de Mariem Dridi, émerge de l'entretien de groupe à Ras Jebel pour son courage et sa force. Elle est la mère de Mohamed Salah Dridi de la tribu Drid<sup>(106)</sup> (qui habite dans les montagnes). Meriem est un prénom qui n'est pas répandu à Ras Jebel (qualifié de bédouin, (*Bedoui/Orbane*). Femme militante, elle a eu un rôle très important dans la résistance (1944). Son fils Mohamed Salah Dridi a été enrôlé parmi les jeunes des colonies engagés dans la deuxième guerre mondiale: formé au sein de la troupe d'ingénierie dans l'école de Menzel Bourguiba en 1943. Après avoir rencontré des soldats venus de l'Italie, il décide avec un groupe d'amis de désert. Pourchassé par des troupes françaises et les autorités locales dans la région (Ras Jebel, Rafraf), le groupe a été arrêté, mais les deux frères Dridi, étant ailleurs, ont pu rester libres. Il a été tué en 1952, son nom figure sur la liste des martyrs. Mariem était la seule femme forte et courageuse: elle traversait les forêts, les montagnes pour aller voir son fils et lui apporter la nourriture. Elle défiait les autorités locales et françaises pour protéger son fils. A la mort de ce dernier, Mariem a manifesté sa fierté en pleine rue elle lançait des you-yous !

D'autres qui étaient connues et influentes pendant la période du mouvement national dans les régions de Sfax et du Sahel comme Majida Boulila, Bchira Ben Mrad, Mahbouba el Falli, la femme militante connue dans la bataille de Teboulba. Celle-ci est originaire de Kasserine (Jebel Selloum); on la désignait «za'ima» car elle donnait des ordres aux Fallegas. Elle repérait les endroits où les agents des forces coloniales s'abritaient pour arrêter les résistants et transmettait l'information à ces derniers. Elle s'est exposée à beaucoup de danger durant les épisodes de la lutte armée, elle est une figure des premiers rangs.

La phase de désignation a été l'occasion pour faire sortir de l'oubli des figures féminines ayant marqué leurs régions mais méconnues aujourd'hui. Nous pouvons évoquer à titre d'exemple: Fafani Ksaa El Jerbi de Jammel une femme très active pendant la période coloniale et après l'indépendance. Elle a présidé l'UNFT – Jammel de 1965 à 1980. L'une des participantes au FG a déclaré:

*«C'est une vraie leader ! Elle encourageait les enfants (filles) à faire des activités culturelles (dessin, animation, danse, Scout, etc. ); elle donne de son propre argent au début pour financer les activités dans sa maison. Nos parents étaient convaincus de ce qu'elle faisait, mais les autres parents s'y opposaient durement; son mari l'avait toujours encouragée».*

105. <https://jfranews.com.jo/article/160674>.

106. La tribu Dridi, *makhzania*: travaillant avec les beys – intermédiaire entre ces derniers et les tribus révoltées, les villageois...

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Une autre femme témoigne:

*«Fafani a entrepris des initiatives personnelles qui ont transformé la vie des filles et des femmes de Jammel (une communauté très conservatrice). Avant d'entamer son travail dans un poste officiel à l'UNFT, Fafani a commencé par agir sur les mentalités, en introduisant les petites filles de son voisinage dans les activités qu'elle menait elle-même dans sa propre maison. Au début, c'était une sorte de garderie où les petites filles jouaient, dansaient, chantaient et dessinaient... elles avaient même des uniformes (rouge et blanc) comme celui des Scouts. Fafani dépensait de son propre argent et vidait l'espace dans sa maison pour le réserver à ce centre. Son mari, un commerçant de tissu, l'a soutenue pendant toutes ses aventures puisqu'il est originaire de Sousse où les gens sont plus ouverts d'esprit. [...] Fafani était forte, audacieuse et ignorait ceux qui se sont opposés à sa présence dans la sphère publique. Au début, c'était difficile, mais petit à petit, les parents ont commencé par accepter ces activités. Après les cours gratuits dans sa maison, Fafani a même «osé» organiser des excursions pour les filles de Jammel: elles ont visité Korbos, le Bardo, Carthage, Nabeul...».*

Selon les participants et participantes au FG, Fafani avait avec elle d'autres femmes qui ont soutenu son travail: Zohra Askri Bel khirya, femme de Mohamed Zrelli, travaillait dans l'atelier de couture, Manoubia Bint Changuel, Tijania Ben Hmed (une amie très proche de Fafani) a soutenu Fafani financièrement et moralement mais elle le faisait «en cachette». Elle a amené d'autres femmes pour apprendre aux jeunes filles: la couture, la broderie... Un atelier de couture à la machine, installé dans sa maison au début, puis elle a loué un nouveau local et un autre centre pour la broderie à la maison Changuel avec Manoubia Bint Changuel, fille de Abdeslam Changuel. Elle était forte et ouverte d'esprit. Fafani et Zohra se sont émancipées, elles faisaient le travail et sortaient sans *Sefseri*, tout en restant discrètes. Tijania et Mannoubia, sont plus discrètes; elles n'ont pas défié les normes de la communauté. À la fin, quand elle était présidente de l'Union Nationale des Femmes Tunisiennes et quand elle était proche de Carthage/Bourguiba, elle a eu une «reconnaissance» de la part des gens à Jammel.

Une autre femme a été reconnue comme influente durant la période de la lutte contre le colonialisme. Il s'agit de Chadlia Bou Zgarrou de Monastir, la nièce de Bourguiba qui a joué un rôle important dans la collecte d'argent pour les résistants. C'est également le cas de Aicha Ben Khedher la sœur de Mami Ben Khedder, les deux ont participé à la résistance avec El Falagua. Selon nos informateurs, celle-ci, «s'habillait en homme (*kachabia*) et portait le fusil». Toutes ces femmes et tant d'autres ont été reconnues comme étant des femmes fortes et rebelles.

Quant aux participants et participantes au FG de Jebeniana, ils ont parlé de Jazia Halwania, un nom qui renvoie à l'époque de l'indépendance, elle a adhéré à l'Union de la femme tunisienne avant la mainmise du parti de Destour sur cet organisme, «elle a eu un fils qui est devenu membre du Front populaire de la libération de Palestine, elle assistait aux réunions d'alors et voyageait en portant la tenue traditionnelle locale, son mari était du parti communiste il la soutenait et l'appuyait.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

[...] Elle est la première à avoir ouvert la porte aux femmes pour assister aux réunions et à prendre la parole, elle avait une fille qui était membre d'une chorale et pratiquait la musique, qui était un comportement assez audacieux selon les normes courantes alors !».

Dans certains FG, des noms de femmes ayant fait face aux régimes politiques en place après l'indépendance ont été évoqués. En Tunisie, dans la région de Gafsa (connue par son opposition au régime politique), la plupart des noms émergent sur l'arrière-plan des événements qui ont eu lieu à l'époque contemporaine, la révolte du Bassin minier en 2008 et la révolution de 2011. On cite Jomâa l'épouse du député Adanan Hajji, qui a soutenu son mari arrêté en 2008. Elle était atteinte d'insuffisance rénale (aujourd'hui décédée) pourtant elle s'est déchainée pour manifester et mobiliser les femmes de la région soulevées contre les forces de l'ordre qui avaient encerclé la ville à l'époque. On cite aussi le nom de Leila Labidi dont le fils était arrêté durant les mêmes événements mais qui n'a pas cessé de se mobiliser et mobiliser les autres femmes pour résister à l'assaut de la police.

Durant les décennies précédentes, lors des événements de 1984 on cite le nom d'une dame qui s'appelle Tijanya Ben Ali elle avait, dit-on, une grande capacité à mobiliser les femmes, elle était présente à toutes les manifestations. On cite aussi une femme du clan Bouyahia qui lors des événements de 2008 avait appuyé les jeunes qui prenaient la fuite la nuit pour se cacher dans la montagne, afin d'échapper à la police qui faisait l'assaut à l'aube dans les quartiers. On cite aussi Nessima Oum Tarak, quand ce dernier (Tarak) a été arrêté, elle s'est mobilisée avec sa fille, Oumayma membre du Front populaire aujourd'hui, pour protester contre la police et les arrestations.

Ces noms cités sporadiquement comme on le voit, se détachent sur un arrière-plan de protestations politiques et sociales. Bien entendu c'est le contexte de crise qui a révélé le côté rebelle, «caïd» en elles. Cette empreinte politique récupérée par le Front populaire premier parti de la région a fini par épouser le schéma classique; on cite des militantes de ce parti, ou du parti Chaab, à l'instar de la pharmacienne Jazya Dinari, membre du conseil municipal, connue par les œuvres de charité qu'elle propose aux nécessiteux.

Donc en quelque sorte l'effervescence des années 2000-2013 qui a pu donner naissance à ces «caïdas» spontanées, «s'est éteinte aujourd'hui, car même les jeunes, ne sont plus enthousiastes au travail politique, ni aux manifestations». Même le Front populaire, comme le dit un des jeunes présents dans le FG de Gafsa, ne stimule plus les ferveurs. Aujourd'hui la scène semble occupée par quelques noms de militantes de partis politiques classiques. Ainsi, il s'avère que l'empreinte politique et sociale donne à quelques profils de femmes caïdas, du bassin minier, les conditions de leur émergence et de leur extinction.

Dans le même registre, les participant.e.s au FG de Ben Guerir (Maroc) ont cité les noms de femmes de l'opposition. Dans une première introduction sur la région les intervenants ont évoqué le passé de la tribu Rahmánya dont certaines dignitaires avaient des liens de parenté avec la famille royale. A une certaine période, des conflits avec le Palais ont coûté à la région une longue marginalisation. A ce propos, on parle de Kamla Abdellatif, issue d'une famille de gauche ayant des parents détenus sous le règne de Hassan II, elle s'est engagée dans la lutte contre la corruption.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Par ailleurs, un autre nom d'une femme leader a été évoqué; il s'agit de Khadija Tanin, militante des droits de l'Homme mais elle est aussi artiste «elle a les critères de la femme leader, courageuse, n'hésitant pas à proposer des projets et à s'engager pour les exécuter». Quant à Mahjouba Tridi, elle a été désignée comme femme influente, car elle est la première femme représentante locale du Parti islamiste, Justice et développement (PJD) à être élue à la tête de la communauté du village de Bourrous, dans la province de Rehamna. Les participants et participantes au FG ont insisté sur le fait qu'elle n'est pas voilée bien qu'elle représente un parti islamiste.

Les femmes politiques sont citées car leur profil prend de la valeur suite à des années d'autoritarisme et de répression, qui ont débouché sur une relative ouverture accompagnée de réformes politiques. Les conquêtes des femmes dans ce pays sont encore timides et la moindre figure féminine qui bouscule la tradition et émerge est aussitôt valorisée par son entourage.

En dehors de ces cas singuliers l'influence féminine vient des corps de certains métiers, dont on reconnaît l'importance durant des siècles. Les sages-femmes, vu leur métier «elles avaient accès aux maisons des riches et des pauvres, ce qui leur permettait d'avoir des relations très riches et ouvertes, elles en profitaient pour rendre des services, jouer les intermédiaires...».

On parlait aussi durant les siècles derniers des cuisinières, (*tabakha*) on faisait appel à leur service durant les fêtes, les grandes cérémonies, (*zarda*, mariages, décès...). Elles aussi, en s'installant dans les grands moments collectifs, ont accès à tout ce qui touche la vie des grands et des notables. On évoque des épisodes de la période coloniale, où ces femmes ont rendu service aux combattants loin des regards des agents des autorités coloniales.

De même, nombreux sont les participant. e. s aux FG du Maroc, de la Jordanie et de la Tunisie qui ont parlé des guérisseuses. Ce sont des personnages sociaux qui acquièrent de l'influence grâce à la valeur de ce qu'elles donnent comme service dans un milieu rural où les institutions de socialisation, d'assistance, etc. modernes ne se sont pas assez implantées. Les personnes présentes dans les FG sont conscientes que le poids qu'acquièrent les femmes guérisseuses vient du fait que les soins de santé offerts par l'Etat sont loin de couvrir l'ensemble du pays et encore moins toutes les catégories sociales notamment les plus pauvres.

Khadija al-Idrissi (l'une des participantes au FG de Ben Guerir) évoque l'exemple de sa grand-mère qui traite les enfants par les plantes médicinales. Ce rôle très vite s'élargit pour conquérir d'autres espaces elle «donne aux enfants les vêtements, elle accueille chez elle et offre à manger, mais on la consulte quand il y a des conflits entre membres de tribus».

La grand-mère de Khadija n'est pas le seul exemple, d'autres ont été donnés, le point commun, c'est de voir se greffer sur le rôle de guérisseuse des pouvoirs (trancher les conflits, intervenir dans les histoires de couples, donner son avis dans les affaires de tribus...) qui assurent à ces personnages une nette influence là où la présence des structures de l'état est faible ou absente. Celle-ci est assurée surtout que les services qu'elles offrent comme guérisseuses sont gratuites. C'est également le cas de Hajja Chérifa qui a été désignée comme une femme influente par le FG d'Essaouira.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

En Jordanie, les participant.e.s au FG de Madaba ont avancé le nom de Meysar Abou Rajouh (Om Nadhmi) qui «traite par (*roqyacharia*) les vertus du Coran», comme elle prescrit des recettes spéciales pour traiter les fractures et les pathologies pédiatriques et féminines [...] Elle a hérité ces pratiques de son père». Une des femmes présentes au FG rapporte avec admiration son témoignage:

«Je l'ai vue traiter des fractures ! Elle les traite mieux que les médecins. Nous lui faisons confiance absolue et des gens de partout à Madaba lui rendent visite. [...] Ma fille se vidait vite quand elle mangeait et j'ai fait des examens complets à l'hôpital, ils n'ont abouti à rien ! Je l'ai emmenée à Om Nadhmi, qui l'a soignée et a été guérie par la grâce de Dieu... Sa demeure n'est jamais vide et reçoit plus de monde que l'hôpital !».

Il y a aussi «les cheikhates», des chanteuses mais aussi des parolières. Figures des fêtes et des joies elles acquièrent un pouvoir considérable vu la liberté que leur permettait leur métier. On cite le nom d'une célèbre Cheikha Kharboucha.

Toujours durant cette même période de la lutte nationale contre la colonisation, les tisseuses de laine, qui sillonnaient les marchés pour vendre ce qu'elles produisaient, ont joué un rôle important comme intermédiaires avec les combattants. «Elles se déguisaient dans des tenus d'hommes pour ne pas être gênées». A ce propos, les personnes présentes dans le FG de Jebeniana puisent dans la mémoire la figure légendaire de Essit Nefissa, une femme, dit-on, venue, il y a des siècles, d'Egypte et installée dans la région, c'est grâce à elle que le tissage y a pris racine. Aujourd'hui son nom est associé à la sainteté, on l'évoque avec vénération tant les femmes lui doivent un métier qui leur fait gagner leur vie. Aujourd'hui certaines femmes tisseuses croient que son ombre vient à leur secours la nuit au sommeil pour leur souffler la trace de la *ragma*, (le point, le *noeud*) oublié la veille, ce qui leur permet de poursuivre le tissage, le jour et venir à bout de l'ouvrage.

#### • Troisième trait de grandeur: L'accès au monde masculin

Parmi les femmes influentes désignées, on peut distinguer celles qui exercent des métiers «masculins» et qui, par conséquent, s'imposent au sein d'un milieu «dominé» par les hommes. A Essaouira, on a parlé de deux femmes influentes qui ont investi le monde masculin. Il s'agit de la vendeuse du Tabac (Mme Hadda). Elle fréquente les juifs et les chrétiens et profite de ce qu'elle gagne comme argent pour entretenir certaines familles pauvres et des orphelins. On a également cité une femme pêcheuse «Kabrana» qui a travaillé dans le port d'Essaouira.

Par ailleurs, dans les communautés berbères, le pouvoir d'influence des femmes tire sa légitimité de l'organisation matrilineaire de la société. Au Maroc, dans la tradition amazigh les grands-mères jouissent d'un statut privilégié, certaines arrivent à «détenir un certain pouvoir, elles ordonnent et dirigent et elles sont accompagnées le plus souvent d'un petit-fils ou de la belle-fille» (FG Smimou). Certains villages vu le partage des tâches entre hommes et femmes, «sont dirigés la plupart des

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

temps par des femmes. De même au sud dans les marchés ce sont les femmes qui vendent et achètent le plus souvent».

En Tunisie (FG Sousse), on a évoqué le nom de Lilia Lahmar qui a investi le monde de la pêche et qui a créé une association de pêcheurs.

#### • Quatrième trait de grandeur: La sainteté et le pouvoir «surnaturel»

Les femmes célèbres par la sainteté, marabouts, sont nombreuses au Maroc à l'instar des pays du Maghreb. On cite Lella Rouqia<sup>(107)</sup>, Lella el-Bahria, connue par ses capacités à guérir les femmes stériles, Lella Awicha à qui on attribue des miracles extraordinaires et qui a réussi à avoir plusieurs disciples<sup>(108)</sup>. Mais on ne donne pas de détails quant à leurs exploits réels ou légendaires. Nous avons néanmoins constaté à travers le discours des participant. e. s aux FG que ces personnages évoqués jouissent d'une reconnaissance sociale en tant que femmes influentes ayant marqué leurs entourages par leurs vertus surnaturelles.

En Tunisie, plusieurs saintes sont gravées dans la mémoire collective. On peut citer à titre d'exemples: Lella El Marakchia, Lella Halima Bent Abide, Lella Kaboura, Lella Saida, Lella el-Bahria, Om Ezzine Lehlalia, etc., ont joué un rôle très important sur le plan religieux, politique, économique et social. En exemple, on peut citer le cas de Lella Ajoula qui a été présentée dans l'entretien de groupe organisé à Ras Jebel (Tunisie) comme étant la protectrice de la communauté. Lella Ajoula a des visiteurs venant des différentes régions de Bizerte et d'autres régions du pays.

Ces personnages font défaut en Jordanie<sup>(109)</sup>. La sainteté est loin de constituer une source de pouvoir d'influence pour les femmes. Dans un tel contexte, «l'autorité du saint» qui se définit comme une «modalité de l'influence sociale»<sup>(110)</sup> reste l'apanage des hommes et relève de «l'ordre masculin»<sup>(111)</sup>.

Mais en quoi la sainteté féminine est-elle une source d'influence?

Pour apporter quelques éléments de réponse à cette question, nous nous basons sur l'analyse développée par Nelly Amri dans son ouvrage *Croire au Maghreb médiéval. La sainteté en question (XIVe-XVe siècle)*<sup>(112)</sup>. Ainsi, elle présente quatre éléments essentiels qui permettent de comprendre les motivations de la croyance dans les amis de Dieu: la liberté de conduite, le sens de la justice, l'extériorité des saints dans leur rapport au monde et la gratuité de leur engagement.

107. Décédée en 1676 à Fès. Cf. Mohamed Qadiri, *Nachr al-Mathani, Archives marocaines XXIV* (Paris: E. Leroux, 1913-1917), pp. 247-248.

108. Il s'agit de Lella Aïcha al-Adawiya, décédée en 1669 à Meknès, *ibid.*, pp. 202-203.

109. Cf. Norig Neveu, «Saintetés féminines, hagiographies contrastées et topographie sacrée marginale dans le sud de la Jordanie», *Figures de la sainteté féminine, musulmane et chrétienne, en Afrique du nord et au Proche-Orient*, Beyrouth, Presses de l'Université Saint-Joseph, pp. 155-178, [https://www.academia.edu/42294391/Saintetés\\_féminines\\_hagiographies\\_contrastées\\_et\\_topographie\\_sacrée\\_marginale\\_dans\\_le\\_sud\\_de\\_la\\_Jordanie](https://www.academia.edu/42294391/Saintetés_féminines_hagiographies_contrastées_et_topographie_sacrée_marginale_dans_le_sud_de_la_Jordanie).

110. Mohamed Kerrou (dir. ), *L'autorité des saints. Perspectives historiques et socio-anthropologiques en Méditerranée occidentale*, Paris, Édition recherche sur les Civilisations, 1998, p. 14.

111. Soukaina Bouraoui, «Ordre masculin et fait féminin», in Michel Camau (dir. ), *Tunisie au présent. Une modernité au-dessus de tout soupçon*, Aix-en-Provence, IREMAM, eds. du CNRS, 2013, pp. 343-371.

112. Nelly Amri, *Croire au Maghreb médiéval. La sainteté en question (XIVe-XVe siècle)*, Paris, Les éditions du Cerf, 2019, p. 200.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

#### • Cinquième trait de grandeur: L'engagement politique et citoyen

Comme on l'a déjà souligné dans la partie sur le contexte d'émergence du leadership transformatif au féminin, plusieurs femmes ont été désignées comme influentes en raison de leur engagement politique et citoyen (dans la société civile). Les quelques femmes ayant acquis une certaine influence dans les régions visitées prennent appui sur des institutions modernes telles que les associations, les partis politiques, les entreprises, etc.

Si la présence réelle de ces femmes dans la vie publique est attestée, leur influence ne fait pas l'objet d'unanimité.

Qu'en est-il des détracteurs qui ne reconnaissent pas le pouvoir d'influence de ces femmes?

## 2 - Le déni de reconnaissance ou «la reconnaissance en négatif»

Il est vrai que la majorité des participant.e.s aux FG ont manifesté une reconnaissance à l'égard des femmes influentes nommées. Néanmoins certains ont manifesté leur résistance voire leur opposition au choix de la majorité.

Les acteurs qui confinent la femme dans son statut traditionnel au sein de la sphère domestique et qui ne reconnaissent pas ses qualités en tant que femme influente, mettent en œuvre ce que Boltanski et Thévenot appelant «la montée en généralité». «Ils ne se limitent pas à justifier leurs cas particuliers, mais ils le renforcent par un argument de portée générale qui se réfère à une forme de bien commun. Ainsi, ils présentent un cas particulier comme une instance d'une «situation générale». La montée en généralité se manifeste à chaque fois que les acteurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur un principe, ce qui les oblige à «remonter» à un principe supérieur qu'ils auraient en commun»<sup>(113)</sup>.

Très souvent, la justification de la non reconnaissance du pouvoir d'influence des femmes se base sur un argument «religieux», en tant que principe supérieur, pour réduire l'influence des femmes à la sphère familiale et domestique. En témoigne les propos de l'un des participants et participantes au FG du Karak:

«Je suis médecin et ma femme n'a pas achevé ses études secondaires et pourtant elle gère tout dans la maison; c'est-à-dire que c'est elle le leader. Par ailleurs, je connais beaucoup d'hommes qui ont échoué. Mais je ne crois pas à l'égalité entre les sexes, car je suis persuadé que l'islam prévoit une finalité, une sagesse quant à l'inégalité entre les sexes. Et n'oubliez pas que la tutelle dans l'Islam est pour l'homme, car la direction de la maison et la responsabilité des dépenses incombent à lui seul».

---

113. Marc Jacquemain, *op. cit.*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Un autre participant au FG de Jarash considère que la femme est plus compétente que l'homme au niveau de la gestion des affaires domestiques. Suivons son argumentation:

*«L'homme pourrait diriger une école ou une institution de cinq mille fonctionnaires, mais il pourrait ne pas être capable de gérer une petite maison. Les femmes réussissent mieux dans la direction du foyer».*

La non reconnaissance adopte ici un détour (sincère? ou faussement naïf?) qui consiste à suspendre la hiérarchie des univers, en l'occurrence domestique et public, pour faire croire que le domaine traditionnellement déprécié nécessite «des performances» qui ne sont pas à la portée des hommes. La montée en généralité ici consiste à faire croire le temps de l'argumentation, en la neutralité des domaines. La direction de la maison et/ ou des sociétés et des usines, est une question de difficultés pratiques et de maîtrise, en faisant semblant de perdre de vue la hiérarchie des valeurs qui régit les deux sphères et les imposer aux hommes et aux femmes, depuis des siècles. Implicitement, l'argument du jeune rachète, du point de vue de la valeur, le domaine domestique pour lui donner une «complexité» et des vertus «cachées», dont seraient dépourvu le milieu des affaires où l'homme règne en maître: la preuve: seule la femme y réussit brillamment!!!. C'est comme s'il voulait dire: «ne sous-estimez pas le domaine où la femme règne, l'homme est incapable de le gérer. Cette incapacité est la preuve qu'il n'est pas sans importance!!».

L'intervenant ici, nous rappelle un autre argument récurrent dans les focus groups des trois pays, qui recourt à l'inversion de l'ordre des valeurs, par la vertu d'une «généralisation» ayant une base morale voire mystificatrice. On attribue ainsi à la femme des capacités innées de *caïda*, en mystifiant le rôle de la mère, après l'avoir débarrassé le temps de l'argumentation, de l'héritage traditionnel ancestral, pour le glorifier dans les «splendeurs des généralités» éculées de la grandeur, du miracle de la procréation, de la puissance innée du corps féminin capable de donner des sentiments sans limites, etc. Cet argument et le précédent croient que le fait d'attribuer à la sphère domestique «une complexité cachée» ou à la maternité des mystères et des grandeurs sans équivalent, mettraient fin à la hiérarchie réelle et par là-même à l'ordre imposé par la tradition ancestrale. On argumente comme si par la vertu de «la découverte verbale» de la grandeur de la maternité et de l'importance inouïe de la gestion de la famille, l'ordre des faits réels cesserait d'être ce qu'il est, injuste et avilissant.

Derrière cette reconnaissance de la compétence domestique des femmes se cache une dépréciation de la capacité des femmes à gérer des institutions extra domestiques. En ce sens, Christian Lazzeri et Alain Caillé affirment: «la dépréciation peut consister dans le fait de ne pas admettre que l'agent possède une capacité qui fait l'objet d'une reconnaissance. Ce qui est en cause ici, c'est moins la capacité que l'agent *lui-même* qui, aux yeux des autres, ne la possède pas ou pas au niveau requis»<sup>(114)</sup>.

---

114. Lazzeri Christian et Caillé Alain, *op. cit.*, p. 104.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

D'autres participant.e.s défendent les inégalités en recourant à des généralités pseudo-scientifiques en tant que principe supérieur, qui éternise voire «naturalise» les rôles, pour justifier la non reconnaissance de la capacité des femmes à exercer un pouvoir d'influence. A ce propos une femme du Karak affirme:

*«Si je veux me comparer à mon mari, je peux dire que je suis, par exemple, capable de procréer et de tomber enceinte, alors que lui, il est capable de jouer d'autres rôles tels que le commandement. À mon avis, une femme doit préserver sa féminité et être fière des privilèges liés à son rôle maternel».*

Cet argument a été également avancé par un jeune participant au FG de Madaba qui affirme:

*«Lorsque je traite avec une femme qui occupe un poste de responsabilité, je suis frustré parce qu'elle ne se contente pas d'une seule opinion... Les femmes sont émotives et leur tempérament change en fonction des situations... Comment puis-je, en tant qu'homme, gérer ses diverses hormones et ses émotions injustifiées?».*

Cette opinion est partagée par des jeunes hommes du groupe qui considèrent que la femme pourrait être leader chez elle avant tout. C'est ce qui a été confirmé par un médecin présent dans le FG, qui a «naturalisé» les déclarations précédentes et leur a même donné une «légitimité» scientifique, en disant:

*«La composition physiologique des femmes est différente de celle des hommes et si nous voulons faire une comparaison, c'est injuste. Elles ne sont capables que de diriger des institutions simples telles qu'une école ou une société caritative. Quant aux grandes institutions qui impliquent des décisions politiques et économiques et des juges, les femmes n'y sont pas adaptées». Il ajoute: «Le principe est que l'homme est leader! c'est un rôle que Dieu lui a donné et l'a distingué des femmes».*

Ainsi l'argument «scientifique», la différence biologique des deux sexes, donne le soubassement d'une perception sociale déterministe des sexes, qu'on croit voir naître «par nature» de l'évidence indiscutable de la science. Puis arrive l'argument religieux pour donner à cette vision une base éthique à laquelle on ne saurait ne pas se soumettre, d'où l'ultime conclusion. «Il y a des domaines propres à l'homme et d'autres propres à la femme, comme il y a d'autres encore en commun».

Selon certains informateurs, seules les femmes qui n'ont pas de responsabilités familiales pourraient être influentes dans d'autres sphères (en dehors de la sphère familiale et domestique). C'est comme si les statuts de mère et d'épouse étaient les seuls titres du capital d'influence. La

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

reconnaissance du pouvoir d'influence des femmes est conditionnée par l'absence de l'homme et des enfants. A ce titre l'un des participant.e.s au FG du Karak affirme:

*«Si la femme n'a pas d'enfants et n'a pas de devoirs conjugaux, ou si ses enfants sont des adultes, elle pourrait être un leader. Quant à la jeune épouse et mère d'enfants, elle ne pourrait pas être leader».*

Ce point de vue est issu de la vision «naturaliste» décrite dans le paragraphe précédent, elle en est le prolongement «naturel». Il a été mis en exergue aussi par des participant. e. s au FG de Madaba (Jordanie) et de Talmest (Maroc).

Dans certaines régions des trois pays, la femme n'est reconnue qu'au sein de son «milieu naturel», à savoir la sphère domestique. A Gafsa les FG ont montré que les femmes sont absentes de la sphère publique et, par conséquent, elles sont identifiées essentiellement pour leurs rôles de mères de familles, sans pour autant être reconnues comme leaders même si elles sont les premières responsables des affaires familiales. A ce titre, le FG de Moularès n'est autre que le reflet de la situation de la femme dans cette commune. Aucune femme n'a participé au FG et les hommes présents ont justifié cette absence par le fait que «la femme à Moularès ne réclame pas l'espace public et que son rôle de mère et d'épouse ne nécessite pas sa présence à l'extérieur; d'ailleurs assister à un focus group n'est pas une nécessité pour elle, elle a des choses plus importantes à faire à la maison». Aucune femme leader n'a été désignée au sein de ce groupe à l'exception de quelques figures féminines du passé lointain telle que Jazia Lehlalia. Les autres femmes désignées sont celles dont le rôle est conforme aux valeurs de la commune et à la répartition des rôles entre les sexes: des militantes qui soutiennent les hommes dans les montagnes durant les moments difficiles pendant les soulèvements contre les régimes de Bourguiba e de Ben Ali (Chahla, Aanes Touati, Fatma Mansour et Chakhma) ou encore Fatima, la sage-femme de la région.

C'est le cas également du FG de Madaba qui a réuni des femmes voilées et des hommes, qui ont tous visiblement bien incorporé une certaine rigueur religieuse dans leur comportement, qui se laisse voir spontanément dans leur manière de se partager la salle: comme dans la mosquée, les hommes d'un côté et les femmes de l'autre. Dans ce FG, la désignation des femmes influentes était presque prévisible puisqu'elles répondent toutes aux normes morales sur lesquelles il y a une unanimité. Les noms choisis nous renvoient à des femmes qui agissent et exercent une influence tout en se conformant (par le domaine d'activité, les réussites...) à la grille de valeurs et aux attentes morales du groupe qui les désigne. Ces noms reflètent une conformité de l'offre (l'influence) et de la demande (l'attente sociale). Tel est l'exemple de Samar Temimi qui est une «éducatrice qui enseigne le coran aux jeunes générations»: Nawel el-Faouri qui «défend les droits des femmes et qui a défié la société tribale... Elle a pu atteindre ses objectifs dans le respect des règles de la société islamique, car elle est convaincue que tout ce qui est contre les femmes ne relève pas de la loi islamique, mais dérive plutôt de notre incompréhension de la religion et des interprétations masculines imposées».

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

L'une des caractéristiques qui revient de manière récurrente dans les différents FG des trois pays est l'éternelle dualité raison / sentimentalité. Plusieurs sont les participant.e.s qui considèrent que l'un des obstacles qui se dressent devant la femme pour s'affirmer comme *caïda* est «sa nature sentimentale» qui la déborde. Ce sont ces «assignations de genre»<sup>(115)</sup> à l'origine du déni de reconnaissance.

L'une des jeunes ayant participé au FG du Karak a souligné que la participation des femmes à des activités au sein de l'espace public est considérée par son entourage comme étant une disgrâce. Son avis n'est pas pris en considération par sa communauté. Cette constatation a été avancée de manière insistante par l'un des participant.e.s au FG de Madaba:

*«Le seul problème, dit-il, que nous ayons est la culture de la honte (‘ib) qui ne donne pas aux femmes leur liberté... Par exemple, si une femme se présente aux élections parlementaires et réussit, certains hommes s'insurgent de la façon dont une femme les commande. Certains clans vont jusqu'à tourner en dérision le clan représenté par une femme au sein du parlement, ce qui devient un indice d'infériorité. Je l'ai même entendue personnellement. Des jeunes hommes m'ont dit: vous appartenez au clan «dirigé» par une femme».*

Par ailleurs, il importe de souligner que dans tous les focus groups organisés dans les trois pays, on constate que la mère a été toujours évoquée comme une femme influente. En exemple, l'un des participant.e.s au FG de Jarash a affirmé:

*«À mon avis, la maternité est le leadership le plus important. Une femme qui réussit est une *caïda* dans sa maison et dans sa famille, quand elle élève les enfants et arrive à former des jeunes qui réussissent, elle est le plus grand leader».*

Les propos avancés par les différents participant.e.s aux FG qui justifient leurs réserves vis-à-vis du pouvoir d'influence des femmes se basent sur une mobilisation du «sens moral»<sup>(116)</sup> en vue de faire valoir leurs opinions, attitudes et jugements quant à la légitimité du leadership féminin.

Au terme de cette lecture des données issues de la phase de désignation, on peut distinguer des FG où un nombre important de participant.e.s n'ont pas exprimé une reconnaissance de femmes influentes. Il s'agit des FG de Moularès et Mateur (Tunisie), de Madaba et Jarash (Jordanie) et de Smimou et Talmest (Maroc). Un silence, ou plutôt une absence de réponse révélatrice d'une certaine posture ambiguë. Est-ce une résistance à la notion même de femme influente? Leur perception des faits aurait-elle du mal à s'affranchir du poids des «généralités», qui distribuent les gestes et les efforts entre deux catégories: «des rôles naturels» qui produisent des actes «normaux» et des comportements influents mais «déviant» non conformes à la morale et aux normes et du coup indignes de leur reconnaître une quelconque influence?

115. Yannick Ripa, *Femmes d'exception. Les raisons de l'oubli*, Paris, Editions Le cavalier Bleu, 2018.

116. Mohamed Nachi, *Introduction à la sociologie pragmatique. Vers un nouveau style sociologique?*, Paris, Éditions Armand Colin, 2006.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Pour conclure, il importe de souligner que la désignation de femmes influentes est déterminée par la spécificité de quelques éléments de contexte. Ainsi, au sein de chacun des trois pays on a constaté des différences entre régions. En Jordanie, les participant.e.s aux FG du Karak (qui ont des origines bédouines) ont été plus généreux quant à la désignation des femmes influentes à travers l'histoire dans plusieurs secteurs d'activités: trois femmes leaders du passé, plus de 24 femmes leaders de la période actuelle et plus de 15 personnes portant les germes de futures femmes leaders. Quant aux participant.e.s aux FG de Jarash, ils/elles n'ont pratiquement pas évoqué de femmes leaders dans le passé et se sont limités à mentionner les noms de quelques personnes susceptibles d'être des projets de «femmes influentes». Du présent, ils ont désigné celles qui intériorisent les normes et les valeurs de la société et reproduisent le système patriarcal caractérisé par la domination masculine. Cependant, nous avons relevé à Madaba un discours assez ambivalent, qui reflète les tendances modernistes et traditionalistes qui cohabitent dans la région. Une telle situation s'explique par le fait que Karak est une ville multiculturelle caractérisée par une diversité ethnique due à la présence des chrétiens qui représentent plus du tiers de la population ce qui génère une culture tolérante et ouverte sur l'altérité... En outre, cette ville a une longue tradition dans l'éducation des filles (la première école de filles a été créée en 1930 par Qamra al-Qassous). Quant à Jarash, la présence des islamistes représentés par leur parti politique (le Front islamique d'action) explique le conformisme qui s'est dégagé dans les réponses. Nous avons assisté à un nivellement de réponses qui accordent spontanément le titre de leader à des femmes incarnant le modèle traditionnel, dont l'expression la plus achevée est représentée par l'image de la mère, de l'enseignante ou de la présidente d'une association caritative.

A Madaba les débats dans les trois FG (organisés respectivement au camp des réfugiés palestiniens, dans le local de la société caritative el-Aqsa jamiyet al aqsa el khayria et à Fayha) ont nettement dégagé des tendances d'idées bien ancrées dans le conservatisme religieux et culturel. Outre les jordaniens, musulmans et les chrétiens, il faut signaler la présence d'un nombre important de réfugiés palestiniens, syriens et irakiens. «Le lien social entre musulmans et chrétiens repose sur une identité bédouine, un droit coutumier que l'on croit millénaire, des valeurs et des mœurs largement communes [...]. La religion véhicule également des valeurs, une vision du monde et des catégories de pensée et les divergences avec les bédouins musulmans sont d'ordre doctrinal. Par exemple, lorsqu'il s'agit de la ségrégation des espaces masculin et féminin, une plus grande fluidité existe chez les chrétiens». Cette ville est considérée comme «un lieu de mémoire chrétienne»<sup>(117)</sup>. La proportion des chrétiens est en décroissance continue en passant de 87% en 1919 à 20% en 2015<sup>(118)</sup>. En dépit de ce syncrétisme, on suppose que le conservatisme dont les informateurs ont fait preuve, pourrait être expliqué par la tendance de la communauté musulmane à affirmer leur identité et à se distinguer des chrétiens.

---

117. André Sleiman, «Géraldine Chatelard, Briser la mosaïque. Les tribus chrétiennes de Madaba, Jordanie, XIXe-XXe siècles», *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 148 | octobre-décembre 2009, document 148-33, mis en ligne le 19 mai 2009, consulté le 21 septembre 2020. URL: <http://journals.openedition.org/assr/21105>; DOI: <https://doi.org/10.4000/assr.21105>.

118. The hashemite kingdom of Jordan - Ministry of tourism and antiquities / The World Bank, *Third tourism development project, Secondary cities revitalization study, Madaba – Social assessment*, [http://www.mota.gov.jo/documents/madaba/social\\_assessment1.pdf](http://www.mota.gov.jo/documents/madaba/social_assessment1.pdf).

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

A l'opposé de ce cas de figure nous avons rencontré des femmes recluses discrètement dans leur vie privée, bien que l'entourage leur accorde sans la moindre hésitation le titre de leaders. Ici les exemples nous renvoient à des femmes militantes de gauche, qui se sont sacrifiées pour fonder des traditions dans des domaines aussi divers que la culture, l'enseignement, etc.

Dans le premier cas comme dans le second, nous avons des profils adossés à une œuvre. Loin de nous l'intention d'attribuer leurs choix respectifs à des facteurs psychologiques et des faiblesses humaines (vanité, amour propre, fausse humilité, etc. ) qui de surcroît nous sont inaccessibles. Nous cherchons seulement à comprendre ce qui autorise le premier cas à exhiber avec raison ses attributs de leader et le second à s'abriter derrière une humilité et une discrétion qui nous semblent du moins mystérieuses sinon excessives.

Il est possible que le premier cas de figure s'auto-proclame habité par la même ferveur qui le pousse à influencer et à donner à son action plus de visibilité. La recherche de visibilité n'est pas toujours le signe d'un amour propre hypertrophié, elle pourrait être une stratégie auto-défense contre la méconnaissance, l'oubli, voire l'hostilité qui cherche à réduire un acteur brillant à une marginalisation non méritée.

Le second cas de figure pourrait être l'expression d'une grandeur d'âme, d'une modestie, d'une humilité peu commune. Mais il pourrait être le résultat d'une insatisfaction de l'écart entre l'idéal de soi (que lui a miroité ses idéaux éthiques, politiques, etc. ) et l'œuvre réalisée. Ce sont des gens «happés» par un idéal de vie pour autrui, qui les projette très tôt dans un horizon inaccessible et du coup ils passent leur vie dans l'insatisfaction de soi. Un choix qui n'est pas sans effets négatifs.

Au terme de cette analyse, il n'est pas sans intérêt de souligner que cette phase de désignation, en nous permettant de rendre visibles des figures féminines ayant transformé leur environnement, retrace par d'autres voies plus directes et plus discursives «l'épreuve sociale de la reconnaissance»<sup>(119)</sup> des femmes influentes. Les échanges avec les différents informateurs sollicitent de la part de ces derniers une réflexivité dont les ingrédients sont absents dans leur vécu et les réflexes de pensée quotidiens. Il nous était clair que les trajectoires des femmes influentes ne nous sont accessibles que par l'effort qui suit les détours, guette les allusions, le non-dit, l'implicite... Elles ne se laissent voir et saisir que par fragment, par vague silhouette furtive. La reconnaissance comme effort d'identification, qui situe les femmes influentes dans un contexte et leur attribue une spécificité, est antérieure à la reconnaissance légitimante. Ce processus où l'on cherche, l'on identifie et l'on reconstruit le parcours débouche nécessairement sur la reconnaissance qui donne droit à la gloire de la narration. La remarque de l'historienne Michelle Perrot, converge vers la même conclusion: «Les femmes ont toujours été présentes dans la trame de l'histoire, pas nécessairement dans son récit»<sup>(120)</sup>.

Interpeller la mémoire, réclamer le droit à la citation et imposer la reconnaissance, cela ne nous appelle-t-il pas interroger la part qu'on doit à l'oubli?

119. Guillaume le Blanc, «L'épreuve sociale de la reconnaissance», dans *L'invisibilité sociale* (Chapitre IV), pp. 95-118, Paris, PUF, 2009.

120. Michelle Perrot, «L'entrée des femmes sur la scène sociale. Histoire des femmes et féminisme», in *Journal français de psychiatrie*, n° 40, 2011/1, pp. 6-9, p. 6.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

## De l'oubli...

Les travaux sur la mémoire et l'oubli dans les expériences des sociétés sont très nombreux. La mémoire des sociétés a des traits de ressemblance avec celle de l'individu. Elle est active et passive, ouverte au flux incessant des événements, mais au gré des circonstances, elle devient résistante voire rebelle au souvenir. Il y a de souvenirs évanescents, d'autres n'éveillant rien chez les vivants, d'autres encore sont survalorisés par l'effet des commémorations et des célébrations. En d'autres termes il y a plusieurs voies pour se souvenir ou pour oublier. Maurice Halbwachs a montré que la mémoire est loin d'être «un réceptacle intégral du passé. Elle met au jour le phénomène de l'oubli dans les termes d'une mémoire reconstruisant le passé à partir des catégories cognitives relatives aux relations sociales présentes»<sup>(121)</sup>. Inscrites dans les mémoires et soumises aux effets du temps, les figures féminines se prêtent comme tout être social à l'oubli, «volontaire» ou involontaire et au souvenir qui manipule, masque, déguise, réinvente ou transfigure.

Ainsi comme il y a déni de reconnaissance, il y a aussi oubli. En nous inspirant des travaux de Jocelyne Dakhliya sur «la mémoire collective à l'épreuve du lignage dans le Jérid tunisien»<sup>(122)</sup>, nous allons essayer de décrire les modalités de l'oubli: «S'agit-il de «production» de l'oubli, d'un oubli agi, actif ou d'un oubli subi?».

Depuis toujours, dans toute cité la parole est un pouvoir, elle organise le présent et restitue le passé. Aucune société ne peut se passer d'un récit qui donne aux morts un visage et aux faits de l'histoire une intrigue. Le récit assure la transmission et structure la mémoire, il est du côté du pouvoir, du héros, bref du masculin. Puisque ce sont les hommes qui détiennent la «langue légitime»<sup>(123)</sup>, donc ce sont eux qui se souviennent et qui racontent.

Longtemps écartée des lieux essentiels du pouvoir, reléguée aux coulisses, aux harems, aux ombres, l'histoire des femmes influentes participe de cet «oubli volontaire», qui condamne les minorités (ethniques, religieuses, sociales...), à la marginalisation. Le récit qu'on donne du passé reflète l'inconscient, la grille des valeurs du narrateur, celui qui se souvient reproduit les inégalités, les injustices, les goûts et les dégoûts: quand il s'agit de l'histoire des femmes influentes, écarter du récit, oublier, invisibiliser sont des gestes synonymes. A travers notre corpus, les femmes influentes du passé subissent pour la plupart ce sort:

- Elles sont citées mais étouffées derrière l'ombre d'un mari, ou d'un père puissant;
- Elles sont citées mais idéologiquement condamnées à «l'oubli», car elles subissent la damnation de l'époque où elles avaient vécu jugée anté-islamique, jahiliya, (littéralement digne d'être ignorée). En effet, plusieurs figures féminines ayant marqué l'Histoire des pays concernés n'ont pas été évoquées (ou rarement mentionnées) par les informateurs, à

121. Paul Sabourin, «Perspective sur la mémoire sociale de Maurice Halbwachs», *Sociologie et sociétés*, 29 (2), 139–161, 1997, <https://doi.org/10.7202/001661ar>.

122. Jocelyne Dakhliya, *L'oubli de la cité. La mémoire collective à l'épreuve du lignage dans le Jérid tunisien*, Paris, Editions La Découverte, 1990, p. 5.

123. Pierre Bourdieu, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

l'image d'Alyssa, El-Kahena, etc. Loin d'être une omission, nous semble-t-il, il s'agit, comme l'a interprété, non sans raison, Jocelyne Dakhlia, d'un rejet du «temps de l'ignorance», de la *Jahiliyya* (l'ignorance anté-islamique, l'ignorance de la vraie-foi) qui affecte l'ensemble du Maghreb et le monde arabo-musulman. «Le temps anté-islamique [...] doit être renié, puisqu'il impose de raccorder sa propre histoire à celle du paganisme et de l'erreur»<sup>(124)</sup>. L'oubli est donc à la fois actif et subi selon les contextes;

- Elles sont citées mais comme une ombre errante, sans attaches dans la mémoire, sans la moindre structure narrative qui donnerait à son personnage une épaisseur pour s'intégrer dans le récit des hommes (exemples, certaines figures de la lutte nationale marginalisées par le récit officiel trop encombré par les héros masculins);
- Elles sont citées mais réduites à quelques faits (Sayada), pour l'essentiel légendaires, qui ne leur permettent pas de s'inscrire dans une intrigue, car leurs noms ne figurent dans aucune généalogie (politique, aristocratique, religieuse...), les généalogies ne retiennent que les lignées et les gestes des hommes.

Selon Yannick Ripa, «La raison première de cet oubli mémoriel reste assurément le refus de l'égalité entre les sexes»<sup>(125)</sup>. C'est la dépréciation des vertus des femmes dont il a été question plus haut qui est à l'origine de cette invisibilité (ou plutôt invisibilisation<sup>(126)</sup>). Quant à Michelle Perrot, elle considère qu'il s'agit «moins d'un *oubli* que d'une manière de concevoir le récit historique. Celui-ci concerne d'abord les guerres, les règnes, les gouvernements, les événements: l'espace public dont les hommes sont les acteurs visibles»<sup>(127)</sup>.

Cette réflexion sur le leadership transformatif nous a permis de décrire les principaux discours qui se partagent le classement, l'évaluation et la hiérarchisation des femmes influentes vivant ou ayant vécu dans quelques régions des trois pays. L'objectif étant de négocier le positionnement des femmes par rapport aux «états de la grandeur» fixés par la société. Dans la partie suivante, nous allons mettre l'accent sur les différents types de leadership transformatif au féminin conditionnés par une «localisation sociale des concentrations de leadership»<sup>(128)</sup>.

---

124. Jocelyne Dakhlia, *op. cit.*, pp. 43-44.

125. Yannick Ripa, *op. cit.*

126. Collectif Georgette Sand, *Ni vues, ni connues. Panthéon, Histoire, Mémoire: où sont les femmes?*, Paris, Pocket, 2019.

127. Michelle Perrot, *op. cit.*, p. 6.

128. Elihu Katz et Paul L. Lazarsfeld, *Influence personnelle*, Paris, Armand Colin, 2008, pp. 269-270.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

## V - LA TYPOLOGIE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FEMININ

Avant de procéder à la construction d'une typologie du leadership transformatif au féminin, il nous paraît opportun de mettre l'accent sur les principes qui sous-tendent l'analyse typologique dans le cadre de la recherche. Les types ne sont définis ni comme des groupes juxtaposés aux frontières rigides, ni comme des entités hiérarchisées; ils sont plutôt des configurations abstraites produites par le chercheur dans un but heuristique et visant à saisir la réalité sociale dans sa complexité. A ce titre, il n'est pas sans intérêt de distinguer entre les classifications qui relèvent du sens commun et les typologies établies par le chercheur pour rendre compte de la complexité de la réalité sociale<sup>(129)</sup>. De telles typologies sont loin de reproduire la réalité empirique telle qu'elle est vécue et interprétée par les acteurs sociaux (concernés); ils constituent plutôt une représentation «purifiée de variations contingentes»<sup>(130)</sup>, réduite à ce qui est considéré par le chercheur comme essentiel pour l'analyse et la compréhension des logiques inhérentes (subséquentes) à un ensemble particulier de pratiques et de comportements. De ce point de vue, chaque type construit doit être considéré comme une configuration qui «serait conforme à la réalité empiriquement observable si les actions et interactions en cause obéissaient à une logique pure que ne viendrait affecter aucun facteur extérieur à cette logique»<sup>(131)</sup>. En somme, l'analyse typologique est une procédure de compréhension et d'intelligibilité de la réalité sociale, consistant à «lire» et à *interpréter* les données empiriques à partir d'un schéma abstrait construit par le chercheur en référence à des outils épistémologiques, conceptuels et méthodologiques propres à sa discipline. Il s'agit, comme l'a montré Jean-Claude Passeron, d'une «reconstruction *interprétative* de la réalité»<sup>(132)</sup>. En d'autres termes, la typologie correspond à une réduction de l'espace d'attributs préalablement défini pour le faire «correspondre» à la distribution empirique des unités observées.

En ce qui concerne notre travail sur le leadership transformatif au féminin, nous adoptons une analyse typologique qui ne consiste pas à classer des individus ou des groupes, mais qui tente plutôt de dégager les logiques propres des relations abstraites en vue d'assurer une meilleure compréhension des pratiques et des situations concrètes et de donner une nouvelle intelligibilité aux relations sociales.

---

129. Pour ce qui est de la distinction entre la typologie propre au sens commun et la typologie produite par le chercheur, nous renvoyons aux travaux d'Alfred Schütz, *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987, ; de Michel Maffesoli, *La connaissance ordinaire. Précis de sociologie compréhensive*, Paris, Librairie des Méridiens, 1985; de Clifford Geertz, *Savoir local, savoir global. Les lieux du savoir*, Paris, PUF, 2002 et «La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture», in Daniel Cefaï, *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003, pp. 208-233 et de Dominique Schnapper, *op. cit.*, p. 135. Voir également Sihem Najjar, «Penser «le sens commun» en anthropologie», in Mohamed Kerrou (dir.), *D'Islam et d'ailleurs. Hommage à Clifford Geertz*, Tunis, Cérès éditions, 2008, pp. 93-113.

130. Guy Rocher, «Type idéal», in André-Jean Arnaud, Jacques Commaillet al. (éds.), *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1993, pp. 628-630, p. 629.

131. Jacques Coenen-Huther, «Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique», in *Revue française de sociologie*, 44-3, 2003, pp. 531-547, p. 533.

132. Jean-Claude Passeron, *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan, 1991, p. 32.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

## LES DIFFERENTS TYPES DU LEADERSHIP TRANSFORMATIF AU FEMININ

L'analyse du corpus collecté à partir des FG et des entretiens nous a permis de distinguer sept types de leadership transformatif au féminin qui pourraient être classés sous deux configurations dont chacune est animée par deux logiques différentes. La première, à caractère *idiographique*, axée sur la figure (la personne) de la femme leader; la seconde, de nature nomothétique, est orientée vers la communauté (le groupe). Mais faut-il souligner qu'en dépit des spécificités de chaque type de leadership transformatif, certains traits sont récurrents, tels que la capacité d'agir, les compétences reconnues nécessaires ou souhaitables pour impulser, influencer, guider les autres...

Bien entendu et comme nous l'avons précisé plus haut, ce choix, répondant essentiellement à un souci méthodologique, est loin de réduire les profils rencontrés à des cadres interprétatifs rigides. Nous l'avons choisi afin de tracer des zones de cohérence dans la complexité du matériau recueilli.

### 1. Le leadership transformatif au féminin à caractère idiographique

Cette première logique idiographique est axée sur des traits spécifiques de la personnalité de la femme leader présentés par les membres des groupes concernés comme déterminants dans sa trajectoire lui permettant de se distinguer des autres et de transformer son entourage. Cependant, notre définition du leadership idiographique est loin de l'analyse développée dans le cadre des approches personnalistes qui postulent que certains individus auraient des traits de personnalité de leaders indépendamment du contexte. D'ailleurs, ces approches sont de plus en plus remises en question.

Ainsi, nous pouvons distinguer quatre types de leadership transformatif au féminin: le leadership charismatique, le leadership audacieux, le leadership légendaire (imaginaire) et le leadership controversé.

#### 1. 1. Le leadership charismatique

Avant d'étaler les caractéristiques et les traits distinctifs des femmes influentes qu'on considère comme étant charismatiques, un élément important dégagé à partir de la lecture du corpus mérite d'être souligné. Il s'agit de la cumulativité des acquis dont le leadership charismatique est tributaire. En effet, c'est dans la durée que se construit le profil du leader charismatique. Contrairement à d'autres types de leadership qui concernent des organisations sociales provisoires structurées autour de l'accomplissement de tâches pointues avec des personnes interchangeables, le leadership charismatique s'inscrit dans la longue durée de la vie d'une communauté car il se base sur la construction progressive de la confiance entre le leader et le membre de son groupe.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Selon Weber, le charisme est un phénomène relationnel «dont la structure et l'autorité qui s'y trouvent fondées sont liées à une personne supposée «élue»». Il montre qu'autour du porteur du charisme se construit un cercle de suiveurs qui forme avec le chef *une communauté émotionnelle* au sein de laquelle «l'individu charismatique agirait en vertu d'un «don divin» ou d'un «pouvoir extraordinaire» non accessible à tout le monde et grâce au soutien de ses suiveurs immédiats. Le phénomène relationnel n'existe que lorsque le charisme est reconnu. Cette reconnaissance est libre et naît de l'amour, du dévouement à une révélation, de l'adoration d'un héros, de la confiance au chef»<sup>(133)</sup>.

Dans le type de leadership charismatique nous étions sensibles surtout aux traits de personnalité assez singuliers qui donnent à certaines femmes la capacité d'agir, de prendre des décisions, de s'imposer, de faire des choix de vie qui sont en net écart avec les normes et prédispositions de leur environnement socioculturel. Ce sont elles qui manifestent une grande facilité à influencer les idées et les comportements de ceux qui les entourent. Elles font preuve également d'une sensibilité à leur entourage et aux besoins de ses membres. Un autre trait non moins important nous paraît fondamental dans la détermination du leadership charismatique. Il s'agit de la vertu visionnaire de la femme leader, en ce sens qu'elle a la capacité d'anticiper et, par conséquent, mobilise les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs pour réaliser un avenir meilleur pour sa communauté.

Parmi les femmes désignées, on a pu distinguer trois leaders charismatiques: Fatma Znati (al-Mestiria) (Menzel Bourguiba - Tunisie); Khatma Taraouna<sup>(134)</sup> (Karak – Jordanie) et Fatima Ali (Tiznit – Maroc).

Fatma Znati est une femme née au début du siècle dernier, originaire de la ville de Monastir, (centre-Est), elle a osé aller vivre et élever ses trois enfants à Menzel Bourguiba, une ville du nord-est, laissant son époux s'occuper de ses terres et ses biens. Elle avait deux garçons et une fille, elle était sage-femme, un métier qui lui a permis de fréquenter des milieux et des sphères divers notamment coloniaux. Ayant acquis la confiance des autorités coloniales, elle fut la première à avoir acheté une voiture durant les années 1920, elle avait un chauffeur et un garde-corps qui l'accompagnaient pendant ses visites de travail chez les familles. Prudente, elle profitait de ces visites aux familles tunisiennes pour leur insuffler le sens patriotique. Son fils cadet avait reçu d'elle l'initiation à la politique et à la cause nationale, plus tard il fut emprisonné et torturé.

A Menzel Bourguiba elle était avec d'autres, y compris son fils Fradj, à l'origine de la première cellule du parti Destour, elle a su tromper la vigilance des forces coloniales pour organiser une visite du leader Habib Bourguiba à la région. Elle est sortie en voiture pour l'accueillir sur une route périphérique, après avoir mis le décor dans la ville d'une fausse cérémonie de circoncision où Bourguiba sera accueilli par les habitants et où il a prononcé un discours.

133. Ouedraogo Jean-Martin. La Réception de la sociologie du charisme de Max Weber / The Acceptance of Max Weber 's Sociology of Charism. In: *Archives de sciences sociales des religions*, n°83, 1993. pp. 141-157; pp. 142-143. doi: <https://doi.org/10.3406/assr.1993.1490> [https://www.persee.fr/doc/assr\\_0335-5985\\_1993\\_num\\_83\\_1\\_1490](https://www.persee.fr/doc/assr_0335-5985_1993_num_83_1_1490)

134. <https://www.khaberni.com/news/-210813-ختمة-الطراونة>

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

C'est une femme qui a du charisme dans le sens où elle a fait des choix de vie privée en décalage avec ce qui était possible durant cette époque. Elle a pu imprégner ses enfants de certaines valeurs ayant une dimension collective et patriotique qui aurait pu lui coûter très cher. C'est une femme, déterminée, courageuse, elle agissait dans la diffusion de ses convictions politiques avec dévouement et plus tard après l'indépendance, ni elle ni son fils ne se sont précipités pour réclamer les faveurs de leur participation à la lutte nationale.

Quant à Khatma Taraouna (Karak – Jordanie), elle est une femme dont le charisme participe des valeurs du saint et du leader. Elle a vécu pour autrui: les siens, les proches et les autres, ceux qu'elle croisait. N'ayant pas eu d'enfants elle a pris en charge les nombreux enfants de son mari qu'il a eu d'un second mariage. Leur mère était morte tôt, elle a sacrifié sa vie pour eux, elle est devenue la mère et un peu plus tard la grand-mère de leurs enfants. Issue d'une famille de notables, elle n'a pas eu d'héritage important, son art de la bonne gestion lui a permis de veiller à l'éducation des enfants de son mari, qui sont devenus aujourd'hui des fonctionnaires et responsables dans des postes importants. Elle manipule avec habileté, art et puissance, le verbe et les esprits, voilà pourquoi elle a réussi les relations, les petites affaires des siens et celles de son entourage à travers un élan de générosité spontanée.

Elle est analphabète bien que vers la soixantaine elle s'est rattrapée en suivant des cours pour adultes analphabètes. Elle dégage la joie autour d'elle en inspirant espoir et optimisme à ceux qui en éprouvent le besoin, elle est un personnage public aimé des petits et des adultes, tous lui doivent quelque chose, une aide, une intervention, un échange agréable, un petit conseil, un cadeau... Elle est connue par son éloquence cultivée durant des années, puisant dans des registres divers, religieux, populaire et patriotique. En effet elle récite des poèmes et des chants patriotiques par cœur.

Son assistance va spontanément des fils aux petits-fils de son mari, elle intervient dans toutes leurs affaires, études, mariage, argent, emploi... personne ne résiste à l'attrait de son intervention tant on lui reconnaît efficacité et bon sens.

Son profil incarne bien le charisme d'un leadership féminin, complexe car il conjugue l'art de plusieurs facteurs, ceux de la personne et ceux de l'entourage. Elle s'impose sans heurter les humeurs ni les attitudes et séduit sans complaisance ni favoritisme. On l'accueille à bras ouverts que ce soit dans les bureaux des responsables, chez les notables ou les particuliers, sa présence traverse toutes les catégories sociales, au service des pauvres et sollicitant les responsables pour venir à l'aide des nécessiteux. Elle prend la parole partout, dans les bus, dans les réunions politiques et les campagnes électorales, on l'écoute sans complaisance, car on connaît la pertinence de ses points de vue et l'audace qui caractérise ses positions. Autour de sa personne il y a une unanimité rare, surtout quand il s'agit d'un personnage aussi mobile entre des sphères, publiques et privées, dont les enjeux sont habituellement reconnus contradictoires. L'imam de la mosquée, le maire de la ville, le chef du parti, les enseignants ... tous lui vouent une admiration sans faille. Elle incarne le modèle du leadership

## **Le leadership transformatif au féminin**

### **Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie**

charismatique dans le sens où elle arrive à faire de son image, ses convictions morales, ses choix «un projet d'influence» spontané, qui traverse les milieux, impose le respect voire l'admiration et agit sur les comportements.

Pour ce qui est de Fatima Ali, elle est issue des tribus de Souss, c'est une femme indépendante, son père était le chef d'une caravane, un grand commerçant, il allait au Sénégal et autres pays d'Afrique pour ramener le sel, la laine et autres produits de base. Il avait un poids dans sa tribu, à Tiznit, il avait une grande maison, où vivaient plusieurs personnes, ils y invitaient des gens.

Quand elle s'est installée à Agadir, elle a acheté un terrain où elle a construit une grande maison, il y avait une chambre assez grande au niveau de la largeur qui est un petit atelier où de nombreuses femmes apprenaient le tissage (dans les années 1980). Sa petite fille Rahma Rekik (qui a été également désignée comme une femme influente dans la région de Ben Guerir) affirme:

*«ma grand-mère avait une grande capacité à influencer les femmes de son entourage. Elle leur disait, au lieu de rester devant les portes des maisons à ne rien faire, il serait plus utile de venir chez elle apprendre à tisser. Tout au long de leur travail elles n'arrêtaient pas de bavarder, telle se plaint de son mari, telle autre de sa belle-mère, etc., pas loin de cette chambre elle a construit un four traditionnel, au début elle leur donnait la farine pour préparer le pain puis les femmes qui faisaient le tissage chacune se chargeait de préparer le pain, pour en donner à leurs enfants comme gouter...».*

Fatma avait l'art de négocier avec les commerçants, les clients et le reste de l'entourage, elle a eu un réseau de relations qui lui a donné une sorte d'aura auprès des autres. Elle intervient dans les conflits, aide à résoudre les problèmes des autres notamment des femmes, son charisme se manifeste par son courage à prendre position dans une société somme toute assez conservatrice. Ainsi était-elle la première à avoir osé prendre en charge une jeune mère célibataire de la tribu, chassée par sa famille mais elle l'avait protégée.

Ces figures féminines sont des femmes influentes ayant agi dans un milieu traditionnel qui n'offrait pas d'opportunités aux femmes pour exercer un pouvoir en dehors de la sphère domestique. Les trois femmes ont fait preuve de compétences charismatiques. Ce n'est que suite à un long processus de construction d'une image de leader et de crédibilisation de leur statut qu'elles ont pu jouir d'une reconnaissance en tant que femmes influentes par leur entourage.

## **1. 2. Le leadership audacieux (des femmes qui osent)**

Le leadership audacieux est représenté par des femmes qui osent, qui foncent et qui prennent le risque. Il renvoie à des actions, des expériences qui sortent de l'ordinaire et des sentiers battus. Plus encore, il consiste à lancer un défi pour surmonter les pressions sociales et les obstacles d'ordre culturel, économique, législatif, etc.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Ici nous sommes avec des profils de femmes qui ont pu tenir tête à des conditions difficiles, bien qu'a priori rien dans leurs ressources personnelles (analphabètes, issues d'un milieu social modeste...) ne les prédisposent à s'engager dans des aventures, des entreprises où tout porte à croire qu'elles y seraient perdantes. Elles ont eu besoin de l'obstacle pour se révéler à la hauteur du défi.

En exemple, l'on peut évoquer le cas d'Imen Awebda (Madaba – Jordanie), qui a osé investir l'espace public dans un milieu conservateur. Son fils affirme:

*«Mon modèle dans la vie est ma mère, parce qu'elle a résisté aux circonstances et a défié tout le monde, elle nous a accompagnés pour arriver là où nous sommes. Ma mère a commencé par faire de la confiture à partir des raisins de la ferme. Puis elle a donné des cours aux femmes et a fondé l'Association Ma'in. Après cela, pour diversifier les activités de l'association, elle a suivi des cours pour apprendre à maîtriser la technique de la mosaïque. Puis elle a transmis ce qu'elle a appris aux femmes de l'association».*

C'est également le cas de Fatiha Sakana du village Hidra (Hidra – Essaouira) issue d'une famille modeste qui a été obligée par son père d'interrompre ses études à l'âge de 15 ans. Elle a eu l'audace de se former dans le domaine de la haute couture et de la coiffure avec la détermination de changer le cours de sa vie en travaillant toute la journée et en suivant des cours de soir. Suite à un mariage raté, elle a suivi une formation au coaching à Rabat ce qui lui a permis de changer sa vie. Elle s'est engagée dans le travail associatif en créant une association pour défendre les droits des femmes et assurer la sécurité et la stabilité familiale.

Parmi les leaders audacieuses ayant transformé leur propre vie et celle de leurs communauté, l'on peut citer le cas de Jamila Saad, une femme active dans la société civile à el-Guetar (Gafsa – Tunisie), présidente de l'association tunisienne des femmes au foyer qu'elle a fondée pour transformer le sort des femmes au foyer. Jamila, mariée à 16 ans, a réussi à passer d'une jeune fille passive et dominée, à une femme très influente dans sa famille et dans son entourage. Grâce à sa détermination elle est arrivée à transférer son pouvoir d'agir et d'influencer de la sphère privée à l'espace public. Pour réaliser ce projet «émancipateur», elle a décidé de fonder une association «atypique», en quelque sorte, dédiée aux femmes au foyer. Dans cette association elle agit par le bas, elle accueille les femmes sans voix, s'intéresse à leurs soucis, elle se colle au quotidien de leur train vie. Grâce à sa détermination elle a pu avoir autour d'elle un capital humain solide, qui l'a aidé à faire face à la résistance d'une société peu ouverte voire conservatrice. Jamila incarne le modèle de femme audacieuse qui avec des petits moyens, elle a osé viser des objectifs très ambitieux. Et elle a réussi!!

Une autre femme influente représente le profil d'une leader audacieuse. Il s'agit de Khadija Ghanmi (Menzel Bourguiba – Bizerte), la présidente de l'association des femmes artisanes. Issue d'une zone défavorisée du gouvernorat de Bizerte (Joumine), Khadija a pu se construire en tant que femme influente en transformant sa propre vie, celles de sa famille et de ses voisines. Écoutons-la parler de ce qu'elle a entrepris:

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

«Je suis toujours là pour l'aide de mon entourage, je dépanne les voisines pour les petites retouches, je prépare les galettes, les épices! je fais tout, travailler c'est obéir à Dieu, tant que j'ai de la force je travaille, je me rends utile à l'entourage, j'occupe mon temps, je travaille et je m'intéresse à l'association je ne suis pas du type qui s'assoit pour bavarder avec les femmes. Quand il y a eu le programme d'alphabétisation des adultes j'ai fait de mon mieux pour y inscrire certaines voisines l'une d'elles est totalement analphabète, en dépit de mes efforts, elle résistait à apprendre à lire ou à maîtriser un métier».

Ce qui caractérise ces différents profils c'est leur détermination. Ce sont des femmes habitées par une volonté peu habituelle les poussant à entreprendre des projets qui a priori, dépassent de loin les moyens dont elles disposent et pourtant elles défient l'obstacle et agissent. Ces femmes imposent l'admiration dans le sens où pour être analysées, le chercheur se voit appelé à interroger davantage les traits personnels de l'acteur. L'écart entre le point de départ, (les moyens investis,) et le point d'arrivée (les résultats), donne sens au verbe *oser*, comme une sorte d'aventure qui autorise à l'individu de se projeter loin dans l'espace social.

### 1. 3. Le leadership légendaire

Tourné vers le passé plus ou moins lointain, ce type de leadership, nous met devant des personnages légendaires retenus par la mémoire collective. Ce sont des personnages féminins construits à partir d'un noyau historique de base autour duquel l'imaginaire populaire a tissé des récits et des exploits si bien qu'il devient difficile de distinguer les frontières entre faits historiques et création imaginaire. Elles sont importantes tant elles émergent dans un passé violent, qui condamne les femmes au silence, pour s'imposer comme des figures de défi qui transgressent l'ordre millénaire dominé par les hommes. On peut avancer à titre d'exemples trois figures féminines: Sayyada (FG Sahel - Tunisie), Jamila Doujani (FG Jarash - Jordanie) et Aïcha Kandicha (tous les FG du Maroc). Une autre figure féminine légendaire a été évoquée par des participant.e.s au FG de Madaba. Il s'agit de Zarquaa el Yamama. Il s'agit d'une femme aux yeux bleus, dotée d'une intuition exceptionnelle lui permettant de prédire des événements avant qu'ils n'aient lieu.

Sayyada est présentée comme la femme qui a fondé la ville qui porte son nom (au Sahel tunisien). Quant à Jamila Doujani, elle est présentée comme une femme aux forces peu habituelles, elle aurait porté des armes et aurait tué seule des hyènes rencontrées sur sa route. On lui attribue le courage d'oser prendre seule les routes sans craindre d'être inquiétée. On la désignait «sœur des hommes», une autre façon d'assimiler sa personnalité au modèle masculin, tant elle s'écarte de l'image courante des femmes d'alors.

Concernant Aïcha Kandicha, elle est un personnage mythique. C'est une sorte de fée et ogresse mythologique. Elle hante les lieux déserts à la recherche d'hommes vagabonds. «Elle est décrite comme un esprit habitant le corps de certaines femmes, ou ayant une apparence féminine. Le mythe a la particularité de varier selon les régions du Maroc. Dans le Sud, Aïsha Kandisha prend

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

une apparence de chèvre avec de longues mamelles et de jolies jambes de femme pour séduire les hommes et les rendre fous. Dans le nord, elle prend une apparence de jolie femme avec des jambes de dromadaire. Cette légende a inspiré un grand nombre de musiciens»<sup>(135)</sup>.

Ces personnages légendaires, indépendamment de leur consistance historique, ont la particularité de tracer les contours d'un idéal féminin, qui grâce au récit, garde vivant ce que les hommes du passé auraient aimé voir comme idéal féminin. Transgresser, impressionner, faire peur... c'est rêver voir la femme déplacer les définitions (du fort, du faible, du beau, du laid, du possible et de l'impossible) qu'imposaient les hommes.

#### 1. 4. Le leadership controversé

Ce type de leadership concerne des femmes «officiellement» reconnues comme leaders (députées, chefs d'entreprises, femmes d'affaires, présidentes d'associations...), mais dont le pouvoir d'influence n'est pas reconnu, voire considéré comme illégitime par leur entourage. Dans les trois pays, on a repéré des noms de femmes leaders controversées. Ce déni de reconnaissance est dû au fait que ces femmes, aux yeux de leurs détracteurs, cherchent leur intérêt personnel, tirent profit de leur statut, ne servent pas leur communauté et manipulent les ficelles cachées du pouvoir (clientélisme, favoritisme, etc. ). En Tunisie, trois figures féminines ont été évoquées, la première dans le domaine économique, la deuxième dans le domaine économique-politique et la troisième dans le domaine politique. En Jordanie, une figure féminine dans le domaine associatif a fait l'objet de controverse. Quant au Maroc, on cite une femme occupant un poste de prise de décision et qui représente les autorités locales dans l'un des sites d'observation et quelques femmes guérisseuses qui ont été controversées.

Ce sont en fait des femmes qui, d'un point de vue pragmatique réussissent leur mission et accomplissent leur tâche, sans toutefois arriver à conquérir l'unanimité qui leur donne le droit d'être qualifiées de femmes influentes auprès de leur communauté.

Ce type de leadership est une démythification de l'image de ce dernier. C'est en quelque sorte le leader dépossédé des qualités qui font son attrait auprès du groupe. Ce type nous renvoie à la personne et son exploit sans cette aura qui séduit les autres. La réussite seule est un facteur nécessaire et non suffisant pour devenir leader. Trois facteurs doivent exister pour entretenir auprès du groupe l'image du leader: être au service du groupe: l'œuvre (responsabilité, projet, tâche), quelle que soit sa valeur, dont l'effet ne rejait pas sur le groupe, susciterait peut-être envie, ou admiration, mais son auteur n'en serait pas grandi auprès du groupe. Le leader doit avoir consciemment ou inconsciemment un projet d'influence, pour cela il doit être proche, à l'écoute, soucieux de ceux qui l'entourent, car ce sont eux qui le reconnaîtront comme leader. Et enfin le leader doit avoir un rôle fédérateur, car dans tout groupe il ya une diversité, des parties

---

135. [https://fr.wikipedia.org/wiki/A%C3%AFsha\\_Kandisha#L%C3%A9gende](https://fr.wikipedia.org/wiki/A%C3%AFsha_Kandisha#L%C3%A9gende).

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

opposées, des tendances divergentes, voire en conflit. Il est celui qui agit avec justice pour donner de l'importance à toutes les parties, car pour être reconnu comme leader, il doit survoler les discordes et étouffer les conflits.

Avec le leadership controversé, les intérêts du groupe sont compromis. Il est celui qui prend position, sert les uns aux dépens des autres et s'aligne politiquement donc sa légitimité est partielle. Ici la définition du leadership se voit remise en cause. Le leadership est comme le héros, il a besoin du miroir de l'altérité pour accéder à la reconnaissance. Dans ce type de leadership se laisse voir le conflit entre modèles de réussite et normes de légitimité et de reconnaissance.

## 2. Le leadership transformatif au féminin à caractère nomothétique

La deuxième logique basée sur la dimension nomothétique renvoie à d'autres types de leaders féminins: le leadership d'opinion (persuasif), le leadership altruiste et le leadership symbolique.

### 2. 1. Le leadership d'opinion / persuasif

Les femmes influentes, leaders d'opinion sont celles qui parviennent à changer les mentalités et à orienter les attitudes dans des domaines aussi divers que l'éducation, la politique, la religion, etc. On a pu distinguer plusieurs profils de femmes leaders d'opinion qui diffèrent selon le contexte. On peut avancer comme exemple Hanaya Nahhas (Madaba – Jordanie) qui a créé plusieurs associations dans le domaine de l'empowerment des femmes et le développement. L'un des participant.e.s au FG a affirmé:

*«Je n'ai jamais été convaincue qu'une femme quelconque puisse faire quelque chose d'utile sauf chez elle et dans sa propre cuisine ! Mais depuis que je me suis inscrit chez Mme Hanaya Nahhas, grâce à ses conférences elle est arrivée à nous convaincre de l'importance du rôle des femmes, alors nous avons créé le réseau «You are Change» et mis en place des comités de femmes dans tous les villages de Madaba ! Maintenant j'espère que les femmes réussiront à accéder à des postes de direction».*

Une autre femme a été désignée à Karak (Jordanie): Taqwa Baccouch, une journaliste et responsable des médias. Elle est également une intervieweuse intelligente et brillante.

Quant à Hoda Al-Atoum elle est une femme prédicatrice et militante islamiste. Elle a eu une influence sur son entourage (Jarash).

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Au Maroc, plusieurs femmes influentes désignées représentent des profils de leaders d'opinion. On peut citer à titre d'exemples: Latifa Boumzough (Essaouira), présidente de l'association des artistes plasticiennes depuis plus de dix ans et la présidente du patrimoine musical soufi; Khadija al Idrissi (Ben Guerir), une femme activiste dans le domaine des droits de l'homme et présidente de l'association Echourouk et Aicha Choqrmani (Marrakech) éducatrice directrice d'une institution de l'enseignement préscolaire, présidente d'une association qui travaille sur le développement de l'enseignement de base et de la cellule des femmes victimes de violence.

En Tunisie plusieurs femmes des différentes régions visitées sont des leaders d'opinion. On peut citer à titre d'exemples Sihem Ghodhban (Ras Jebel – Bizerte), qui est membre du comité de développement régional de Ras Jebel, vice-présidente de l'association coranique (une branche de la Ligue nationale du saint coran) et très dynamique dans la société civile. Elle a évoqué l'une des actions qu'elle a menée en jouant le rôle de médiateur pour résoudre un problème économique dans sa ville:

*«La crise était grave et l'entreprise était sur le point de fermer! c'était un problème très grave qui allait entraîner la ville dans la violence... les ouvriers demandaient des augmentations de salaires et les négociations ont échoué, 1500 familles pourraient se retrouver sans ressources... Les négociations étaient entre l'UGTT, la société civile et le patron, le Délégué m'a appelée, pour assister aux négociations, espérant que je serais la voie de la solution, je ne sais pas pourquoi il avait pensé à moi, mais je crois qu'il savait que ma parole est écoutée, que je ne prétendais ni à l'argent ni à un statut ni à rien! Il sait que je suis influente, depuis le jour où j'ai participé à la manifestation (lors de la révolution), je suis devenue visible, tout le monde me connaît... Grâce à Dieu, les ouvriers ont pu avoir leur droits et l'homme d'affaires a pu en avoir les siens et le travail a repris... Je donne de l'importance à cet esprit pacifique basé sur le dialogue qui a toujours caractérisé Ras Jebel».*

Deux autres femmes de Menzel Bourguiba (Bizerte) sont des leaders d'opinion. La première, Saïda Hamdi, est enseignante de langue française qui a marqué plusieurs élèves du lycée mixte par ses qualités humaines, ses principes et son implication dans les affaires de la ville. Elle est active dans la société civile et a participé à la relance du ciné-club qui joue un rôle important dans la formation intellectuelle et culturelle des habitants de la ville et notamment les jeunes. La deuxième est Sofia Znati, une enseignante universitaire de littérature et civilisation françaises, femme activiste et membre du conseil municipal. Elle est dotée d'un pouvoir d'influence dans ses différentes sphères d'action. Elle parle de son expérience dans le domaine associatif en disant:

*«L'Association de la reconstitution de la culture de citoyenneté, c'est une association créée avec Madame Hamdi et d'autres acteurs de Menzel Bourguiba... cette association créée après la révolution, car curieusement nous avons constaté que lors des événements de la révolution, tout a été incendié,*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

*la municipalité, les postes de police, la délégation, etc. rien n'a été épargné nous nous sommes posé la question: pourquoi? car tout simplement il n'y a pas de citoyen menzli! il y a des habitants à Menzel Bourguiba, on a beaucoup travaillé sur la réglementation, la loi, la citoyenneté, etc. on s'est rendu compte que beaucoup de nos jeunes ignorent le pays et là j'ai pris à ma charge de faire visiter chaque mois un groupe de jeunes un site archéologique de la Tunisie et là ils ont vu pratiquement tous les sites archéologiques de la Tunisie, je fais appel avec moi à un spécialiste, un historien de ce site et là ils ont commencé à comprendre qu'il y avait en Tunisie des Romains, des Carthaginois, etc. il n'y avait pas seulement des Arabes et des musulmans...»*

Pour ce qui est du milieu universitaire elle dit:

*«Quand je choisis un texte je ne le choisis pas de façon innocente, je les provoque et ils tombent dans le filet par exemple pour parler du foulard, je choisis le texte de Montesquieu «la mode», puis je leur pose la question faussement innocente, «vous croyez que le foulard, est une mode ou ça répond à un impératif religieux, «et voilà! je les laisse parler puis j'interviens pour gérer les discussions et les orienter, car j'avais préparé auparavant mon cours, je leur donne tel verset, tel argument, etc. il y a des filles qui portent le voile car toute la famille le fait, bien qu'elles n'en soient pas convaincues, il y a une fille qui a bradé toute sa famille et elle l'a enlevé, son frère par réaction est venu à la fac pour la battre ce sont les filles qui l'ont défendue, c'est une belle histoire, elles lui ont proposé de l'héberger, elles lui ont dit: tu assumes ta responsabilité, tu as pris ta décision, ta famille t'as mise à la porte, tu es la bienvenue ! son père lui a cassé son portable, son ordinateur mais elle a tenu bon, elle est en première année master cette année mais elle a souffert la pauvre mais les filles l'ont très bien soutenue».*

Nous pouvons également citer une autre leader d'opinion de la ville de Sfax. Cette femme influente est Basma Omezzine qui relate son parcours en disant:

*«J'ai une maîtrise en gestion, j'ai une librairie, j'ai repris les cours à l'université, je suis en troisième année droit, je suis active dans la société civile, un peu avant la révolution et après, que ce soit à l'échelle nationale ou locale, je me suis présentée aux élections tête de liste du parti Union pour la Tunisie, mais la dégradation de l'ambiance politique m'a poussé à abandonner, vu que je n'évolue plus, j'ai repris le travail associatif au sein de la faculté de droit où l'élite de demain est formée, car en débarquant à la faculté j'ai été sidérée en voyant l'état d'esprit des jeunes qui sont désintéressés de la chose publique, marginalisées, j'ai décidé d'agir j'estime que j'ai réalisé 80% de ce que j'ai voulu faire, j'ai créé un club, le Club des 7 arts, le problème c'est que j'ai trouvé des luttes idéologiques, des jeunes qui refusent de saluer les femmes! des tensions, de l'intolérance, petit à petit j'ai pu*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

*avoir dans le club 63 jeunes dans toutes les activités théâtre, musique, etc. je suis pour eux un leader, ils ont commencé à me suivre dans les activités de la société civile, je crois que j'ai réussi à introduire la société civile au sein de la faculté, car il s'agit d'assurer la continuité, entre générations, car malheureusement les gens actifs dans la société civile, sont devenus prisonniers des univers fermés, les mêmes personnes! Nous assistons à nos propres activités derrière des portes fermées, parfois je leur parle de certains événements comme le sit-in du Bardo, ils n'en ont aucune idée et me demandent «nous étions où à ce moment-là?», manque d'information! J'ai essayé de les initier à certains événements, nous avons organisé des actions dont je suis fière, La journée de la paix, sur la cause palestinienne, il s'agit de leur montrer que cette affaire n'est pas entre musulmans et mécréants mais elle a d'autres dimensions, nous avons organisé une action pour inviter ceux qui ont étudié à la faculté de droit depuis 30 ans, nous l'avons appelé lemet'na (nos retrouvailles), c'est-à-dire, les cadres, avocats, juges, etc. des différentes générations venus des différentes régions du pays, avec toutes les différences, il s'agit de dire que nous pourrions être ensemble, c'est ça le message! le deuxième message c'est de dire: voilà des gens qui ont étudié et qui exercent des métiers, donc pour faire face à ceux qui prêchent jour et nuit le désespoir et le désenchantement, la troisième action s'appelle Mouja (Vague), ça concerne la mère et l'enfant, il s'agit de parler de la paix sociale, nous avons abordé des sujets comme le terrorisme à travers une pièce de théâtre et la projection d'un film sur les mères célibataires, la stigmatisation, nous avons reçu comme invités des lycéens...».*

Ces femmes leaders d'opinion ont marqué des générations d'hommes et de femmes et ont la capacité d'influencer leur entourage en se basant sur l'art de l'argumentation et de la persuasion.

## 2. 2. Le leadership altruiste

Généralement, le leader altruiste agit mû par des valeurs telles que la sollicitude, la bienveillance, la compassion. Le leader est réputé être au service des autres qu'il considère comme une fin et non comme un moyen. Les partisans de «l'égoïsme psychologique» contestent cette définition, car pour eux le bien pour autrui est toujours motivé par un bénéfice pour soi. Néanmoins l'altruisme désintéressé a toujours ceux qui le défendent. Pour ces derniers il y a toujours des personnes habitées par un don de soi sans faille, qui se réalisent dans le service des autres. Nous considérons que le leadership altruiste est basé sur des motivations multiples et que les acteurs concernés ont «des désirs ultimes envers les autres aussi bien qu'envers eux-mêmes». Dans cette optique, «la recherche du bien des autres n'est pas incompatible avec l'obtention de quelque satisfaction personnelle ou rétribution». Plusieurs femmes désignées dans les trois pays correspondent à ce type de leadership. Ces différentes figures féminines ont plusieurs caractéristiques en commun.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

D'abord la plupart insiste sur le fait qu'elles sont plus proches des hommes que des femmes et qu'elles sont obligées de se comporter «comme des hommes» pour pouvoir s'imposer au sein d'un environnement hostile à la présence féminine. En témoigne les propos de quelques femmes interviewées:

«Mes camarades, sont des garçons pour la plupart [...] Voilà pourquoi je ne suis pas comme les autres, dès mon enfance j'aime les jeux violents, de guerre, où il y a le sang, je m'étonne de voir les autres jouer avec les feuilles et les rubans (*rires*) je joue avec mes frères les jeux de garçons, j'étais parmi les premiers qui ont joué à Playstation, ma mère me dit: voilà le cinquième *Azri!* de la famille !» (Nessima Hammami<sup>(136)</sup> (travaille avec les enfants autistes, Redeyef - Tunisie).

«...Hommes et femmes c'est la même chose, peut-être j'ai plus de relations avec les hommes, j'aime la différence, la diversité et cela je le trouve plus avec les hommes, car les femmes ici dans ces régions ont toutes les mêmes préoccupations, les mêmes sujets alors qu'avec les hommes c'est différent» (Saïda Faridi, Sidi Daoud, Tahennaouet – Maroc)<sup>(137)</sup>.

«Dans mes relations avec les hommes, je devais être «un homme» dans mon travail, car le travail est un domaine qui m'oblige à agir comme les hommes et ce qui me caractérise c'est la force, j'ai une forte personnalité! La société traite les femmes comme une petite côte tordue, voilà pourquoi je dois être comme un homme pour affronter les hommes!» (Sihem taamiri, Madaba – Jordanie)<sup>(138)</sup>

Ces femmes sont engagées dans le travail associatif dans des domaines divers: les personnes handicapées (Sihem Taamiri, Nessima Hammami, Saïda Faridi), les populations à besoins spécifiques (Sana Daamsa), les enfants en difficultés (Rahma Rekik), les femmes victimes de violence, les activités génératrices de revenus (Khadija Ghanmi, Fedhia Mayaa), les femmes analphabètes...

Plusieurs sont les femmes qui sont engagées auprès des scouts (Fafani Ksaa Jerbi, Nessima Hammami, Raghda Zawaida...), ce qui a développé chez elles le sens de responsabilité, l'engagement, le don de soi... Elles sont également caractérisées par une grande générosité au sein de leurs familles. Elles ont la capacité de mobiliser leurs réseaux personnels pour apporter de l'aide aux autres.

Elles défendent plusieurs valeurs telles que: la confiance, l'écoute, la patience, la détermination, la curiosité, le militantisme, la crédibilité, le défi, le sentiment de partage, la sociabilité...

Plusieurs facteurs ont été derrière l'émergence des femmes leaders altruistes, dont le plus récurrent est le vécu d'une expérience au sein de leur famille qui a créé chez elles cet élan pour se donner aux autres et leur rendre service: avoir un enfant handicapé, décès du conjoint, difficultés économiques / matérielles...

---

136. Nassima Hammami est éducatrice en santé psychologique, elle travaille avec les enfants autistes et porte plusieurs casquettes: secrétaire générale de l'organisation internationale des guides jeunes, guide dans scoutes tunisiens, membre du conseil municipal, où elle est présidente de la commission des affaires sociales, membre de l'association achbal alghad à Rdayf.

137. Saïda Faridi, âgée de 45 ans est enseignante, elle est présidente de l'association de la réhabilitation de la femme rurale, elle a fait les études primaires durant les années 1980 dans une région rurale, puis après le bac elle a fait des études universitaires à Marrakech, deux ans de littérature arabe, elle a été la seule à avoir fait des études dans son douar, Sidi Daoud.

138. Elle est présidente d'une association dédiée aux autistes (bacha'ir ennour), elle a été active au sein de l'Union des femmes palestiniennes, responsable du Centre pour les programmes des femmes du camp de Madaba et travaille avec l'Association des églises pour l'aide aux réfugiés, en plus de l'Association Injaz.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Par ailleurs, plusieurs femmes ont été influencées par un membre de leur famille qu'elles considèrent comme leader. La question qui se pose est la suivante: en quoi ces femmes leaders sont-elles différentes des autres au sein de la famille?

Rahma Rekik nous propose ici sa propre réponse:

*«L'influence de votre mère et votre grand-mère est-elle aussi sensible sur vos sœurs et frères?»*

*«Oui tous ! Sauf que moi je l'ai prise comme *carrière, comme vocation professionnelle*, mais eux ponctuellement participent à des actions et des événements, ils sont disponibles aux autres, mais ils n'ont pas une activité permanente, ils ont leur vie et leurs soucis, ce qui est différent de mon cas».*

Il s'avère que pour voir son statut de leader reconnu par les membres de la communauté, la femme influente doit faire de son engagement une «carrière» et l'inscrire dans la durée. C'est cela-même qui lui permet de sortir de l'ordinaire.

### 2. 3. Le leadership symbolique / religieux

Ce type de leadership correspond à des profils de femmes dotées de ce que Pierre Bourdieu appelle «un capital symbolique» qui «renvoie à l'accumulation des prestiges et des honneurs». C'est un statut qui correspond à des femmes héroïnes, telles que des militantes, des femmes saintes, des opposantes politiques, etc.

Ainsi, en Jordanie les noms de Thérèse Halsa, Alia Dhammour et Machkhas Majeli ont été évoqués avec fierté. Au Maroc des noms comme Zeineb Nefzaouia, Kenza al-Awrabya ou encore Aicha Bahria ont été mentionnés de manière récurrente dans les FG. En Tunisie, plusieurs figures féminines ont été indiquées telles que Meriem Dridi, Aziza Othmana, Om Ezzine Ejjamalia, Saïda Ajoula, etc.

Ce sont des femmes qui en dehors de leur capacité assez exceptionnelle à agir et à prendre l'initiative, ont acquis auprès des autres qui les entourent un capital de croyance qui les distinguent du «leadership conventionnel». Il n'est pas très difficile, de saisir le côté désintéressé de leur action, tant elles sont orientées vers le don peu soucieux du destinataire et encore moins du contre don. L'entourage a tendance à lire leur vie et leur parcours par des paramètres qui ne sont pas ceux auxquels sont soumis les leaders d'opinion ou autres. Une certaine aura de sainteté, qui n'est pas nécessairement d'origine religieuse imprègne leur image. Cette aura, qu'elle soit entretenue ou non par le personnage, est le plus souvent soulignée par l'entourage, comme si elle répondait à un besoin insondable. C'est peut-être une tendance humaine à ne pas se laisser désenchanter, ni à démystifier ce qui participe du non conventionnel, du singulier, de l'inimitable.



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

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

**Le leadership transformatif au féminin**  
Les femmes influentes dans les régions intérieures  
de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

# Portraits de Femmes Influentes

Dans cette partie nous présentons quatre portraits de femmes influentes (à partir des entretiens réalisés auprès des femmes concernées ayant été désignées par leur entourage). Nous les avons choisies en tenant compte de la diversité des pays et des générations. Ainsi, Fatiha Idmoulid est une jeune marocaine âgée de 24 ans, d'une région défavorisée; Basma Omezzine est une femme tunisienne quadragénaire, de la région de Sfax, Khetma Taraouna, est une femme jordanienne, décédée en mars 2019 à l'âge de 90 ans et Sofia Znati, une femme de 61 ans, originaire de la région de Menzel Bourguiba.



## **Le leadership transformatif au féminin**

### **Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie**

#### **Fatiha Idmoulid (Smimou – Essaouira - Maroc)**

Issue d'une famille assez pauvre, Fatiha est la quatrième d'une fratrie de neuf enfants, sept filles et deux 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 aux activités d'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 donner 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

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

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, telles sont les valeurs de l'action de Fatiha, écoutons son propos:

*«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 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 quelque 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

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

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 voire 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!»



## **Le leadership transformatif au féminin**

### **Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie**

#### **Besma Omezzine (Sfax – Tunisie)**

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'un de ses enseignants, un militant 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

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

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 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 imprégnés 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'acquiescer 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 et d'expliquer sur Facebook certaines affaires.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

*«J'ai une professeure 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 a eu 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 ne connaît pas 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 touchée! 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.

## Le leadership transformatif au féminin

Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

### Photos partagées sur la page Facebook de notre interlocutrice

(<https://www.facebook.com/besma.omezine>)



<https://www.facebook.com/photo?fbid=1945137782220966&set=pob.100001742897605>



<https://www.facebook.com/photo?fbid=1945137782220966&set=pob.100001742897605>



<https://www.facebook.com/photo?fbid=1945137782220966&set=pob.100001742897605>

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

#### Hajja Khetma Taraouna (Karak - Jordanie)

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 pour 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 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

### Les 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 pratique. 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 sera 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

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

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 pas la souffrance de quiconque.

L'un de «ses» petits-fils est décédé après avoir lutté longtemps contre un cancer. Durant toute sa maladie, elle l'avait assisté plusieurs mois, l'accompagnait à Amman pour subir les séances de chimiothérapie, veillait 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.



[https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=10157209290400979&id=301561125978&p=60](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=10157209290400979&id=301561125978&p=60)

## Le leadership transformatif au féminin

Les femmes influentes dans les régions intérieures  
de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

### Sofia Znati (Menzel Bourguiba - Tunisie)

*«Quand je suis dans une région inondée je ne vais pas penser à leurs identités ils sont tous des citoyens»*

Il faut plusieurs attributs pour qualifier cette dame dont le nom s'associe à la ville de Menzel Bourguiba. Son parcours traverse l'histoire de la ville, depuis les années 1970. Actuellement elle est professeure de français à l'université des Sciences Humaines et Sociales de Tunis, et elle continue de déployer son énergie et ses talents dans les différents domaines de l'art et de la culture dans sa ville natale Menzel Bourguiba et à l'université.

Il nous est impossible de parler de Sofia sans évoquer certains membres de sa famille notamment son père et sa grand-mère paternelle. Elle leur doit beaucoup, presque tout ce qui l'a prédisposée à devenir ce qu'elle est aujourd'hui. Il n'est pas exagéré de dire que si Sofia est aujourd'hui une femme influente, c'est grâce à un héritage familial qui remonte loin dans l'histoire, à la première moitié du siècle dernier, un héritage d'abnégation et de dévouement aux autres.

La grand-mère est née à la fin du XIXème siècle, originaire de Monastir, issue d'une famille riche, elle a laissé son mari cultiver son oliveraie pour aller vivre à Menzel Bourguiba, appelé alors Ferry-ville. Une audace peu commune par rapport à la société des années 1920. Mère de trois enfants, dont le cadet, le père de Sofia Fradj, né vers 1907, elle a travaillé sage-femme, portant le sefsari et circulant en voiture, une faveur que les autorités coloniales lui ont accordée. Elle avait le sens patriotique éveillé, elle profitait d'avoir accès aux familles pour les sensibiliser à la cause nationale.



<https://www.facebook.com/femmerevoltee>

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

*«Elle a appris le métier de sage-femme chez les Français, ce sont eux qui lui ont donné le cachet, on la respectait mais elle était sous leur regard, elle faisait de la propagande politique à l'intérieur des maisons, pendant l'exercice de son travail, donc à l'extérieur elle avait une image, mais une fois chez les familles elle change d'attitude... j'ai connu une femme, qui me disait «c'est ta grand-mère qui m'a appris ce qu'était la Tunisie, ce qu'était un drapeau !».*

Plus tard avec son fils Fradj, elle a accueilli Bourguiba, alors ami de la famille, pour créer le premier noyau du parti Destour dans la région. Elle se permettait des libertés rares, en exposant sa vie et celle de Fradj au danger.

*«Bourguiba est venu à Menzel Bourguiba, bon ! La maison de Bourguiba jouxte celle de mon grand-père, donc quand Bourguiba est venu ici, il l'a rencontré, ils ont presque le même âge, quelques années d'écart, ma grand-mère lui a présenté les Monastériens, et c'est comme ça qu'ils ont formé un groupuscule politique et créé la première cellule du Parti et commencé à rassembler les partisans. Le premier discours de Bourguiba a été prononcé pratiquement chez nous ! Là où est construit notre hammam, les gendarmes de la colonisation, étaient au courant ! Alors au lieu d'arriver par la route de Tunis, Bourguiba est venu par la route de Mateur et puisque ma grand-mère était au courant qu'on allait l'arrêter, alors ils ont déguisé la rencontre politique en cérémonie de circoncision: des femmes, qui lançaient des youyous, on jouait à la darbouka, autour d'un bébé qu'on allait soi-disant circoncire, c'est une scène connue ! Tous les habitants de Menzel Bourguiba s'en souviennent; quand les gendarmes sont venus, mon père a eu un petit échange avec eux, ils ont compris que l'information, la visite de Bourguiba, était fausse; mon père leur a dit qu'il avait offert la place au voisin pour fêter la circoncision... Ma grand-mère, entre parenthèses est la première femme de la ville qui a possédé une voiture, elle était sage-femme avec son cachet, comme elle n'arrêtait pas de le dire, alors elle a pris la voiture, accompagnée de deux garde-corps, elle est allée chercher Bourguiba, en dehors de la ville, elle lui a donné un sefsari, pour le ramener en voiture, déguisé».*

Plus tard avec son fils Fradj, elle a accueilli Bourguiba, alors ami de la famille, pour créer le premier noyau du parti Destour dans la région. Elle se permettait des libertés rares, en exposant sa vie et celle de Fradj au danger.

*«Il s'est marié en 1938, donc tout cela c'était avant les années 1950, il était l'un des rares Arabes autorisé à traverser la voie ferrée, car en fait il était un agent double, quand les autorités coloniales l'ont dévoilé, ils l'ont mis en prison, il a été arrêté en 1950, lors d'une nuit, il l'ont pris portant juste un short, comme le racontait ma mère, elle a eu juste le temps de jeter sur ses épaules un burnous, il a été incarcéré à Korbous, puis à Zaarour, puis je crois qu'il a été avec Bourguiba à la Galite».*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie



<https://www.facebook.com/femmerevoltee>

Fradj a eu six garçons et quatre filles dont Sofia, née à la fin des années 1950. Travailleur et homme de principe, il inculque les valeurs à ses enfants dans la fraîcheur quotidienne de l'action et de la décision. Comme tous les gens du Sahel, et bien qu'il fût analphabète, il vénère l'école et le service des autres. Sa proximité avec Bourguiba avant l'indépendance ne l'a pas empêché de se retirer plus tard loin des ambitions et des appétits débordants des années 1960.

*«Il est le plus grand militant de Menzel Bourguiba, il n'a jamais réclamé quoi que ce soit. Quand on a voulu l'honorer au Gouvernement il s'est excusé, sa conception c'est qu'il a fait son devoir pour le pays, non pour autre chose: «j'ai lutté contre un agresseur qui nous a fait beaucoup de mal, nous l'avons chassé du pays, c'est à nous de continuer à vivre !».*

D'ailleurs la plupart de ses enfants ont choisi de vivre pour des valeurs et des idées rebelles au Père de la nation, Bourguiba. Il ne s'opposait à aucun de leur choix, aussi longtemps qu'il émane d'une conviction et d'une volonté qui assume les conséquences de ses décisions.

Très tôt le père a aussi inculqué à ses enfants l'amour du travail et les vertus de l'autonomie. Bien qu'issus d'un milieu assez aisé, les enfants devaient travailler que ce soit dans la petite exploitation du père ou le hammam, pour subvenir aux différentes dépenses de leur vie scolaire.

Sa mère, elle aussi fut un acteur déterminant dans la construction de cet héritage de famille engagée. Elle était imprégnée spontanément de quelques valeurs (bonne gestion, vénération du savoir, dévouement...) qui furent déterminantes plus tard dans le parcours de Sofia.

*«Ma mère a participé à la lutte tout en restant au foyer elle envoyait la nourriture aux combattants à la montagne... Mon père ne connaissait pas ma*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

*mère quand il l'a épousée, c'était un mariage arrangé, entre parents, mais ma mère lui a donné la preuve qu'elle était l'une des meilleures femmes qu'il puisse connaître dans sa vie. Au lendemain de son mariage elle lui a donné 70 millimes pour monter son projet, puis il lui a acheté beaucoup de bijoux comme les Sahéliens; puis quand il allait construire le hammam elle a vendu ses bijoux. Elle a vendu ce qu'elle avait comme objets pour nos études; elle n'était pas exigeante, elle était obéissante, elle écoutait ce qu'il disait même si elle ne s'exécutait pas. Lui aussi, il l'écoutait, j'ai toujours pensé que c'est ma mère qui dirigeait la maison, quand je demandais une chose à mon père il me disait «va le demander à ta mère, fait ce qu'elle te dit!». Mon père croyait qu'elle avait les compétences de gérer la maison, la famille, nos études ! Mes frères étudiaient à Tunis, elle préparait le repas tôt le matin et descendait à Tunis pour rentrer juste après et s'occuper du hammam; il ne lui posait aucune question, ni sur son emploi de temps ni son argent... Quand il s'adressait à elle il lui disait pour la taquiner «alors bent Tliba, je veux 200 DT pour la semaine prochaine» elle les lui donne sans la moindre question sur ce qu'il allait en faire, il avait confiance en elle, et elle aussi».*

Les parents de Sofia offrent à leurs enfants un modèle de vie où se laissent voir l'influence de plusieurs sources : l'engagement politique antérieur, un respect des valeurs traditionnelles (solidarité, voisinage...) une ouverture sur des pratiques «modernes» (cinéma, concert...).

*«Il ne lui demandait pas des comptes mesquins, voilà pourquoi elle a toujours évolué, ils allaient ensemble au cinéma, ils faisaient le bal de samedi soir, il l'a emmené assister au concert d'Oum Kalthoum. Mon père a visité d'innombrables pays, sauf la France ! Il est allé voir l'Italie et non la France ! Il disait : je les ai chassés de mon pays non pour aller les voir chez eux ! (Rires)».*

Sofia, en héritant de ce patrimoine immatériel familial et en investissant des milieux et des pratiques différents, a pu créer la synthèse qui nous autorise à la qualifier de femme influente.

*«Mon père a été influencé par sa mère, il a été toujours droit, correct, il travaillait toujours, il faisait trois ou quatre boulots par jour, aucun métier ne lui inspirait des craintes, ou du dégoût. Nous aussi rien ne nous rebute, quand il fallait repeindre la maison il faut le faire, il ne faut pas dire non ! Car je suis professeur ! Aussi loin que je remonte dans la mémoire j'ai l'image d'un père et d'une mère qui ont bossé dur ! C'est l'image que je garde. Quand j'étais élève, à mon réveil je trouvais mes habits chauds repassés, c'est-à-dire elle a dû se réveiller une heure plus tôt pour le faire, comme je trouvais le lait et le pain sur la petite table, car les adultes mangeaient sur la grande table, et les enfants sur la petite, cela est très important ! Peut-être à l'époque on ne s'en rendait pas compte, mais le fait d'avoir son père toujours disponible, à l'écoute avant de partir à l'école, puis en rentrant je le retrouve à table, car à l'époque nous rentrons à 11h, le déjeuner chaud, il déjeunait après nous, il ne mange que si toi tu as le ventre plein, c'est important !».*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Enfant, au kutab, l'école coranique, ou chez les Sœurs ou plus tard à l'école primaire publique, elle se distingue par un caractère rebelle qui ne tolère aucune injustice. Elle impose aux adultes autour d'elle ce qui lui semble correspondre au bon sens.

*«Le Meddeb nous ordonnait de laisser nos chaussures à l'extérieur, au seuil, j'avais peur de perdre les miennes, j'avais des chaussures alors que les autres avaient des chaussons et des sandales en plastique, alors je tenais à mettre mes chaussures à l'intérieur, j'avais à l'esprit qu'il ne pouvait pas me voir, mais on le lui disait ; alors il me battait, une fois ! Deux fois ! Puis j'ai réagi. Une fois j'ai quitté le Kutab et je l'ai inondé de pierres ! Ah oui il me battait ! Je ne pouvais pas ne pas réagir, puis je suis rentrée à la maison !».*

*Ce caractère rebelle se révèle à l'école primaire plus tard...*

*«Il y avait une chose à laquelle j'ai refusé de me soumettre, c'est le traitement anti-poux ! Il était systématique, nous avions un hammam et je me lavais tous les jours à quoi bon subir cela ! Je ne me soumettais pas, et je courais dans la cour pour les empêcher de me l'appliquer, je criais fort et Si Houcine (le directeur) ordonne qu'on me laisse libre, car depuis lui et moi, sommes devenus amis (rires). Il y a une autre chose, que je n'ai jamais subi : mettre au piquet au fond de la salle, oui ! Je pouvais être punie tout en restant à ma place ! Je criais: «je ne suis pas une chienne pour rester debout au fond de la salle !!!» Et jusqu'à aujourd'hui je ne tolère pas ces punitions, pourquoi isoler quelqu'un des autres ? Est-il un pestiféré ? Mais à l'époque je ne l'acceptais pas et c'était tout ; maintenant je m'en rends compte».*

Portée sur les activités du corps, elle trouva dans le scolaire et le civil le milieu pour dépenser son énergie débordante et laisser exprimer ses talents de chef de groupe. Les domaines de l'esprit, la séduisent aussi, langue, chant, théâtre, cinéma... Les années de sa formation l'ont dotée de l'essentiel de ressources et compétences pour agir et avoir de l'influence plus tard sur son entourage.

L'engagement politique est une tradition dans sa famille, hérité de père en fils. L'image de la grand-mère, «féministe» avant la lettre, trône sur la mémoire des petits-fils en agissant sur l'inconscient et les attitudes.

*«Elle était très connue, elle sortait seule dans la rue, en sefsari et burka, elle est la première à avoir acheté une voiture, elle avait acheté une maison, elle avait des propriétés dans les années 1920 et 1930, elle avait fait le hadj toute seule, s'asseyait dans les cafés, parlait à tout le monde, elle était bien reçue dans toutes les maisons».*

Sofia a un frère qui s'est exilé au début des années 1964 ; étant impliqué dans le groupe de Gafsa, insurgé contre le régime répressif de Bourguiba. Les idées de la gauche des années 1970 tracèrent l'horizon de valeur (politique, culturel...) qui imprégnera à des degrés divers son action plus tard. Elle fut arrêtée en 1980 et passée en justice pour ses activités politiques à l'université. Son père fidèle à sa promesse l'a soutenue en engageant un avocat pour la défendre.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie



<https://www.facebook.com/femmerevoltee>

*«Il avait peur pour moi, quand on m'a arrêtée et je suis restée 9 jours ; il est venu à l'audience, avec un avocat, c'est lui qui l'a payé ; en sortant du tribunal, il m'a tenu par la tête et il m'a dit: «tu es convaincue de ce que tu as fait ?» ; je lui ai dit que oui !; il m'a dit: «bravo ! Rentrons à la maison !». A la maison je lui ai demandé pourquoi il m'avait posé cette question, il m'a dit : «je te jure, si tu m'avais dit que tu n'en étais pas convaincue je t'aurais remis là d'où j'étais venu te retirer !!!».J'étais condamnée à 3 mois sursis et 1100 dinars amende ; c'est lui qui l'avait payé, c'était une fortune !!. Quand j'ai commencé à travailler mon salaire était 164 dinars et c'est lui qui m'a soutenue pour avoir le bulletin numéro 3 et pour pouvoir enseigner ; mon père a soutenu nos engagements, à condition d'en être convaincu ! Mes frères qui se sont engagés en politique étaient tous de gauche».*

Cet engagement, classique par rapport à l'époque, n'est qu'une facette de la personnalité de Sofia. Son énergie se déploie dans son milieu social donnant à ses compétences une profondeur humaine vive. N'ayant pas une vie de couple, elle a choisi de veiller sur le patrimoine de ses parents (la maison et le hammam) et d'en entretenir la mémoire. Dans la maison du père elle accueille frères, sœurs, neveux et nièces. Une famille solidaire, dans ses ramifications elle reflète la société actuelle.

*«La preuve, nous avons la gauche, la droite, celle qui a fait le pèlerinage deux fois, celui qui boit tous les jours, et ceux qui ne s'intéressent à rien... quand on se voit on est frères et sœurs ; on rit on s'amuse, bien entendu on ne tolère jamais aux nièces et aux neveux de s'immiscer entre nous ! Les jeunes sont ensemble et nous, frères et sœurs ensemble, quand on se réunit nos différences disparaissent, même avec les belles-sœurs, celle qui a soutenu un doctorat et celle qui n'a pas eu son bac, mais une fois ensemble, elles se sont habituées à faire partie du groupe, elles ont vu que nous arrivons à vivre avec nos différences, mais chacun a ses limites, et en même temps a quelque chose à partager avec toi».*

Elle voit dans sa famille naître et s'exprimer les goûts et vocations des nouvelles générations issues de la famille Znati.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie



<https://www.facebook.com/femmerevoltee>

En s'imposant comme héritière du hammam, elle exprime son acharnement à entretenir un lieu de mémoire familial et l'école de sa formation sociale.

*«J'y ai appris beaucoup de choses, j'ai appris à écouter sans réagir, c'est très important ; j'ai appris à analyser la misère des gens, c'est un lieu très révélateur du niveau social de chacun ; j'ai appris à distinguer les gens dignes et humbles des gens fanfarons qui n'ont rien. Le tambour creux ! De même que le café est un milieu social impeccable pour l'étude des hommes, le hammam l'est pour les femmes ; au hammam on est entre femmes on se libère ! J'ai appris des choses en rapport avec le travail, le travail manuel, hier à 20 h sur une échelle je nettoyais les murs de l'humidité, etc. ma sœur aurait chargé quelqu'un d'autre, moi je n'en serais jamais satisfaite j'aurais toujours le sentiment de m'avoir bâclé la tâche».*

Les qualités d'un leader se sont exprimées très tôt au lycée, dans les clubs et dans l'équipe de handball. Sofia se sentait très proche des garçons ; d'ailleurs ses amis sont majoritairement des hommes, mais en tant que capitaine d'équipe elle ne tolère pas qu'on touche à ses coéquipières.

*«Au sport le problème filles et garçons ne se posait pas, il se pose entre capitaines d'équipes, moi j'étais capitaine et si un garçon se moque d'une de mes joueuses, je deviens une tigresse ; et de même quand les garçons jouaient et que l'une des filles raillait un joueur, la réaction du capitaine est aussi violente ; c'est là où le partage fille garçon est visible».*

Durant sa vie elle ne respire qu'en groupe, elle a hérité de sa famille un sens naturel du partage. Sa forte personnalité lui permet d'imposer en plus de la discipline, la solidarité au sein du groupe qui étouffe les effets violents des inégalités.

*«Nous étions une équipe unie, où il y avait la fille du millionnaire, du médecin et de l'ouvrier journalier ; l'équipe n'avait pas les moyens et quand une joueuse avait du mal à acheter la tenue ce sont les autres joueuses qui cotisaient pour la lui acheter ; quand on est sur terrain, on est une seule équipe ; à l'extérieur, quand on organise un boom on invite tout le monde, car il y avait le handball, le ciné-club et le boom le samedi».*

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Le club de cinéma était durant des décennies et jusqu'à maintenant un espace d'influence. Selon les époques et le public qui le fréquente et l'air du temps, Sofia a la foi dans l'art, et dans sa capacité à agir sur les esprits. En dépit des changements dans les pratiques culturelles, le club de cinéma reste dans son parcours un noyau de vie qui irrigue à petites doses les esprits jeunes et moins jeune.

*«C'est le vendredi après-midi, projection et débat ; quand on regardait des films comme Z, c'est là que nous avons appris les conflits entre capitalisme et communisme. Il y avait des professeurs de philo comme si Hbib Chbil qui venait nous parler de ces sujets là ; le film n'était qu'un prétexte, pour un truc idéologique beaucoup plus profond pour des problèmes sociaux, etc. Le ciné-club aujourd'hui est différent, on essaye de faire comme avant mais ça ne marche pas. On travaillait sur les techniques, le scénario, les sujets politiques, sociaux, etc. Aujourd'hui les jeunes viennent regarder le film puis ils rentrent, ils ne sont plus prêts à s'investir dans un débat car il n'y a plus de culture, nous cherchons une autre motivation ! Tout est à revoir !». «Nous étions une équipe unie, où il y avait la fille du millionnaire, du médecin et de l'ouvrier journalier ; l'équipe n'avait pas les moyens et quand une joueuse avait du mal à acheter la tenue ce sont les autres joueuses qui cotisaient pour la lui acheter ; quand on est sur terrain, on est une seule équipe ; à l'extérieur, quand on organise un boom on invite tout le monde, car il y avait le handball, le ciné-club et le boom le samedi».*

Au lendemain de la révolution Sofia était parmi les premiers à se mobiliser pour servir sa ville. Son profil est respecté vu sa bonne réputation comme figure de gauche engagée, loin des querelles idéologiques et politiques nocives qui ont pollué les ambiances durant la dernière décennie. Elle agit mue par des valeurs sociales et humanistes, qui donnent à la citoyenneté et au service d'autrui la priorité. Aujourd'hui dans ses activités dans la société civile, elle impose son empreinte, sans chercher les conflits ni l'intimidation.

*«Je n'ai pas de problèmes de contacts, j'ai des problèmes d'incompréhension avec les gens ; il y a des gens avec qui on peut trouver un arrangement, avec d'autres non ! Un salafiste par exemple, lui, son objectif c'est de vous faire disparaître, comment discuter avec lui ? J'ai quelqu'un du bureau régional de la Nahdha avec qui je m'entends bien, je lui dis par exemple: «comment charger de la culture cette jeune fille qui la pauvre n'y comprend rien !». Alors il passe la consigne au président de la Municipalité entre eux, et là il y a possibilité de s'entendre, car il a confiance en moi !Parfois par plaisanterie ou peut-être il le pense, me dit : «tu vas les influencer pour les convertir au gauchisme !»; je lui réponds «qu'as-tu contre ça ?»; il me dit «je n'ai absolument rien tant que tu es là je n'ai rien contre !».Car il y a des gens qui comprennent la différence entre l'idéologie et le fond de la personne, et ils l'ont compris !Quand je suis dans une région inondée je ne vais pas penser à leurs identités ils sont tous des citoyens, dans les catastrophes nous sommes tous ensemble. Quand je projette un film contre toi, c'est l'occasion de le voir pour que tu te défendes !! Ce monsieur l'a*

## Le leadership transformatif au féminin

Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie



<https://www.facebook.com/femmerevoltee>

*compris il a étudié avec moi, il était l'élève de Madame Hamdi, il assiste au ciné-club, il vient avec sa femme et sa fille, il y a des gens qui ont franchi le pas, il y a des gens qui sont restés retranchés dans leurs coins ; comme à la municipalité, il y a des gens avec qui je discute normalement, mais d'autres leur rôle c'est de lever la main, et là je les provoque : «les enfants on va passer au vote ! Vous allez être tous d'accord !!! Et voilà la vie est ainsi faite !».*

Sofia a créé avec d'autres une association pour faire face à l'essoufflement du sens citoyen chez les habitants de la ville.

*«L'Association Edification de la culture de la citoyenneté, c'est une association créée avec Madame Hamdi, après la révolution car, curieusement, nous avons constaté que lors des événements de la révolution, tout a été incendié, la municipalité, les postes de polices, la délégation, etc. rien n'a été épargné; nous nous sommes posés la question : pourquoi ? Car tout simplement il n'y a pas de citoyens menzli ! Il y a des habitants à Menzel Bourguiba».*

Les activités sont multiples, avec un dénominateur commun qui est l'ouverture de l'esprit des jeunes et moins jeunes, notamment les femmes, sur des pratiques et découvertes qui participent de la culture citoyenne la plus fondamentale.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

*«On a beaucoup travaillé sur la réglementation, la loi, la citoyenneté, etc. On s'est rendu compte que beaucoup de nos jeunes ignorent le pays, et là j'ai pris à ma charge de faire visiter chaque mois un groupe de jeunes un site archéologique de la Tunisie; là ils ont vu pratiquement tous les sites archéologiques de la Tunisie; je le fais accompagnée d'un spécialiste, un historien de ce site, et là ils ont commencé à comprendre qu'il y avait en Tunisie des Romains, des Carthaginois, etc. il n'y avait pas seulement des Arabes et des musulmans».*

La figure de l'enseignante est aussi imprégnée du profil de femme influente. Elle n'est pas une simple universitaire qui récite un cours sans se soucier, ni de sa pratique, ni des étudiants et encore moins du savoir enseigné. Durant des années elle a pratiqué la didactique sur terrain, dans les régions rurales de Bizerte avant de passer à l'enseignement supérieur. Cette discipline, qui ne suscite que l'indifférence à l'université, mobilise Sofia qui cherche à inscrire son effet dans son entourage. Réfléchir sur son action : voilà bien un trait de toute personne influente.

*«Je réfléchis sur ce que je fais, et les retombées de ce que je vais faire ; avant la didactique et avant tout, je réfléchis, je me dis: «il y aura ça et je dois prévoir tel résultat», et je m'y prépare. A 16 ans nous sommes entrés dans l'activité politique clandestine, donc on risquait l'arrestation à n'importe quel instant, donc continuellement il fallait se préparer à ce qu'on devrait faire et se préparer à toutes les éventualités».*

Ouverte sur ses étudiants, elle est à l'écoute de leurs soucis et les inquiétudes de leur génération. Elle est consciente de l'abîme qui sépare la vie estudiantine d'aujourd'hui de celle des années 1970 et 1980.

*«J'écoute mes étudiants, ils m'aiment, j'ai l'art d'écouter les gens, quand ils ont un problème, ils sont peinés, ils sont tristes, je le vois et je leur demande ce qu'il y a «alors toi, tu n'as plus de chambre au foyer ? Et toi, etc»; les garçons ont toujours un problème d'argent, et les filles des problèmes avec leurs parents «on père m'embête, il est à mes trousses, etc»; les garçons dépensent leur argent, cigarettes, café, ils veulent s'habiller à la mode, et les parents n'ont plus les moyens de faire vivre leurs enfants à ce niveau !».*

En dehors de son cours elle croit que l'enseignant a encore la possibilité d'agir sur les esprits sans céder au pessimisme qui règne et décourage les bonnes volontés.

*«J'anime aussi un club d'écriture, j'organise également des sorties quand le bus est disponible. Actuellement je suis dans le laboratoire de langue, avec des historiens des géographes pour qu'ils apprennent la langue... je fais des choses, mais j'aurais aimé plus d'intensité et de meilleure qualité ! Et un travail plus soutenu ! J'ai de la chance d'avoir un directeur de département qui était mon élève au lycée, j'ai une certaine amitié avec le doyen Jamil Chaker, avec*

## Le leadership transformatif au féminin

Les femmes influentes dans les régions intérieures  
de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie



<https://www.facebook.com/femmerevoltee>

*qui j'ai déjà travaillé, il connaît mon enthousiasme et mon énergie, et chaque fois quand je vois de la réticence de la part de mes collègues je les laisse tomber pour agir seule; mais je crois qu'à la faculté on peut faire beaucoup mieux, voyez Inçaf Machta, elle anime depuis longtemps le ciné-club, elle est toujours avec quatre ou cinq étudiants ! Elle tient bon, moi j'ai 8 étudiants dans mon club d'écriture».*

Pour motiver les jeunes étudiants qui y participent elle leur offre comme prix un ordinateur et un voyage.

Sofia a l'art de décloisonner les activités, son association est ouverte sur sa profession, des étudiants viennent de Kairouan participer à des activités culturelles ; elle les accueille chez elle. Cette fluidité, si l'on peut dire entre les différents domaines, entre vie publique et vie privée, a des antécédents dans le parcours de Sofia. Elle était l'élève de la fameuse Madame Saïda Hamdi, une figure célèbre par sa discrétion, si l'on peut utiliser cet oxymore, professeure de français, et imprégnée des valeurs sociales de la gauche. Elle est comme Sofia, qui reconnaît ce qu'elle lui doit, agissant dans un double registre, celui du don et de la transmission. Cinéma, culture, littérature et travail associatif... sont les espaces naturels où leur énergie respire. Toutes les deux ont pu lire la particularité de leur ville, Menzel Bourguiba (Ferry-Ville) en exploitant du patrimoine culturel antérieur, ce qui pourrait servir pour renforcer les acquis de la modernité dans les esprits, les comportements et les mœurs.

# CONCLUSION



## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

## CONCLUSION

Les données recueillies durant cette recherche montrent une tendance générale à considérer le leadership féminin comme figure courante de l'environnement social. Que ce soit dans les villes ou dans les régions de l'intérieur, dans le conservatisme de certains milieux ou l'ouverture de certains d'autres, les personnes interrogées n'éprouvent aucune gêne à qualifier telle ou telle de leader. Rien ne semble entraver la reconnaissance sociale à ce que le leadership soit une catégorie où se cristallise la consistance d'un rôle, d'une identité féminine influente. Cela nous semble l'effet des législations, de la scolarisation et d'une certaine évolution culturelle de plusieurs décennies dans les mœurs. Ce constat n'empêche pas de constater dans la définition du leader féminin et les différents attributs qui lui sont accordés la prégnance d'une conception morale sur laquelle pèsent les représentations de la culture traditionnelle.

Les figures désignées ont un point commun: elles agissent dans des sphères d'influence (associative, éducative, économique, culturelle, symbolique...) où les normes qui régissent les interactions, les évolutions des carrières restent soumises à la culture traditionnelle tissée, à des degrés divers, par les stéréotypes de la masculinité et la féminité «naturelles». En d'autres termes, les figures désignées ne déstabilisent pas, du moins ouvertement, les règles du jeu en vigueur. Dans les déclarations on voit défiler les stéréotypes hérités des connotations classiques qui essentialisent le féminin. La femme leader serait «plus prédisposée», à l'écoute, plus sensible, plus altruiste, etc. Nul hasard si derrière la récurrence de ces attributs les intervenants font référence à la figure de la mère dont l'influence passe par le sacrifice, le don de soi. Ce qui par ailleurs fait contraste avec les attributs réputés «virils»: confrontation, détermination, fermeté, etc.

Au niveau individuel nous avons constaté aussi que la singularisation d'un parcours et d'une identité de femme influente participe de la gestion d'un certain héritage, le plus souvent familial. La femme leader mobilise le plus souvent des ressources réelles (mémoire familiale, éducation plus ou moins singulière, figure féminine familiale influente, héritage...), qui l'ont disposée à conquérir des réseaux de relations ou lui ont facilité une réussite (scolaire, professionnelle, associative...) ou encore l'exploitation de certains réseaux de relations utiles. Donc ces données, se prêtant à l'analyse sociologique, nous éloignent du modèle de leader solitaire «auteur unique» de son parcours unique grâce à des «dons innés» ne devant rien à son entourage.

Quand la mémoire est sollicitée, les figures du passé qui reviennent ponctuent le passé populaire (figures légendaires sans consistance historique) ou historique (femmes ayant joué un rôle important sous le règne de telle ou telle dynastie, personnage ayant pris part à la lutte nationale contre la colonisation...). D'autres figures désignées comme influentes, issues de cadres essentiellement ruraux, ramassent dans leurs identités plusieurs rôles (guérisseuses, sages-femmes, saintes) ou déploient leur influence par une ouverture spontanée sur l'entourage à travers des œuvres de charité (hospitalité, prise en charge d'orphelins, de mères célibataires...). Les leaders désignées aujourd'hui évoluent dans le paysage du tissu sociale moderne structuré par des institutions (associations, clubs, coopératives, partis politiques, ONG...).

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Ainsi il nous semble que cette enquête a mis au jour des femmes influentes dans des secteurs divers à travers des réseaux relationnels déjà-là ou improvisés. Ce sont des femmes qui agissent loin des lumières et habitées par des ambitions autres que politique ou de notoriété elles se sont découvertes dans le groupe et elles évoluent à travers le groupe.

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-historiques 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 important 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*<sup>(139)</sup> (Syrie, Irak), soit sur une modernité de surface qui déguise une léthargie problématique (les pays du Golfe). Il serait peut-être important de signaler une spécificité propre à certaines femmes leaders jordaniennes qui est la prégnance de la culture religieuse au niveau des choix et des raisons d'agir. Non que ce facteur soit absent chez les leaders des deux autres pays sauf qu'ici il participe d'un paysage où les formes de religiosité sont plus visibles, ceci imprègne bien entendu l'échelle des valeurs incorporées.

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<sup>(140)</sup>. Nous avons constaté que la dichotomie monde rurale / monde citadin pèse de tout son poids sur la trajectoire des femmes influentes rencontrées. Ainsi voit-on le rôle important de la mobilité spatiale dans le processus d'individualisation des femmes leaders. En effet, l'ancrage local est très dépendant d'une sortie, d'un départ vers d'autres espaces essentiellement citadins pour se former et se ressourcer.

---

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

140. Béatrice Hibou et Mohamed Tozy, *Tisser le temps politique au Maroc. Imaginaire de l'État à l'âgénéolibéral*, Karthala, sept. 2020

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Quant au contexte tunisien, inutile de souligner l'ampleur du changement issu de la révolution de 2011. 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. Au niveau des raisons d'agir, peut-être sous l'effet des changements de la dernière décennie, nous avons constaté l'émergence de nouvelles valeurs plus focalisées sur l'initiative personnelle, l'autonomie bref l'indépendance.

## 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 pluriactives 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.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

les 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.

## RECOMMANDATIONS

Les principaux résultats que nous venons d'exposer nous permettent de repérer plusieurs pistes à creuser pour 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:

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 (profil, anecdote, personnage, récit, 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

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

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.
5. Il serait très utile d'initier les femmes influentes à la maîtrise de leur champ d'action (comme ensembles d'acteurs et comme réseau associatif, institutionnel, commercial ...) de telle sorte qu'elles puissent lire, s'orienter et déchiffrer la carte de l'offre et de la demande dans leur domaine. On pourrait envisager un certain cycle de formation qui donnerait à ces femmes, notamment celles qui sont actives dans des régions loin des villes, les outils de base leur permettant de se situer par rapport à leur champ d'activité, de voir ses ramifications et ses extensions, de solliciter la bonne adresse, de savoir où chercher idées et stimulation quand les ressources disponibles s'épuisent, de nouer de nouveaux liens quand d'autres se tarissent, bref d'incorporer une certaine représentation de la carte et des acteurs dont dépend l'évolution de leur activité.
6. Nous avons constaté une certaine dispersion au niveau des régions entre des activités de femmes influentes. En dépit de la proximité spatiale, des facteurs aléatoires permettent à quelques-unes de jouir d'un réseau de relations puissantes alors que d'autres se voient vouées à l'improvisation voire à la vulnérabilité. Pour remédier à ces défaillances, il serait utile de réfléchir à un certain cadre organisationnel qui donnerait une cohérence de réseau minimale très utile au travail et à l'évolution des unes et des autres. Il serait utile de réfléchir dans le cadre du débat national sur la décentralisation à la création d'un organisme qui structure les différentes activités et leur offre une visibilité faute de laquelle, les femmes qui ne disposent pas de ressources solides continuent à agir dans l'isolement, proie à la vulnérabilité.

**Le leadership transformatif au féminin**  
Les femmes influentes dans les régions intérieures  
de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

## BIBLIOGRAPHIE

Abbott Andrew, «*Of Time and Space: The Contemporary Relevance of the Chicago School*», *Social Forces*, 1997, 75, 4, p. 1149-1182, p. 1154, [https://pdfs.semanticscholar.org/2835/2766f96abaf6de15e32dad62733edd49a704.pdf?\\_ga=2.72248987.928633121.1608394542-2105669701.1602254503](https://pdfs.semanticscholar.org/2835/2766f96abaf6de15e32dad62733edd49a704.pdf?_ga=2.72248987.928633121.1608394542-2105669701.1602254503).

Abdelkhalek Touhami. «La pauvreté au Maroc: une approche basée sur la satisfaction des besoins de base», in INSEA. *Rapport d'étude. Pauvreté, satisfaction des besoins essentiels et variables démographiques au Maroc*. Version provisoire, Novembre 1998, p. 65.

Abdellatif Slama Soumaya (Coordonné par), «*Les femmes dans la vie politique et civique. Obstacles et défis pour les surmonter* (au Maroc, en Tunisie, dans les territoires palestiniens occupés et au Yemen)», Tunis, CAWTAR / OXFAM, 2016.

Alami M'chichi Houria, «*Les féminismes marocains contemporains. pluralité et nouveaux défis*», in *Nouvelles questions féministes*, éditions Antipodes, Vol. 33, N° 2/ 2014 | pp. 65-79, p. 72, <https://www.cairn.info/revue-nouvelles-questions-feministes-2014-2-page-65.htm>.

Allard-Gaudreau Noémie, *Représentations sociales: «femme leader, leader idéal et leadership personnel», une approche biographique du leadership*, Mémoire de maîtrise, L'Université du Québec à Trois-Rivières, décembre 2016.

Allouani Zakia, «D. Martucelli. Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine», *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 36/2 | 2007, mis en ligne le 08 décembre 2009, consulté le 21 septembre 2020. URL: <http://journals.openedition.org/osp/1425>; DOI: <https://doi.org/10.4000/osp.1425>.

Amiri Ferhat, «Amman: Le roi et ses bédouins, la fin d'une alliance?», in *Outre-terre*, 2006/1 no 14 | pp. 67-72, <https://www.cairn.info/revue-outre-terre1-2006-1-page-67.htm>.

Auvray Françoise et Auvray Francis, «Les gisements des phosphates de Gafsa, Tunisie», in *Saga Information*, n° 325, mars 2013, pp. 8-16.

Balandier Georges, «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.

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

Balandier Georges, *Le détour. Pouvoir et modernité*, Paris, Fayard, 1985.

Balandier Georges, *Sens et Puissance, les dynamiques sociales*, Paris, PUF, 1986, pp. 99-110.

Banque Mondiale, Royaume du Maroc. *Pauvreté, ajustement et croissance*. 2 volumes, 1994.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Barkaoui Aïcha et Bouasria Leila, «Les paradoxes de l'indigène. La voix d'une femme est une révolution», in *Revue des femmes philosophes*, 2/3 (Ce que les femmes philosophes pensent du [nouveau] monde arabe), 2013, pp. 123-147.

Ben Achour Sana, «Société civile en Tunisie: les associations entre captation autoritaire et construction de la citoyenneté», in Anna Bozzo, Pierre Jean Luizard (dir. ), *Les sociétés civiles dans le monde musulman*, Paris, Edition la Découverte, 2011.

Ben Salem Maryam & Ben Cheikh Soumaya, «*Politique et jeunes femmes vulnérables en Tunisie. Etude qualitative Gafsa, Kasserine, Tozeur*, Tunis», CAWTAR / UNESCO, 2013.

Ben Hounet Yazid, «De quelques approches des rapports tribus / pouvoirs politiques au Maghreb», *Insaniyat / إنسانيات* [En ligne], 39-40 | 2008, mis en ligne le 30 juin 2012, consulté le 21 mars 2019. URL: <http://journals.openedition.org/insaniyat/2023>.

Berque Jacques, «Qu'est-ce qu'une tribu nord-Africaine?», in *Éventail de l'histoire vivante, Hommage à Lucien Febvre*, Paris, Armand Colin, 1954, pp. 261-271.

Berque Jacques, *Structures sociales du Haut- Atlas*, Paris, PUF, 1955.

Bocco Ricardo & Tell Tariq, «Frontières, tribus et Etat(s) en Jordanie orientale à l'époque du Mandat», in R. Bocco et C. Velud (eds. ), *Monde Arabe, Maghreb Marchrek* «Tribus, tribalismes et Etats au Moyen-Orient», n° 147, janvier mars 1995, pp. 26-47.

Bocco Riccardo, «L'État producteur d'identités locales: lois électorales et tribus bédouines en Jordanie», in J. Bisson (éd. ), *Le nomade, l'oasis et la ville*, Tours, Centre d'études et de recherches URBAMA (Urbanisation du monde arabe), Fascicule de recherche n° 20, 1989, p. 271-283.

Boltanski Luc et Thévenot Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

Bonte Pierre, «Tribus, hiérarchies et pouvoirs dans le nord de l'Afrique», in Dawod, H. (eds), *Tribus et pouvoirs en terre d'Islam*, Paris, Editions Armand Colin, 2004, pp. 81-112.

Bouraoui Soukaina, «Ordre masculin et fait féminin», in Michel Camau (dir. ), *Tunisie au présent. Une modernité au-dessus de tout soupçon*, Aix-en-Provence, IREMAM, eds. Du CNRS, 2013, pp. 343-371.

Bourdieu Pierre, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982.

Bourdieu Pierre et Passeron Jean-Claude, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Minuit, 1964.

Bourqia Rahma *Société, famille, femmes et jeunesse*, p. 36. Cf. Rahma Bourqia (Rapporteur), *Société, famille, femmes et jeunesse*, Cinquanteaire de l'Indépendance du Royaume du Maroc, 2005.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Bourqia Rahma, La stratification sociale. Note de synthèse, Bourqia Rahma, «La stratification sociale. Note de synthèse», in *50 ans de développement humain et perspectives 2025*, p. 30, URL: <http://www.rdh50.ma/fr/gt02.asp>.

Bourricaud François, «La sociologie du «leadership» et son application à la théorie politique», In: *Revue française de science politique*, 3<sup>e</sup> année, n°3, 1953, . pp. 445-470, p. 446; [http://www.persee.fr/doc/rfsp\\_0035-2950\\_1953\\_num\\_3\\_3\\_452717](http://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1953_num_3_3_452717).

Bourricaud François, «La sociologie du «leadership» et son application à la théorie politique», In: *Revue française de science politique*, 3<sup>e</sup> année, n°3, 1953. pp. 445-470; [http://www.persee.fr/doc/rfsp\\_0035-2950\\_1953\\_num\\_3\\_3\\_452717](http://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1953_num_3_3_452717).

Burns James MacGregor, *Leadership*, N. Y, Harper and Row, 1978.

Cefaï Daniel, «Andrew Abbott, un certain héritage de Chicago», in Didier Demazière, Morgan Jouvenet (eds), *Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago*, Volume 1, Paris, Editions de l'EHESS, 2016, pp. 69-94.

Chatelard Géraldine, «Les chrétiens en Jordanie, dynamiques identitaires et gestion du pluralisme», in *Les Cahiers de l'Orient*, 2009/1 N° 93 | pp. 41-56, <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-de-l-orient-2009-1-page-41.htm>.

Chelhod Joseph, «Ethnologie du monde arabe et islamologie», in: *L'Homme*, 1969, tome 9 n°4. pp. 24-40; [https://www.persee.fr/doc/hom\\_0439-4216\\_1969\\_num\\_9\\_4\\_367074](https://www.persee.fr/doc/hom_0439-4216_1969_num_9_4_367074).

Chenoufi Kamel et Gallo Gilles, *La Tunisie en décolonisation (1957-1972) Genèse des structures de développement et desstructures de la République*, Le Pradet, éd Du Lau, 2004.

Coenen-Huther Jacques, «Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique», in *Revue française de sociologie*, 44-3, 2003, pp. 531-547.

Collectif Georgette Sand, *Ni vues, ni connues. Panthéon, Histoire, Mémoire: où sont les femmes?*, Paris, Pocket, 2019.

Dakhli Jocelyne, *L'oubli de la cité. La mémoire collective à l'épreuve du lignage dans le Jérid tunisien*, Paris, Editions La Découverte, 1990.

Dany Lionel et Apostolidis Thémis, «Approche structurale de la représentation sociale de la drogue: interrogations autour de la technique de mise en cause», in *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2007, N°73, pp. 11-26, <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2007-1-page-11.htm>, p. 11.

Demazière Didier et Samuel Olivia, «Inscrire les parcours individuels dans leurs contextes», *Temporalités* [En ligne], 11 | 2010, mis en ligne le 05 juillet 2010, consulté le 25 mars 2018. URL: <http://journals.openedition.org/temporalites/1167>.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Desjeux Dominique, Les échelles du leadership, entre la légitimité politique, le style de commandement et la gestion des réseaux, [http://www. argonautes. fr/2011-06-d-desjeux-les-echelles-du-leadership-entre-la-legitimite-politique-le-style-de-commandement-et-la-gestion-des-reseaux-2/](http://www.argonautes.fr/2011-06-d-desjeux-les-echelles-du-leadership-entre-la-legitimite-politique-le-style-de-commandement-et-la-gestion-des-reseaux-2/).

Dubar Claude, La socialisation. *Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1996.

Durand Gilbert, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Paris, Dunod, 1993.

Eagly A. H. et Carli, L. L. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, 807–834;

Eagly A. H. et Carli, L. L., *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders (Center for - Public Leadership)*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2007.

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

Froment Delphine, «Identités et structures tribales à l'épreuve de la construction jordanienne», in *Les clés du Moyen-Orient*, publié le 18/02/2013, <https://www.lesclesdumoyenorient.com/identites-et-structures-tribales-a-l-epreuve-de-la-construction-jordanienne.html>.

Froment Delphine, «Les femmes en Jordanie au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle», in *Les clés du Moyen-Orient*, publié le 29/04/2013, modifié le 22/04/2020, <https://www.lesclesdumoyenorient.com/Les-femmes-en-Jordanie-au-tournant-du-XXIe-siecle.html>.

Geertz Clifford, «La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture», in Daniel Cefaï, *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003, pp. 208-233.

Geertz Clifford, *Savoir local, savoir global. Les lieux du savoir*, Paris, PUF, 2002.

Hebert Donald, «Jacques Attali: L'altruisme est une forme intelligente d'égoïsme», in L'OBS, publié le 23 septembre 2013, <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20130923.OBS8074/jacques-attali-l-altruisme-est-une-forme-intelligente-d-egoisme.html>.

Henri Guillaume, «Mutations agro-pastorales, ruralité et développement dans le Sud-Est tunisien», in Pierre Bonte, Mohamed Elloumi, Henri Guillaume et Mohamed Mahdi (dir. ), *Développement rural, environnement et enjeux territoriaux: regards croisés Oriental marocain et Sud-Est tunisien*. Tunis, Cérès Editions, 2009, pp. 19-43.

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

Héritier Françoise, «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.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Héritier Françoise, *Masculin / féminin II. Dissoudre la hiérarchie*, Paris, Odile Jacob, 2002.

Jacquemain Marc, Les cités et les mondes: le modèle de la justification chez Boltanski et Thévenot, Décembre 2001, <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/90443/1/Les%20cit%C3%A9s%20et%20les%20mondes%20de%20Luc%20Boltanski.pdf>.

Jacquet Stéphane, Le leadership: un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle? Présentation des grands courants d'explication du leadership, <https://reg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/leadership.pdf>.

Juhem Philippe, «Un nouveau paradigme sociologique? À propos du modèle des Économies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot», in *Scalpel, Cahiers de sociologie politique de Nanterre*, vol. 1, 1994, *À propos de la justification*, <http://boltanski.chez-alice.fr/texte/textejuhem.pdf>, pp. 82-110.

Kark R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.

Katz Elihu et Lazarsfeld Paul L. (1955/2008), *Influence personnelle. Ce que les gens font des médias*, Paris, Armand Colin/Institut national de l'audiovisuel.

Katz Elihu et Lazarsfeld Paul L., *Influence personnelle*, Paris, Armand Colin, 2008.

Katz Jack, «Analytic Induction», in *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Smelser and Baltes, eds, 2001.

Katz Jack, «Du comment au pourquoi. Description lumineuse et inférence causale en ethnographie», in D. Cefaï et al. (éd.), *L'engagement ethnographique*, Paris, EHESS, 2010, pp. 43-105.

Kerrou Mohamed & Najjar Sihem, «La participation politique des femmes au niveau local en Tunisie», Tunis, UN-INSTRAW & CAWTAR, Septembre 2009, <https://www.yumpu.com/fr/document/read/21456318/la-participation-politique-des-femmes-au-niveau-local-en-tunisie>.

Laroui Abdallah, *L'histoire du Maghreb, un essai de synthèse*, Paris, Maspéro, 1970.

Lazzeri Christian et Caillé Alain, «La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept», *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, pp. 88-115, p. 104.

Le Blanc Guillaume, «L'épreuve sociale de la reconnaissance», dans *L'invisibilité sociale* (Chapitre IV), pp. 95-118, Paris, PUF, 2009.

Lo Monaco Grégory, Lheureux Florent. «Représentations sociales: théorie du noyau central et méthodes d'étude», in *Revue Electronique de Psychologie Sociale*, APSU, 2007, pp. 55-64, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01736607>.

Maffesoli Michel, *La connaissance ordinaire. Précis de sociologie compréhensive*, Paris, Librairie des Méridiens, 1985.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Martuccelli Danilo, «Grand résumé de *La Société singulariste*, Paris, Éditions Armand Colin, coll. individu et société, 2010», *SociologieS* [En ligne], Grands résumés, La Société singulariste, mis en ligne le 27 décembre 2010, consulté le 20 septembre 2019. URL: <http://journals.openedition.org/sociologies/3344>.

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

MEE et agences, «Les femmes et les Frères musulmans progressent aux élections en Jordanie», in *Middle East Eye*. Edition française, <https://www.middleeasteye.net/fr/reportages/les-femmes-et-les-freres-musulmans-progressent-aux-elections-en-jordanie>, publié le 23 septembre 2016.

Ministère de la Prévision Économique et PNUD, *Pauvreté au Maroc: diagnostic, stratégie et plan d'action*, Décembre 1998.

Monfleur Laura, «Les réfugiés syriens en Jordanie (1/2)», in *Les clés du Moyen-Orient*, publié le 29/01/2018, modifié le 27/02/2020, <https://www.lesclesdumoyenorient.com/Les-refugies-syriens-en-Jordanie-1-2.html>; et «Les réfugiés syriens en Jordanie (2/2): La camp de Zaatari», in *Les clés du Moyen-Orient*, publié le 15/02/2018, modifié le 07/05/2020, <https://www.lesclesdumoyenorient.com/Les-refugies-syriens-en-Jordanie-2-2-le-camp-de-Zaatari.html>.

Montagne Robert, *La Vie sociale et politique des Berbères*, Paris, Alcan, 1931.

Montagne Robert, *Les Berbères et le Makhzen dans le Sud du Maroc, Essai sur la transformation politique des Berbères sédentaires (groupe Chleuh)*, Paris, Alcan, 1930.

Morin Edgar, *Les Psychologies au travail*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1996.

Mouaqt Mouhammed, «Droit et changement politique et social au Maroc», in Baudouin Dupret, Zakaria Rhani, Assia Boutaleb et Jean-Noël Ferrier (dir. ), *Le Maroc au présent. D'une époque à l'autre, une société en mutation*, Rabat, Centre Jacques Berque, 2015, pp. 815-840.

Nachi Mohamed, *Introduction à la sociologie pragmatique. Vers un nouveau style sociologique?*, Paris, Éditions Armand Colin, 2006.

Najar Sihem & Kerrou Mohamed, *La décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Beyrouth, Tunis, Entreprise Universitaire d'Etudes et de Publication (MAJD) – Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche (CAWTAR), 2007.

Najar Sihem, «Penser "le sens commun" en anthropologie», in Mohamed Kerrou (dir. ), *D'Islam et d'ailleurs. Hommage à Clifford Geertz*, Tunis, Cérès éditions, 2008, pp. 93-113.

Ouedraogo Jean-Martin. La Réception de la sociologie du charisme de Max Weber / The Acceptance of Max Weber 's Sociology of Charism. In: *Archives de sciences sociales des religions*, n°83, 1993. pp. 141-157; pp. 142-143. doi: <https://doi.org/10.3406/assr.1993.1490> [https://www.persee.fr/doc/assr\\_0335-5985\\_1993\\_num\\_83\\_1\\_1490](https://www.persee.fr/doc/assr_0335-5985_1993_num_83_1_1490)

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Oussedik Fatma, «Présence du XIXe siècle. La «tribu» en Algérie: héritage colonial / invention de soi», *Revue d'histoire du XIXe siècle* [En ligne], 47 | 2013, mis en ligne le 31 décembre 2016, consulté le 30 avril 2019. URL: <http://journals.openedition.org/rh19/4535>; DOI: 10.4000/rh19.4535.

Passeron Jean-Claude, *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan, 1991, p. 32.

Perrot Michelle, «L'entrée des femmes sur la scène sociale. Histoire des femmes et féminisme», in *Journal français de psychiatrie*, n° 40, 2011/1, pp. 6-9, p. 6.

Powell G. N. The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 2011. 40(1), 1-9.

Powell G. N. et Butterfield, D. A. The «good manager». Masculine ou androgynous? *Academy of Management Journal*, 1979, 22(2), 395-403.

Powell, G. N. et Butterfield, D. A., The «good manager». Masculine ou androgynous? *Academy of Management Journal*, 22(2), 1979, 395-403.

Powell, G. N. . The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), 1-9, 2011.

Propp Vladimir, *Morphologie du conte*, Paris, Eds. Seuil, coll points, 2015.

Rhani Zakaria, Boutaleb Assia, Ferrié Jean-Noël et Dupret Baudouin, Introduction: Le Maroc au présent, in Baudouin Dupret, Zakaria Rhani, Assia Boutaleb et Jean-Noël Ferrier (dir. ), *Le Maroc au présent. D'une époque à l'autre, une société en mutation*, Rabat, Centre Jacques Berque, 2015, pp. 13-27.

Ricard Matthieu, *Plaidoyer pour l'altruisme. La force de la bienveillance*, Pocket, 2014, p. 30, cité par Cécile Perret, Altruisme et développement territorial viable. Si vous ne pensez pas aux autres, pensez à vous: soyez altruistes !», Notes de Recherches, IREGÉ, Université de Savoie Mont-Blanc, 2016, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01278837/document>.

Ripa Yannick, *Femmes d'exception. Les raisons de l'oubli*, Paris, Editions Le cavalier Bleu, 2018.

Rocher Guy, «Type idéal», in André-Jean Arnaud, Jacques Commaillet al. (éds. ), *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1993, pp. 628-630.

Rodríguez Luis Melián, «Jordanie: une stabilité constante, mais fragile», in *Aperçu géographique / Moyen-Orient et Turquie*, pp. 225-228.

Saaf Abdallah, «Changement et continuité dans le système politique marocain», in Baudouin Dupret, Zakaria Rhani et alii (dir. ), *Le Maroc au présent. Changement et continuité dans le système politique marocain*, Casablanca, Centre Jacques-Berque, Fondation du Roi Abdul-Aziz Al Saoud pour les Études Islamiques et les Sciences Humaines, 2015, pp. 535-568.

Sabourin Paul, «Perspective sur la mémoire sociale de Maurice Halbwachs», *Sociologie et sociétés*, 29 (2), 139–161, 1997, <https://doi.org/10.7202/001661ar>.

## Le leadership transformatif au féminin

### Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

Saha Mustapha, «Structures tribales et formation de l'État dans le Maghreb médiéval», in: *L'Homme et la société*, N. 39-40, 1976. Tiers-Monde économie politique et culture, pp. 275-280. [http://www.persee.fr/doc/homso\\_0018-4306\\_1976\\_num\\_39\\_1\\_1641](http://www.persee.fr/doc/homso_0018-4306_1976_num_39_1_1641).

Schnurr, S., *Leadership discourse at work: interactions of humour, gender and workplace culture*. Palgrave Macmillan Ltd, 2008.

Schütz Alfred, *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987

Shields Carolyn Muriel (2003), *Good intentions are not enough. Transformative leadership for communities of difference*. Lanham, M. D: Scarecrow Press.

Shields Carolyn Muriel (2010), Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 558-589.

Sleiman André, «Géraldine Chatelard, Briser la mosaïque. Les tribus chrétiennes de Madaba, Jordanie, XIXe-XXe siècles», *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 148 | octobre-décembre 2009, document 148-33, mis en ligne le 19 mai 2009, consulté le 21 septembre 2020. URL: <http://journals.openedition.org/assr/21105>; DOI: <https://doi.org/10.4000/assr.21105>.

Sober Elliot et Wilson David Sloan, *Unto Others, The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior*, Harvard University Press, Cambridge, 1998.

Stéphane Jacquet, Le leadership: un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle? Présentation des grands courants d'explication du leadership, <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/leadership.pdf>.

Terestchenko Michel, «Egoïsme ou altruïsme? Laquelle de ces deux hypothèses rend-elle le mieux compte des conduites humaines?», in *Revue du MAUSS*, 2004/1, no 23 | pp. 312-333, p. 316, <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-312.htm>.

The hashemite kingdom of Jordan - Ministry of tourism and antiquities / The World Bank,

*Thirdtourism development project, Secondary cities revitalization study, Madaba – Social assessment*, [http://www.mota.gov.jo/documents/madaba/social\\_assessment1.pdf](http://www.mota.gov.jo/documents/madaba/social_assessment1.pdf).

Zghal Abdelkader, «L'Islam, les janissaires et le Destour», in Michel Camau (dir. ), *Tunisie au présent. Une modernité au-dessus de tout soupçon*, Aix-en-Provence, IREMAM, eds. Du CNRS, 2013, pp. 375-402.

# ANNEXES



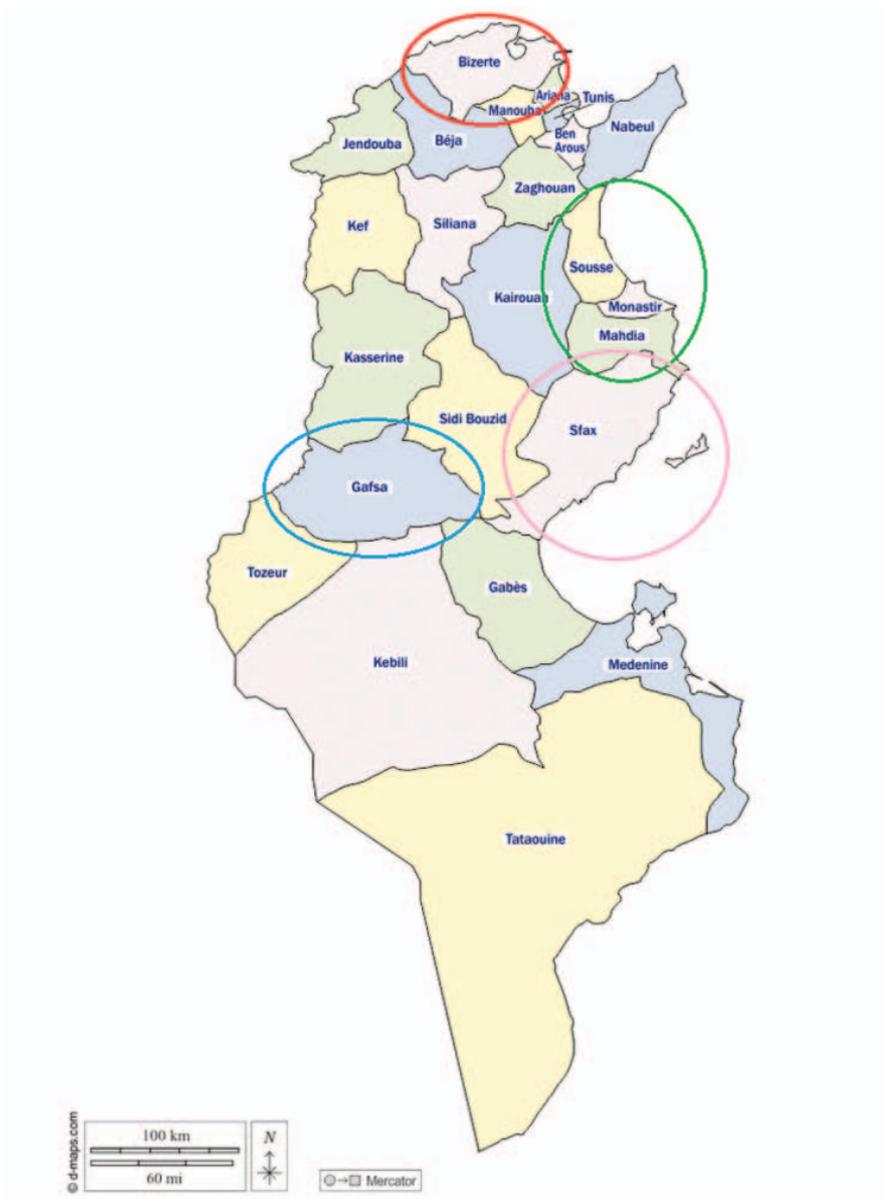
## Le leadership transformatif au féminin

Les femmes influentes dans les régions intérieures  
de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

### ANNEXE 1: L'ECHANTILLON ET LES DONNEES EMPIRIQUES COLLECTEES PAR PAYS

#### En Tunisie:

En Tunisie, l'enquête a été menée dans quatre régions: Bizerte, Gafsa, le Sahel et Sfax. Dans chaque région plusieurs focus groups, entretiens de groupes, entretiens exploratoires, entretiens approfondis et biographies ont été réalisés. Ils se répartissent comme suit:



Source: [https://d-maps.com/carte.php?num\\_car=36683&lang=fr](https://d-maps.com/carte.php?num_car=36683&lang=fr) (avec modifications)

## Le leadership transformatif au féminin

Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

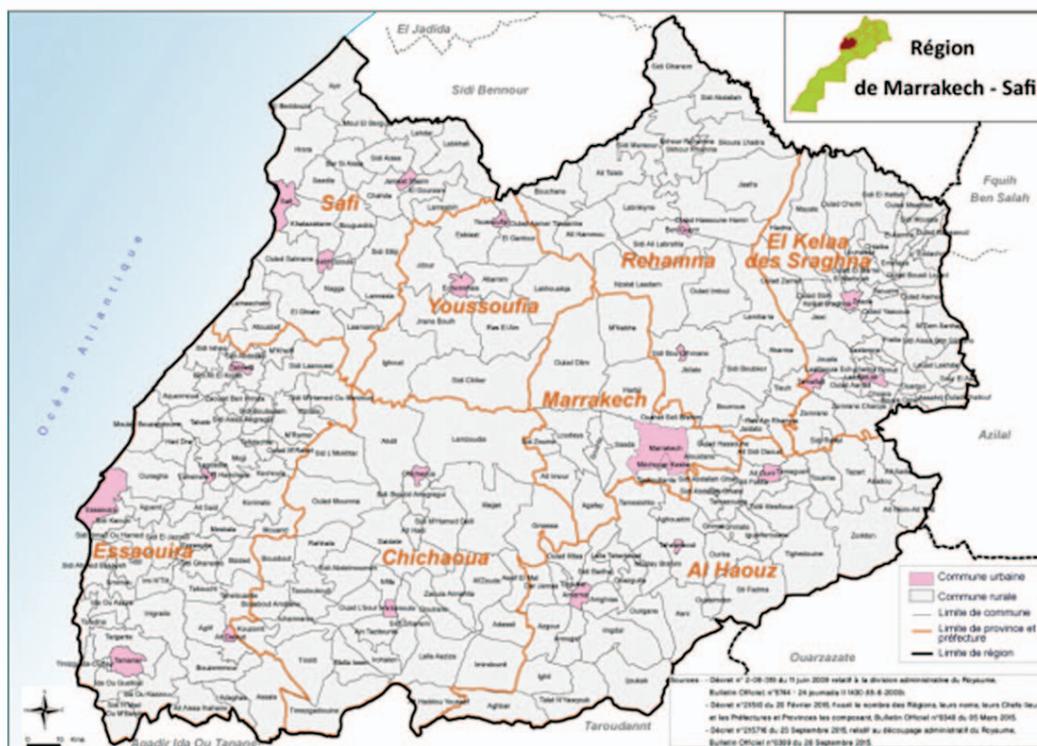
Terrains d'observation	Focus Groups	Entretiens de group	Entretiens exploratoires	Entretiens	Biographies
<b>La Région de Bizerte</b>	3	2	7	3	1
Bizerte	2				
Mateur	1				
Menzel Bourguiba		1		3	1
Ras Jebal		1	7		
<b>La Région du Sahel</b>	3	4	30	14	5
Mahdia		1	11		1
Sousse	1	1	1		1
Jammel	1		10		1
Moknine	1		2		1
Chebba		1	3	1	
Hebira				1	
Ksour Essef			2		
Touza			1		
Monastir				2	
Zramdine		1			
Sayeda				10	1
<b>La Région de Gafsa</b>	5		4	7	
Gafsa	1		2	1	
Gsar	1				
Metlaoui				1	
Moularès	1				
Redeyef	1			2	
El Guetar	1		2	3	
<b>La Région de Sfax</b>	5		8	13	
Sfax	1			4	
Jebeniana	1			2	
<b>Les îles Kerkenna</b>	1		8	4	
Sekiet Ezzit	2				
Hazeg				2	
Ellouza				1	
Tunis	1				1
<b>Total</b>	17	6	49	37	7

# Le leadership transformatif au féminin

## Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

### Au Maroc:

Deux terrains d'observation ont été identifiés en tenant compte des possibilités pratiques offertes pour la collecte des données. Ces deux terrains sont: Essaouira et Marrakech.



*Découpage administratif de la Région Marrakech-Safi*

Source: Royaume du Maroc, Ministère de l'intérieur, Direction générale des collectivités locales, La région de Marrakech – Safi, Monographie générale, 2015, p. 4.

### L'enquête à Essaouira:

L'enquête a été réalisée du 14 au 18 avril 2019 à Essaouira, Smimou, Telmest et Hidra. Trois **focus groups** ont été menés à Essaouira, Smimou et Telmest, dans des endroits différents: maisons de culture et associations.

Les **entretiens exploratoires** auprès de personnes ressources ont été assurés auprès des participants du focus qui connaissaient certaines des femmes désignées.

**Toutes les femmes désignées ont été interviewées (sur la base des entretiens biographiques).** En somme, 16 entretiens ont été menés auprès de femmes influentes qui ont des profils différents et qui agissent dans des domaines aussi divers que la culture, la politique, la société civile, etc.

## Le leadership transformatif au féminin

Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie



Source: [www.equipement.gov.ma/Carte-Region/RegionMarrakech/Presentation-de-la-region/Monographie/Pages/Monographie-Essaouira.aspx](http://www.equipement.gov.ma/Carte-Region/RegionMarrakech/Presentation-de-la-region/Monographie/Pages/Monographie-Essaouira.aspx).

### L'enquête à Marrakech:

La réalisation de cette enquête dans la zone de Marrakech a eu lieu du 2 au 5 février 2020. Trois focus groups ont été organisés à Marrakech, Tahannaout et Ben Guerir. Par ailleurs, deux visites de terrain ont été organisées, la première à une coopérative à Tessaouet (qui appartient à l'une des femmes ayant participé au FG de Tahannaout); la deuxième au centre Chourouk pour l'intégration des femmes en situation difficile (dirigé par l'une des femmes ayant participé au FG de Ben Guerir). En somme, 10 entretiens ont été réalisés auprès des femmes actives dans plusieurs domaines.



# Le leadership transformatif au féminin

## Les femmes influentes dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie

### ANNEXE 2: GUIDE D'ENTRETIEN

Le leadership transformatif au féminin.  
Trajectoires dans le temps de femmes influentes  
(dans les régions intérieures du Maroc, de la Tunisie et de la Jordanie)

#### Guide d'entretien (FG)

##### **1- identification (Leadership féminin)**

- Qu'est-ce qu'un leader pour vous?
- Le leader peut-il être une Femme? Pourquoi?
- Y a-t-il une différence entre un Homme et une Femme leader?
- Pouvez-vous nous parler de Femmes qui ont marqué l'histoire de votre région? De la Tunisie?
- Ces femmes dont vous parlez font-elles partie de la réalité ou du mythe? (différentes époques)

##### **2- Les femmes dans l'histoire**

Quelles sont les traces qu'elles ont laissées à travers l'histoire? (constructions, écrits, connaissances...)

- Y a-t-il des tribus, des communautés ou des villes fondées par des femmes?
- Quels sont les récits que vous retenez à propos de ces femmes?
- Comment avez-vous pris connaissance de ces récits?

##### **3- Les femmes actuelles**

- Dans votre région ou entourage, pouvez-vous nous parler de femmes influentes actuellement?
- Qu'est-ce qui les distingue? (au niveau personnel/ au niveau des interactions sociales)
- Quelles sont leurs réalisations (influence, transformations, défis par rapport à la réalité)?
- Comment on en parle? Qui en parle?
- Qu'en pensez-vous?







© 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](https://twitter.com/CAWTAR_NGO)

