

PRÉFACE

Ce qui m'a frappé dans ce livre, c'est, bien au-delà des idées qu'il soulève, la passion et l'optimisme des femmes qu'il fait vivre. Le sociologue que je suis les attendait de manière convenue sur la compassion, la paix, l'écologie, la santé, l'éducation... Effectivement, elles sont engagées dans des projets nobles et de qualité, mais, si nous sommes si tentés de leur faire confiance, c'est surtout parce qu'elles nous donnent envie du futur. Et cela est inestimable.

L'avenir des femmes est devant nous, disent-elles, et celui de l'humanité avec elles, et leur discours témoigne de cet avenir en marche, d'une pensée résolument positive, ouverte même aux escapades idéalistes, si rares aujourd'hui.

Ces femmes n'ont pas renoncé à la modernité, la deuxième, ou peut-être la troisième, celle qui fait de l'émancipation de l'individu la clé du collectif, qui sait faire de la diversité une énergie constructive, et qui milite pour ancrer le long terme dans les termes du présent. Bref, un regard, certes frustré par l'inertie des choses et conscient de l'ampleur de la tâche, mais serein sur le siècle à venir. Les femmes croient la partie jouable, et elles vibrent toutes d'y participer, même à soixante-quinze ans si j'en crois les citations.

Du côté des hommes, le siècle à venir semble perdu. Le désenchantement est le constat à la mode

chez les élites cosmopolites, et le cynisme est une figure du dandysme. Un éditorialiste respecté faisait remarquer que même l'humanisme de Barack Obama était indexé sur les cours du Brent. Les ouvrages de prospective, en Europe, aux États-Unis ou en Asie, tous écrits par des hommes, annoncent les conflits à venir, à commencer par le choc annoncé des Titans, Chine-États-Unis, ou Inde-Chine, selon l'humeur. Les hommes politiques, privés de leurs idéologies de jeunesse, se font peur aujourd'hui avec le spectre... des retraites. Quant aux jeunes, le plus riche et influent d'entre eux, selon *Forbes*, Mark Zuckerberg, avoue ne pas vouloir voir dans Facebook autre chose qu'un jeu. Même Bill Gates se voulait visionnaire et ouvreur de mondes. D'ailleurs, au cinéma, pour séduire les femmes, l'homme moderne doit se faire vampire¹, ou même extraterrestre (*Avatar*²) – à l'exception de George³, bien entendu.

L'homme du xx^e siècle a peut-être pris un coup de vieux avant même d'accéder à la sagesse.

De fait, les nouveaux sages, ce sont les femmes. Une sagesse dépoussiérée, réinventée, illuminée, quelque peu mutine, avec un refus très clair de la « maturité », une sagesse qui invite en quelque sorte à rester jeune.

Chacune de ces femmes dont l'intelligence, la volonté ou la passion définit la vie est d'abord présentée au début de chaque portrait par ce qui, en elle, séduit et respire l'esprit de la jeunesse : beauté, grâce, élégance,

1. *Twilight*, film de Catherine Hardwicke (2009), d'après la saga éponyme de Stephenie Meyer.

2. *Avatar*, film de James Cameron (2009).

3. George Clooney, acteur, réalisateur, scénariste et producteur de cinéma américain.

mélange de force et de finesse, mobilité du regard, vivacité... Cette introduction tout en beauté et séduction surprend le lecteur masculin, qui s'en trouve presque gêné.

Où sont les différences ?

L'homme est dans le temps court, la femme est dans le temps long... L'homme conquiert, la femme préserve... L'homme raisonne en termes de pouvoir, la femme, en termes de « vivre ensemble ». Certes, mais ce livre en dit davantage.

À l'âge du « moi fort » et de l'individualisme, les hommes se vivent égoïstes, presque de manière fataliste, voire avec un peu de coquetterie. Et ils admettent bien volontiers qu'ils délèguent aux femmes le soin de la « solidarité » et du « caring ». On manque d'infirmières, dit-on partout, mais *quid* des infirmiers ?

Il en découle l'importance donnée par les femmes au développement durable, à la santé... Les hommes sont d'ailleurs ravis de pouvoir « déléguer », « outsourcer » auprès des femmes la si difficile solidarité.

Cette « générosité » des femmes arrange bien les hommes... tant qu'elle ne leur est pas imposée par la loi.

Les interviewées semblent assez silencieuses sur leur volonté législative en termes de solidarité. Sur ce sujet, enjeu clé du siècle, peut-être faudrait-il faire un peu plus peur aux hommes.

L'éducation, obsession féminine planétaire

Que transmettre aux générations qui viennent, filles et garçons, et, surtout, comment le faire « pour que ça marche » ?

C'est un vrai enjeu de civilisation, qui laisse les hommes plutôt silencieux.

L'éducation est pour les hommes politiques une figure imposée, un encombrant budget très sensible à gérer discrètement, au compromis. Ou bien une ligne de défense contre la violence sociale. Pour les pays émergents, c'est une arme économique, clé du pouvoir technologique, comme le disent les dirigeants asiatiques soucieux de compétitivité nationale.

Pour leur part, les femmes rencontrées par Muriel de Saint Sauveur ne posent pas le problème de l'éducation en termes de gestion, de moyens et de résultats, mais en termes de mission. Elles en font un défi vital, et davantage pour la réussite du vivre ensemble et l'émancipation sociale et culturelle de leur nation que pour l'indépendance financière des femmes, problématique utilitariste plus anglo-saxonne et peut-être plus datée. C'est particulièrement vrai pour les Indiennes, les plus exposées à la confiscation du savoir par les hommes. D'une certaine manière, on sent comme un désir de « reprogrammer le logiciel » de leur culture. Peut-être devraient-elles nous dire comment s'y prendre pour réussir à réformer la famille ou à civiliser les hommes. Mais c'est là, au cœur de ce qui les interpelle, là où elles ont pris le pouvoir – les enseignants sont des enseignantes partout dans le monde –, que le doute s'installe. Et c'est bien évidemment ce doute qui saute aux yeux du sociologue.

Car, en vérité, celles qui ont donné à leurs filles la meilleure éducation possible se sentent décontenancées par l'apparent désintérêt de ces dernières pour les affaires, voire pour l'engagement public. Dans les pays émergents, le premier enfant met fin à la carrière des plus éduquées, et, devine-t-on, avec parfois leur assentiment. L'éducation supérieure ne fait pas toujours le poids face aux modèles matérialistes et, dans certains pays, fréquenter une bonne université est d'abord le choix qui permet de réussir son mariage. Le sociologue ajouterait que les filles les plus éduquées, les jeunes Japonaises, ne brillent pas par leur indépendance... Enfin, l'école comme espace éducatif n'est plus, à l'âge d'Internet et des médias, le lieu où s'opère le mieux la transmission des modèles, voire des compétences sociales. Au-delà de l'école, les réseaux sociaux et les mouvements solidaires sur le Net peuvent aujourd'hui offrir aux femmes une façon positive de se construire à partir du regard des autres sur soi, et en particulier des autres femmes. En permettant aux femmes de choisir ceux et celles auprès de qui elles s'exposent, se confrontent, se regardent, ce levier d'action des femmes sur elles-mêmes est un véritable atout. Elles doivent donc mieux l'utiliser, même si certaines, dans ce livre, s'inquiètent des dérives possibles.

Les « introuvables » : science et technologie

La fin du xx^e siècle s'est traduite par l'accès des entreprises technologiques et numériques au Panthéon de l'économie mondiale. Si l'on en croit Davos, la technologie serait la vraie clé du développement durable, et les pays émergents, Chine et Inde en tête, ont fait de la conquête de ces terres très masculines

leur priorité. Car la technologie, c'est le pouvoir – pouvoir sur la nature, pouvoir sur les gens. Il n'est donc pas surprenant que le mot « technologie » soit pratiquement absent des interviews, à quelques évocations de sites Web près.

Cette absence est cependant surprenante, surtout de la part de femmes dont plusieurs, immergées dans la finance ou la globalisation, vivent au quotidien l'impact du facteur technologique sur l'économique, le sociétal, voire le culturel.

Donc, pas de rêve de conquête spatiale, de performance génétique ou d'énergie miracle chez ces femmes leaders. Pas de conquête du Net non plus. Question de fond? Ou de génération?

Mais il y a plus. Si la technologie, c'est pouvoir, la science, c'est savoir. Or, il n'y a pas de revendication non plus sur le champ de la maîtrise des savoirs fondamentaux, celle de la physique quantique comme de la génétique. Chez les femmes de décision, le facteur humain passe avant tout, et c'est un choix essentiel.

Paradoxalement, les hommes sont pessimistes sur l'humanité, mais optimistes sur la science, surtout aux États-Unis et en Asie. Tout l'inverse des femmes, peut-être. De quoi alimenter de beaux malentendus à l'avenir...

Créatives ou pas créatives?

Elles parlent souvent de « perfectionnisme ». Ce souci du contrôle de soi, du temps ou de son travail, est effectivement une constance des études chez les femmes cadres qui ont réussi. C'est aussi ce qui les éloigne du discours dominant sur le « leader inspirant », innovant, créatif, décrit par l'étude mondiale

d'IBM¹ de 2010. La capacité créative est désormais devenue *le* message des CEO² masculins qui, après avoir déclaré aux marchés leur « impatience » comme leur vrai/faux défaut, se disent aujourd'hui innocemment « parfois trop créatifs ». C'est une thématique en croissance dans l'ensemble des corps d'élite internationaux, et même les officiels chinois affichent l'ambition créative de leur nation³.

Bref, il y a un véritable enjeu pour les femmes à s'emparer de l'attribut « créatif ». Or, alors que la femme se fait plus perfectionniste que l'homme sur le territoire de la performance, elle reste silencieuse sur celui de la créativité. Il ne s'agit pas ici d'avoir davantage de femmes artistes, mais de la volonté de faire de ce territoire une arme pour le développement des femmes. J'ai été surpris qu'aucune ne prenne ce flambeau. Mais peut-être sont-elles simplement moins dupes, ou moins « langue de bois » que les hommes sur le vrai talent créatif des élites ?

Ensemble!

Sur le fond, ces femmes d'exception que Muriel de Saint Sauveur nous fait découvrir se distinguent par la richesse et la fraîcheur de leur discours sur les formes modernes de diversité, de collaboratif et de solidarité. Cela permet véritablement de définir « une RSE⁴ au

1. « Tirer parti de la complexité », étude IBM Global CEO Study, IBM Corporation, 2010, <http://www.cesames.net/wp-content/uploads/2010/11/GBE03297FRFR.pdf>

2. CEO : président du conseil d'administration ou président-directeur général.

3. Discours du Premier ministre chinois, *China Daily*, 17 janvier 2011.

4. RSE : responsabilité sociétale des entreprises.

féminin » ou, du moins, de parler différemment de la gouvernance.

Il y a donc véritablement non pas des sujets nouveaux, mais une nouvelle façon d'en parler qui donne un véritable espoir : plus que de nous donner à lire un regard d'amertume sur les hommes et sur le monde, ces femmes nous apportent soutien et optimisme pour, ensemble, refaire le monde.

MICHEL LADET, vice-président
de Sociovision-Cofremca,
institut de conseil et d'études sociologiques
internationales

AVANT-PROPOS

Ce livre, peut-être ai-je décidé de l'écrire pour cesser d'avoir à me justifier chaque fois que ma qualité de femme me porte à défendre mes consœurs dans notre société. Pourtant, non, je ne suis pas féministe. Pourquoi me sentir remise en cause lorsque mon entourage me taxe de féminisme, ce mot devenu péjoratif? Je suis née dans un pays riche, la France. J'ai grandi dans une époque de révolution et de liberté féminine, les années 1960, et j'ai eu la chance de vivre dans une famille où la mère avait un rôle prépondérant. C'est en mûrissant et en voyageant autour du monde que j'ai pris la mesure de ma chance. Je fais partie de ces femmes qui ont choisi de ne pas avoir d'enfant et de se consacrer à leur vie professionnelle et privée – car la vie ne s'arrête pas à la maternité. Mais j'ai eu envie, un jour, d'aider les autres, toutes celles qui n'ont pas eu les mêmes opportunités que moi, et qui se battent soit pour exister, soit pour tenter d'équilibrer leur vie. J'ai surtout découvert un autre monde chez Mazars, une organisation internationale d'audit et de conseil. J'y dirige l'Agence Internationale en Marketing et Communication, et je suis aussi devenue responsable de la diversité. Vaste sujet, difficile s'il en est, tant il est culturel et affectif. Comme Mazars est présent dans soixante et un pays, j'ai pu voir et appréhender les innombrables disparités de

situations des femmes dans le monde, ce que je n'évaluais pas vraiment dans mon milieu parisien privilégié. De l'observation que peu de femmes ont le pouvoir est née l'idée de leur demander ce qu'elles feraient si elles en disposaient. Auraient-elles des priorités différentes de celles des hommes? Verrions-nous s'épanouir un monde nouveau et meilleur si les hommes et les femmes se partageaient le pouvoir?

Grâce à mes amis, à Mazars qui m'a soutenue dans ce projet – ma société est parfaitement consciente des difficultés que rencontrent les femmes pour progresser aujourd'hui dans les entreprises –, j'ai pu réaliser ces entretiens. Interviewer plus d'une centaine de femmes dans trente-deux pays a été un bonheur, une découverte riche en rencontres, mais, surtout, a fait naître en moi une certitude: les femmes ne dirigeraient pas le monde comme les hommes. Ni jugement de valeur, ni parti pris dans cette assertion, mais un simple constat: la parité, ce serait mieux. Ce regard journalistique, qui n'a pas la prétention d'être un essai, ouvrira, je l'espère, de nouveaux débats. Et tant mieux si les puissants de ce monde acceptent de modifier leurs priorités!

Première partie

CE QUE SONT LES FEMMES

Lorsqu'il m'arrive de décrire aux jeunes générations, garçons et filles confondus, l'évolution de la situation des femmes sur une période de cinquante ans, ils sont persuadés que les mœurs des trois quarts du xx^e siècle étaient archaïques et que la condition féminine, sans être parfaite, s'est bien améliorée. D'autres que moi ont dressé l'historique de cette mutation : ce n'est pas le propos de ce livre, qui regarde vers l'avenir. Les femmes ont désormais gagné une place à tous les niveaux de la société. Certaines deviennent Premier ministre ou présidente de la République, d'autres dirigent des entreprises, les artistes et écrivains femmes ne sont plus des exceptions. Cela étant, je ne suis pas naïve : dans certains pays que j'évoquerai ici, au détour des remarques et des propositions de chacune, la situation des femmes est encore dramatique. Les lois restent inégales selon le sexe de l'individu considéré. Cependant, dans de nombreuses régions du globe, grâce à l'action des femmes, grâce à la démonstration de leur efficacité dans les affaires ou sur le plan politique, une réflexion a été menée. Les femmes ne sont plus cantonnées aux rôles de secrétaire ou d'assistante du patron. Pour autant, la partie n'est pas gagnée. Une femme, quel que soit le poste qu'elle occupe, doit toujours montrer qu'elle est la meilleure ; un homme, non. Les femmes ont bien moins droit à l'erreur que les hommes, se heurtant au premier dérapage à des propos sexistes qui les renvoient à « leurs » fourneaux ou qui moquent leur hypersensibilité. Même si certains

reconnaissent qu'il est plus difficile d'« agresser » une femme dans un débat politique, d'autres ne se privent pas de taxer d'incompétence une femme qui aborde les sujets d'une manière non masculine.

Au détour de cet ouvrage, nous croiserons une banquière, une éditrice, une ancienne ministre, une chirurgienne, une responsable de programme économique, une directrice de prison... Quel rapport entre toutes ces femmes, hormis qu'elles sont du même sexe? Pas grand-chose. D'origines géographiques, ethniques et sociales différentes, chacune d'elles a une histoire originale. Certaines ont pris des responsabilités dans la société par choix personnel, et probablement parce que l'éducation qu'elles ont reçue le permettait. D'autres, contraintes par les aléas de la vie à réfléchir à leur survie et à celle de leur famille, se sont acharnées. Toutes affichent une certitude : si elles avaient été des hommes, leur chemin aurait été plus aisé.

En interrogeant ces femmes qui ont réussi à se hisser à la hauteur des charges traditionnellement dédiées aux hommes, je constate que la situation des femmes dans le monde est encore bien précaire. Certes, elles participent maintenant à égalité – pas en nombre de postes – à la gestion de la société, mais elles sont contraintes de se plier à un mode de pensée masculin, sous peine de ne pas être écoutées et d'être écartées des responsabilités.

Aujourd'hui, alors que le problème qui se pose réside davantage dans le nombre de femmes aux commandes que dans la conquête de postes à responsabilité, je voudrais faire un état des lieux des raisons qui ont permis les changements.

LES FEMMES EN POLITIQUE

S'il est bien un lieu où les femmes ont du mal à s'imposer, c'est l'espace politique. Il est vrai qu'elles y sont sujettes à des attaques sexistes qui n'ont rien à voir avec leur compétence : leur style est systématiquement radiographié, qu'elles cultivent leur féminité ou, au contraire, qu'elles la répriment. Aux États-Unis, Hillary Clinton, pour être élue, a mis en avant son professionnalisme, réussissant à faire oublier les persiflages et la pipolisation de sa vie, lorsqu'elle était Première Dame et que l'on passait au crible ses dépenses de coiffure, ou lorsque son mari, alors président des États-Unis, se justifiait de ses frasques sexuelles avec une stagiaire de la Maison Blanche. Son adversaire républicaine, Sarah Palin, s'est surtout présentée comme une mère de famille élevant un enfant trisomique. Mais sa coquetterie a été épinglée, le coût de sa garde-robe dévoilé, ce qui a fait scandale. Qui aurait l'idée de s'interroger sur le prix des costumes de nos hommes politiques ? Il a fallu une vente aux enchères en 2010 pour découvrir, par exemple, que les costumes et chaussures du président Mitterrand étaient ruineux parce que faits sur mesure !

La sensibilité des femmes est fréquemment mise en accusation – même si les hommes politiques prétendent ne pas oser s'attaquer à elles aussi agressive-

ment qu'à leurs adversaires masculins –, il leur est reproché leurs larmes ou leur propension à « perdre leurs nerfs », comme si l'empathie était incompatible avec la politique. Lorsqu'elles se font connaître par leur dureté, on estime qu'elles ont un comportement masculin et on les taxe de « dames de fer ». Ce fut le cas de Margaret Thatcher, au Royaume-Uni, dont Ronald Reagan avait coutume de dire qu'elle était « l'homme le plus important d'Angleterre ». Ellen Johnson Sirleaf, élue présidente de la République du Libéria en novembre 2005, a été surnommée quant à elle la « dame de fer africaine », ce qui ne l'empêche pas de revendiquer son identité de femme : elle estime qu'il est de son devoir de faire la fierté de toutes les femmes du Libéria, d'Afrique et du monde.

La place des femmes

Aujourd'hui, il paraît encore naturel de rappeler aux femmes le rôle auquel elles seraient assignées, celui de mère, et qui primerait sur les affaires publiques. Le « qui va garder les enfants ? » de Laurent Fabius à la candidate des primaires socialistes françaises, Ségolène Royal, en 2007, résonne encore dans la mémoire des électrices comme une plaisanterie de mauvais goût.

Yvette Roudy, ministre française des Droits de la femme entre 1981 et 1986, souligne la réalité d'un système régi par les hommes¹ : « Le monde politique est un monde masculin, fermé, avec ses règles, ses mœurs,

1. Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, enquête de septembre 2000, http://www.observatoire-parite.gouv.fr/travaux/audition_05/roudy.htm

ses pratiques bien codifiées que l'opinion publique supporte de moins en moins. »

Les femmes sont fatalement soupçonnées d'incompétence, sous prétexte que leur passé politique est bref: si l'on excepte l'histoire des reines, régentes et impératrices, il aura fallu attendre 1960 pour qu'une femme soit nommée chef de gouvernement. Il s'agissait de la Sri Lankaise Sirimavo Bandaranaike, qui a dirigé plusieurs équipes politiques entre 1960 et 2000. En Inde, Indira Gandhi fut à la tête du gouvernement de 1967 jusqu'à son assassinat en 1984. En Israël, Golda Meir a gouverné de 1969 à 1974. Il faut aussi nommer Margaret Thatcher en Grande-Bretagne, Gro Harlem Brundtland en Norvège, Benazir Bhutto au Pakistan, Édith Cresson en France – en 1991 seulement – et Mame Madior Boye au Sénégal, en 2001. Certaines femmes sont devenues chefs d'État, comme Isabel Perón en 1974 (Argentine), Mary Robinson en 1988 (Irlande) ou Michelle Bachelet en 2006 (Chili). On l'aura compris: même si elle était exhaustive, cette liste resterait terriblement courte.