

La contribution des femmes à la croissance africaine

Lamia Merzouki travaille au sein de Casablanca Finance City Authority depuis son lancement en 2010, où elle occupe aujourd'hui le poste de Directrice générale adjointe. Elle est diplômée de l'ESSEC Business School, de Harvard Business School, et est également coach professionnel.

Le monde traverse une période très particulière de transition, voire de rupture à tous niveaux: à une macro-échelle en politique, en économie, et dans nos sociétés; et à une micro-échelle, avec un phénomène viral lié à l'internationalisation des entreprises et à l'effet du web conduisant à l'évolution du modèle de l'entreprise, notamment sous la pression de ses «talents». Les collaborateurs exigent du sens dans ce qu'ils font, aspirant à un équilibre de vie. La société refuse l'asservissement au «tout économique» et revendique son mot à dire.

«Nous vivons une révolution comme l'humanité en a connu bien peu dans son histoire, un véritable changement d'ère, dont nous arrivons difficilement à prendre toute la mesure». Cette citation de Joel de Rosnay¹ est toujours d'une actualité criante.

1. Président du Groupe de réflexion inter et transdisciplinaire (GRIT), qui examine les changements et les transformations à plusieurs niveaux d'interdépendance entre l'homme, les organisations, la société et l'écosystème.

Dans ce monde en bouleversement, la quête d'une réinvention du modèle se manifeste de diverses manières. Il s'agit bien de conduire des initiatives de transformation profondes et complexes, intégrant toutes les dimensions. Dans cette perspective, tant le leadership politique que la gouvernance d'entreprise sont questionnés et il apparaît de plus en plus clairement que l'une des clés du renouvellement est la mobilisation des énergies et de la créativité des femmes.

Le monde, et notamment celui dont je suis issue, l'Afrique et le monde arabe, a besoin de faire pleinement usage des compétences et des talents de tous ses citoyens – dont les femmes – afin d'assurer une croissance plus inclusive et plus équilibrée.

Ce qui est vrai à l'échelle mondiale est particulièrement prégnant sur le continent africain.

Il est aujourd'hui totalement reconnu que l'Afrique est le continent de l'avenir, incarnant un nouvel espoir avec des enjeux géoéconomiques, géopolitiques et géostratégiques, au-delà de l'attrait d'un simple marché en forte croissance. Selon les prévisions, trois nouveaux-nés sur quatre seront africains d'ici 2100. Afin de consolider sa croissance et d'accéder à l'émergence, le continent doit faire participer toutes ses forces vives et libérer l'intelligence collective de tous ses citoyens, en particulier de ses femmes, qui constituent un immense potentiel de talents et une source de croissance économique mais aussi un potentiel pour créer le nouveau modèle de leadership politique et d'entreprise espéré. Celles-ci sont des agents économiques très dynamiques, premiers leviers du bien-être familial, et jouent un rôle crucial au sein de leurs communautés. Cependant, elles se heurtent à des obstacles majeurs, allant de pratiques culturelles restrictives et de lois discriminatoires à un marché du travail très segmenté. Autant de freins à la réalisation du potentiel de développement de l'Afrique.

État des lieux dans le monde et en Afrique

Tendances mondiales en matière de genre

S'il est vrai qu'aucun pays n'a atteint la parité entre hommes et femmes à tous les niveaux, les pays nordiques restent sans surprise les sociétés les plus égalitaires du monde. C'est ce que confirme le *Global Gender Gap Index*, l'indice mondial de l'écart entre les genres produit par le Forum économique mondial depuis 2006, et qui mesure chaque année les progrès relatifs des États.

Cet indice est construit sur quatre indicateurs clés: la santé et l'espérance de vie, l'accès à l'éducation, *l'empowerment* ou autonomisation politique et la participation et les opportunités économiques.

En 2015, les quatre nations en tête du classement étaient l'Islande (1^{ère}), la Norvège (3^e), la Finlande (2^e) et la Suède (4^e).

Depuis six ans, l'Islande se maintient en tête de liste sur 142 pays du monde en termes d'égalité femmes-hommes. Le rapport de l'année 2015 montre 88 %² de parité en Islande. Il est à noter que 40 % des sièges au parlement islandais sont occupés par des femmes et que c'est le premier État à avoir élu une femme présidente de la République. Ce pays figure aussi dans la liste du top 3 des pays où la femme a le plus de chance d'accéder à des postes de leadership dans l'ensemble des secteurs d'activité. Enfin, 44 % des ministres islandais sont des femmes.

À l'autre extrémité, les mauvais élèves sont tous des pays majoritairement musulmans: le Yémen, le Pakistan et la Syrie, du fait en particulier d'une grande inégalité dans l'accès aux opportunités économiques et à la vie politique, ainsi que dans une moindre

2. Plus le ratio s'approche de 1 (ou 100 %), plus le pays s'approche de l'égalité femmes-hommes; à l'inverse, un score tendant vers 0 dénote d'une forte inégalité entre les hommes et les femmes.

mesure à l'éducation. Force est de constater que la corrélation entre *gender gap* et islam-religion (ou plutôt, à mon sens, son application déviante) semble assez forte. C'est ce que confirment plusieurs études internationales, dont celle d'Utrecht University aux Pays-Bas³, de Northwestern University aux États-Unis⁴, ou encore celle de l'Università Del Piemonte Orientale en Italie⁵, sans pouvoir pour autant prouver une relation de cause à effet entre religion et écart entre les sexes.

État des lieux en Afrique

S'agissant de l'Afrique, les pays anglophones dépassent de loin les pays francophones. Aucun pays francophone n'est dans le top 10 du classement.

Le Rwanda arrive en tête, étant le premier et le seul pays au monde dans lequel plus de la moitié des parlementaires sont des femmes. Son parlement en compte 64 %, et 35 % de femmes siègent au Conseil des Ministres.

Malgré une élite féminine très bien formée, et un chantier législatif entamé depuis plus d'une décennie, le Maroc est classé 139^e sur 145 pays. Dans les quatre domaines cités plus haut, le Maroc est respectivement classé 123^e, 95^eme, 97^e et 140^e (sur 145 pays).

Cela conduit le *World Economic Forum* (WEF) à conclure que le Maroc atteint à peine 59 % de parité entre les femmes et les hommes. En termes d'égalité salariale, les salaires des femmes marocaines sont inférieurs aux hommes de 48 % (2015). Le chemin est encore long à parcourir pour atteindre le seuil de parité et il y a donc une marge de progression très importante.

3. *The gender gap in political participation in Muslim-majority countries*, août 2015.

4. *The roots of gender inequality in developing countries*, novembre 2014.

5. *Religion and education gender gap: are Muslims different?*, février 2006.

Égalité et inégalités hommes/femmes en Afrique

Classe- ment Pays	Global Gender Gap Index 2015	Participation économique, opportunités	Éducation	Santé	Participation à la vie politique
Rwanda	6	14	112	91	7
Namibie	16	27	1	1	33
Afrique du Sud	17	72	85	1	14
Burundi	23	3	131	68	28
Mozambique	27	29	129	114	21
Kenya	48	25	113	85	62
Tanzanie	49	49	126	55	32
Cap Vert	50	115	99	1	25
Botswana	55	15	1	87	126
Zimbabwe	57	51	97	1	66
Sénégal	72	65	133	124	27
Côte d'Ivoire	133	112	138	113	119
Maroc	139	140	123	95	97

Source: Global Gender Gap Index 2015, WEF.

En parallèle, la Banque africaine de développement (BAD) a publié pour la première fois en novembre 2015 son Indice de l'égalité du genre⁶. L'indice mesure trois dimensions: l'autonomisation économique, le développement humain et l'égalité sur le plan des lois et des institutions.

Les deux indices (du WEF et de la BAD) se rejoignent dans une large mesure, dans le sens où ils se basent sur les mêmes sous-indices (données tirées de la banque mondiale, de l'OMS, de l'Unesco...) à deux différences près: la BAD a ajouté un volet juridique, intégrant

6. «Autonomiser les femmes africaines: Plan d'action – Indice de l'égalité du genre en Afrique 2015», 2015.

ainsi l'égalité en termes de droit et des institutions (basé sur un questionnaire), et se focalise spécifiquement sur l'Afrique.

Classement de l'indice de l'égalité du genre 2015 de la BAD

Pays/ Classements Indice/sous- indices	Indice de l'égalité de genre en Afrique 2015	Égalité : opportunités économiques	Égalité : développement humain	Égalité : droit et des institutions
#1	Afrique du Sud	Malawi	Île Maurice	Île Maurice
#2	Rwanda	Gambie	Tunisie	Rwanda
#3	Namibie	Rép. Centrafricaine	Afrique du Sud	Afrique du Sud
#4	Île Maurice	Botswana	Botswana	Namibie
#5	Malawi	Rwanda	Namibie	Angola
#6	Lesotho	Congo, Rép. Dém	Libye	Burundi
#7	Botswana	Ouganda	Algérie	Malawi
#8	Zimbabwe	Tanzanie	Cap Vert	Mozambique
#9	Cap Vert	Zimbabwe	Swaziland	Sierra Leone
#10	Madagascar	Lesotho	Égypte	Zimbabwe

Source : Indice de l'égalité de genre en Afrique 2015, BAD.

Globalement, l'Afrique du Sud arrive en tête. Comme le Rwanda, le Parlement d'Afrique du Sud est l'un des plus équitables au monde, les femmes y constituant près de 50 % des représentants. L'Afrique du Sud détient également l'un des meilleurs taux d'égalité de genre en Afrique pour l'emploi salarié.

Certains pays, comme le Rwanda et la Tanzanie, ont introduit dans leur Constitution des dispositions strictes pour que leurs législatures comprennent une proportion minimum de femmes. D'après l'étude de la BAD, « bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer l'impact de ces quotas sur la vie politique, il est cependant prouvé que le Parlement accorde plus d'attention à l'introduction de

réformes dans des domaines tels que le droit régissant les propriétés foncières familiales et les droits fonciers, et on constate une plus grande acceptation, par l'opinion publique, des femmes aux postes de responsables politiques».

Autre belle exception : la constitution de la Namibie, qui garantit l'égalité devant la loi et le droit à la non-discrimination sur la base du genre. C'est une des rares constitutions à utiliser un langage neutre.

Ainsi, beaucoup de pays anglophones ont fait de réels progrès en matière de développement humain, d'éducation des femmes, et sur le plan du droit et des institutions.

Là aussi, confirmant ce qui a été évoqué précédemment sur la corrélation entre *gender gap* et religion, ce sont des pays majoritairement musulmans qui arrivent en queue du peloton : le Mali, le Soudan et la Somalie.

Selon la BAD, «l'élimination des inégalités entre les genres et l'autonomisation des femmes pourraient augmenter le potentiel de production d'un milliard d'Africains et stimuleraient considérablement les potentialités de développement du continent».

Ces inégalités coûtent non seulement aux femmes, mais à toute la population et la mobilisation de celles-ci concerne la société dans son ensemble.

Focus sur la féminisation des instances dirigeantes

Plusieurs études récentes confirment la valeur ajoutée de la présence des femmes dans les instances dirigeantes.

L'étude publiée en novembre 2015 par MSCI ESG Research sur les tendances mondiales de la diversité du genre dans les conseils d'administration (échantillon d'entreprises de l'indice MSCI Monde), indique que les entreprises ayant un solide leadership féminin ont généré un rendement des capitaux propres de 10,1 % contre 7,4 %

pour les autres entreprises⁷. La Norvège (40,1 %), la Suède (33,7 %) et la France (33,5 %) ont le pourcentage le plus élevé de sièges de conseil d'administration occupés par des femmes.

Cette recherche est corroborée par d'autres études: celle de l'Institut de recherche du Crédit suisse⁸ qui démontre qu'entre 2012 et 2014, les grandes entreprises (plus de 10 milliards de dollars en capitalisation boursière) ayant au moins une femme dans leur conseil d'administration ont obtenu des résultats supérieurs de 5 % par rapport aux autres grandes entreprises; ou encore celle menée en France sur des entreprises de taille intermédiaire⁹ où il apparaît que «les 9 % des sociétés (soit 30) qui font siéger 40 % de femmes dans leur conseil obtiennent une performance exceptionnelle avec une rentabilité financière (ROE) de plus de 20 % contre 15,2 % pour les 46 % n'ayant aucune femme dans leur conseil».

L'étude du MSCI insiste à son tour sur le pourcentage des 30 % (initiative soutenue par les grands investisseurs institutionnels internationaux) selon laquelle les femmes devraient occuper au moins 30 % des sièges des conseils d'administration à l'échelle mondiale. Cette proportion est issue, nous précise Viviane de Beaufort¹⁰, de travaux menés par Serge Moscovici sur les minorités ethniques intégrées par des quotas dans les universités américaines dans les années 1990. Une minorité trop faible ne peut jouer son rôle et apporter de la diversité!

7. L'étude définit une entreprise comme ayant un fort leadership féminin si son conseil d'administration est composé d'au moins trois femmes ou si le pourcentage de femmes dans son conseil est supérieur à la moyenne dans le pays où elle est basée. Une entreprise est également considérée comme ayant «un leadership féminin fort» si le poste de PDG est occupé par une femme avec au moins une autre femme dans le CA.

8. *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*, septembre 2014.

9. <http://vivianedebeaufortengag.apps-land1.net/wp-content/uploads/2016/01/ETUDE-1-mixite-en-deca-du-SBF120-KB-VDB.pdf>

10. «Women on Boards: Sharing a Rigorous Vision of the Functioning of Boards, Demanding a New Model of Corporate Governance», *Journal of Research in Gender Studies*, 2014.

Or, cet objectif est loin d'être atteint à l'échelle mondiale, et notamment en Afrique, du fait du poids culturel et de l'absence de lois ou réglementations imposant un quota de participation de la femme dans les conseils d'administration, qui la placerait ainsi dans un rôle d'actrice du changement. Au rythme de progression actuelle de la représentation féminine au sein des instances dirigeantes, cet objectif de 30 % ne serait atteint qu'en 2027.

S'agissant de l'Afrique, le continent se positionne plutôt bien face aux autres régions du monde quant à la représentation féminine au sein des conseils d'administration de ses entreprises. C'est ce que démontre le rapport de la BAD, première étude jamais réalisée sur la représentation féminine au sein des conseils d'administration en Afrique, présentée lors du Forum économique mondial pour l'Afrique¹¹. Cependant, le continent a encore du chemin à parcourir pour s'assurer que, dans le cadre de sa croissance économique forte, ses femmes compétentes figurent parmi les dirigeants.

Les principaux résultats du rapport qui analyse les données de 2013 de 307 entreprises dans 12 pays différents, comprennent les informations suivantes :

- l'Afrique se trouve en tête des régions émergentes avec 14,4 % de femmes membres du conseil d'administration d'entreprises de premier ordre (Asie-Pacifique 9,8 %, Amérique latine 5,6 %, Moyen-Orient 1 %). L'Afrique se place ainsi troisième derrière les régions développées de l'Europe (18 %) et des États-Unis (16,9 %) ;

- les pays africains comptant le plus grand pourcentage de femmes au sein de leurs conseils d'administration sont tous anglophones : le Kenya (19,8 %), l'Afrique du Sud (17,4 %), le Botswana (16,9 %), la Zambie (16,9 %) et le Ghana (17,7 %).

11. *Where are the Women? Inclusive Boardrooms in Africa's top-listed companies*, African Development Bank.

En définitive, l'Afrique est un monde de paradoxes qui allie pays anglophones plutôt bien placés et pays francophones à la traîne. Cette ambivalence se ressent également dans des sociétés très patriarcales où les femmes jouent pourtant un rôle central dans le bien-être et la réussite de leur communauté. Les élites féminines jouissent d'une formation excellente, ce qui leur permet de s'assumer pleinement et de faire bouger progressivement les lignes, mais les femmes issues de la classe populaire, en particulier du monde rural, sont laissées pour compte et souffrent d'un manque cruel d'éducation. Là où les réussites sont éclatantes et où certaines femmes deviennent emblématiques, l'inverse est tout aussi vrai : la majorité des citoyennes africaines est en situation d'échec chronique.

En effet, s'il convient de souligner des réussites historiques de certaines « grandes dames » comme Fatima al-Fihriya bâtisseuse de la Quaraouiyine à Fès, haut lieu du savoir humain, une des plus anciennes universités au monde, et des réussites plus proches de nous dans le temps comme Chimamanda Ngozi Adichie, l'immense écrivaine nigériane très engagée dans la cause des femmes, il convient également de rappeler l'important taux d'analphabétisme en Afrique. En effet, selon l'Unesco, 38 % des adultes africains (environ 153 millions) sont analphabètes et les deux tiers d'entre eux sont des femmes¹². Nul besoin d'une démonstration pour affirmer que la question de l'éducation est centrale dans le développement du potentiel féminin. Le savoir est émancipateur !

12. <http://www.unesco.org/new/fr/dakar/education/literacy/>

Quels leviers possibles pour que les femmes contribuent pleinement à la croissance ?

Des leviers externes ou organisationnels

Améliorer l'éducation des femmes en Afrique

Affirmer qu'un meilleur accès des femmes à l'éducation favorise *ispso facto* une meilleure parité et accélère le développement économique est un poncif. Est-il besoin de rappeler que la réduction des inégalités hommes-femmes conduit au progrès social, politique et économique ? Et les études confirmant cette thèse sont nombreuses, travaux de l'OCDE et de l'Unesco, l'étude du Department for International Development UK (DFID) publiée en 2007 pour ne citer qu'elle : *Gender equality at the heart of development – Why the role of women is crucial to ending world poverty...*

La liberté de juger et d'exprimer ses idées est le thème central du *Traité théologico-politique* publié par Spinoza en 1670. Ce dernier examine respectivement les rapports de cette liberté avec la religion d'abord, avec la souveraineté de l'État ensuite. Spinoza conclut sur la nécessité d'un État libre, c'est-à-dire un État où « il est loisible à chacun de penser ce qu'il veut et de dire ce qu'il pense » en ajoutant qu'un État est d'autant plus puissant que ses membres sont libres. Par conséquent l'État doit veiller à ce que les sujets ou les citoyens soient toujours libres de penser et de s'exprimer, car il en va de la liberté et donc de la puissance même de l'État. Un État où l'on ne peut être libre de juger et d'exprimer ses idées est un État où « la flatterie et la perfidie, seront encouragées ; d'où naîtront la fraude et la corruption de tous les bons principes ».

La prise de conscience de la nécessité de l'égalité homme-femme (car il s'agit bien d'abord d'une prise de conscience en Afrique et dans le monde arabo-musulman) passe donc aussi par la critique des modèles reposant sur des traditions ancestrales qu'il convient d'interroger ; il semble évident que ce travail ne peut être conduit

que dans la mesure où l'éducation des citoyennes et des citoyens est assurée et la liberté d'expression garantie, et cela depuis la période préscolaire.

S'il est indiscutable que chaque pays africain a son histoire et ses traditions et que chacun doit construire son modèle de développement *sui generis*, il est indéniable que l'éducation et la liberté de pensée sont les clés du lâcher prise permettant de laisser les femmes exprimer leur plein potentiel, ainsi que des politiques plus pro-actives les aidant à trouver leur juste place dans la société.

Améliorer la mixité dans les instances dirigeantes et les CA

Il est maintenant reconnu et démontré que la mixité est facteur d'innovation, de créativité et de performance qu'il y a lieu d'élever au rang de priorité stratégique, au-delà du débat de société qu'elle suscite. Tant les recherches et analyses de plusieurs grands instituts (OCDE, MSCI, etc.) que celles menées à échelle de grands groupes internationaux (telles celles de Procter and Gamble ou Sodexo en 2015), démontrent largement l'impact positif de la mixité sur la performance d'une équipe et, à une plus grande échelle, sur la performance du monde économique.

Et le bon sens confirme aussi que la diversité d'une équipe (non seulement en termes de genre, mais également d'âge, de compétence, de culture...) en fait sa richesse.

Cependant, cette mixité n'a de sens que si les femmes sont réellement en mesure de contribuer en apportant leur véritable valeur ajoutée.

Or, les travaux de Serge Moscovici précités éclairent ce phénomène déviant : une minorité sera agissante si elle est au niveau d'un tiers dans un groupe : le minoritaire au sein d'un groupe « dominant » adopte une stratégie d'évitement ou au contraire de sur-adaptation. Appliquant ces conclusions à la question du genre et la présence des femmes dans les espaces de pouvoir, la professeure

Viviane de Beaufort alerte sur le fait que potentiellement victime de rejet, la femme très minoritaire va avoir tendance à se conformer au modèle « masculin », plutôt que de conserver ses spécificités et résister à la pression du modèle dominant.

Il s'agit donc de promouvoir la mixité dans une perspective de libération du plein potentiel des femmes, et non de les inciter à céder à la conformité. La méritocratie n'étant pas suffisante pour « féminiser » les entreprises et atteindre ce fameux palier du tiers, il s'agit concrètement de mettre en place des objectifs chiffrés, à atteindre progressivement, au moins pour les entreprises africaines cotées dans un premier temps.

Au sein de Casablanca Finance City Authority¹³, dont je fais partie, la mixité a toujours été une valeur importante ; depuis la création de CFCA en 2010, le niveau de parité s'est toujours établi autour de 50/50, ce qui encourage le débat dans la diversité, évite un certain nombre d'erreurs de jugement, et crée un espace de co-création et de co-responsabilité dans une plus grande ouverture.

Autres leviers à mettre en place dans l'organisation

Il existe de nombreux leviers organisationnels comme l'aménagement du temps de travail, la gestion de carrière des femmes, la capitalisation sur les réseaux féminins... J'ai choisi ici de développer l'exemple de l'aménagement du temps de travail.

Pour dépasser le plafond de verre, il est fondamental de prendre en compte la difficulté des femmes à concilier vie privée et postes à haute responsabilité. Les contraintes familiales sont en effet de nature à ralentir les femmes dans leur évolution de carrière. Comment les

13. Casablanca Finance City Authority est une initiative gouvernementale visant à faire de Casablanca un *hub* économique et financier dédié aux grands groupes internationaux souhaitant utiliser Casablanca comme base régionale pour l'Afrique, en leur offrant un environnement des affaires fluide aux standards internationaux.

aider à gérer cette ambivalence fondamentale, celle d'être à la fois mère tout en assumant des responsabilités « d'hommes » ?

Certaines entreprises, dont Casablanca Finance City Authority, prennent le parti de faire confiance dans leur évolution et leur résilience. Ces entreprises acceptent, au plus haut niveau, d'aménager un temps partiel pour les jeunes mamans, même quand elles ont de hautes responsabilités. Ces entreprises sont encore trop peu nombreuses dans la région mais progressivement, la démonstration par l'exemple devrait aider à changer les mentalités.

Lever des freins internes

Il me semble qu'il existe aussi des leviers internes que nous abordons rarement, sur lesquels nous pouvons paradoxalement avoir une prise plus directe. Ces leviers méritent toute notre attention : je veux parler de nos propres croyances limitantes, qui si elles étaient levées, pourraient libérer une énergie immense. Nous les laissons souvent de côté, car il s'agit là d'aller contacter notre intériorité, de dépasser nos peurs. De manière consciente ou inconsciente, les femmes intériorisent bon nombre de croyances limitantes, provenant de leurs peurs : peur de prendre le pouvoir (perçu encore pour beaucoup comme tabou et connoté négativement), de se conformer à un modèle trop « masculin » du pouvoir, d'assumer leur posture de leader, de ne pas être une bonne mère, une épouse à la hauteur. Intervient aussi la crainte de trop « s'exposer », de passer pour une ambitieuse et potentiellement de prendre des coups. Or, pour progresser dans ces espaces de pouvoir, la « visibilité » est indispensable ; travailler sur ces postures est donc un pre-requis¹⁴. Aussi, paralysées par le complexe de l'imposteur, nombreuses sont les femmes qui s'auto-censurent et

14. V. de Beaufort et M. Khayat, « Femmes dans les conseils d'administration en France, Quelques considérations sur leur intégration et leur visibilité », Research Center, ESSEC Working Paper 1202, février 2012.

se coupent ainsi d'une contribution qu'elles pourraient apporter et qui les nourrirait en retour.

À cet égard, l'étude qualitative « Femmes et Pouvoir », menée par Viviane de Beaufort en 2011-2012 pour une communication au Women's Forum à partir d'une cinquantaine d'interviews très poussées dans le monde entier¹⁵, démontre que le rapport à l'ambition et au pouvoir est très ambivalent. Les femmes en Europe du Sud, Moyen-Orient et en Afrique sont particulièrement concernées par le complexe de l'imposteur et celui de la bonne élève : « le sujet se vérifie être encore tabou : pour nombre d'entre nous, le pouvoir est connoté. Celles qui y aspirent, le redoutent et/ou souhaitent l'exercer autrement ».

« When a man is successful, he is liked by both men and women. When a women is successful, people of both genders like her less. This truth is both shocking and unsurprising: shocking because no one would ever admit to stereotyping on the basis of gender and unsurprising because clearly we do. »

Sheryl Sandberg, *Lean In*¹⁶.

15. Avec le soutien du cabinet Boyden.

16. Sheryl Sandberg s'appuie sur des études de cas à Harvard Business School entre autres. Sheryl Sandberg est l'actuelle Directrice des opérations de Facebook, après une carrière chez Google. Elle est classée comme la cinquième femme la plus puissante au monde par le magazine *Forbes* en 2011.

Carrière, aspirations et ambitions

De fait, la grande majorité des femmes déclare ne pas avoir construit sa carrière en lien avec une aspiration au pouvoir :

- « Pas de plan de carrière, car c'est une entrave à la liberté » ;
- « J'ai laissé venir les choses tout au long de mon parcours. Je me suis laissée guider par mon instinct et mes envies, j'ai toujours veillé à m'amuser dans mes postes successifs » ;
- « *I trust on carpe diem; if you do your work well, new possibilities will occur* » ;
- « *Frankly, I have never had any particular plan/goal for my career. I have been convinced that if you deliver properly on your plans new exciting challenges will come up* » ;

Mais avoir voulu ou vouloir contribuer à quelque chose d'utile...

- « L'entreprise... doit dans un pays comme le nôtre reprendre ses lettres de noblesse. J'avais envie de participer à ce travail de (re)construction » ;
- La notion d'engagement est importante pour beaucoup de femmes, le fait de pouvoir participer à un bien collectif et de diversifier leurs activités ;
- « *To have more positive influence in the world and to make a significant contribution* » ;

La guerre pour le pouvoir est une réalité masculine à laquelle les femmes se confrontent avec difficulté :

- L'ambition est encore connotée chez une femme : « Il est des mécanismes qui sont à l'œuvre. Inconsciemment, on donne aux adjectifs des connotations différentes, selon

qu'ils qualifient une femme ou un homme» c'est le cas pour le terme ambitieux, «perçu nettement plus favorablement quand il se rapporte à un homme que quand il qualifie une femme», selon Dominique Maire. Une femme en position de pouvoir est quasi immédiatement «mise en examen», non seulement sur ses capacités de dirigeante mais aussi particulièrement sur la manière dont elle va exercer le pouvoir. Selon le philosophe Jacques de Coulon : «dans une société encore trop marquée par le paradigme masculin, une femme est une menace».

Source: Femmes et Pouvoir, Viviane de Beaufort.

Dépasser ces croyances limitantes représenterait un changement qualitatif radical. La femme pourrait alors assumer sa différence dans une perspective d'ouverture, plutôt que de rester en retrait. Ce passage suppose un changement de système de représentation. Ici la mise en place d'actions de coaching – parrainage par des femmes ayant un *track record* par exemple – prendrait tout son sens. Les «mentors femmes» développeraient leurs paires et se développeraient elles-mêmes de manière holomorphique. Étant convaincue que notre niveau de conscience individuelle influe sur la conscience collective, une société dans laquelle le leadership féminin émerge commence par une société où chaque femme assume sa responsabilité individuellement, porte le sens de ses actes et de ses choix, et est en quelque sorte capable de leadership à son niveau.

« You are the promise for a more equal world (...) And I hope that you, yes you, have the ambition to lean in to your career and run the world. Because the world needs you to change it. Women all around the world are counting on you. So please ask yourself: what would I do if I weren't afraid? And then do it. »

Sheryl Sandberg s'adressant à des jeunes femmes diplômées, lors d'une cérémonie de remise des diplômes dans une université de New York.

Conclusion

Prendre la responsabilité de dépasser ces croyances limitantes donnerait alors la possibilité aux femmes (voire la nécessité) d'être chacune « un point d'acupuncture réactivant le corps social », pour reprendre la métaphore de Christiane Singer. Je suis convaincue que pour aller vers des institutions africaines plus représentatives et plus responsables, ces leviers « internes » jouent un rôle majeur, et doivent être pris en compte de manière holistique au côté des leviers externes cités plus haut (éducation des femmes, seuil des 30 % dans les instances dirigeantes, différents leviers organisationnels comme l'aménagement du temps de travail...). Au lieu de se « fondre » dans la masse, les femmes assumeront alors pleinement leur style de leadership, ce qui donnerait à toutes et tous l'opportunité d'accéder à une dimension plus universelle de la nature humaine.

Je remercie Viviane de Beaufort, Professeure à l'Essec, directrice du CEDE, fondatrice des Women programmes Essec (<http://vdb-gender-mixite.com/gouvernanceetmixite>), et mon frère Réda, pour leur aide précieuse.

RÉSUMÉ

Dans ce monde en bouleversement, la quête d'une réinvention du modèle se manifeste en partie par la mobilisation des énergies et de la créativité des femmes. Le monde a besoin de faire pleinement usage des compétences et des talents de tous ses citoyens – dont les femmes – afin d'assurer une croissance plus inclusive et plus équilibrée. L'Afrique est un monde de paradoxes qui allie pays anglophones plutôt bien placés et pays francophones à la traîne, réussites éclatantes de femmes devenues emblématiques, et citoyennes africaines en situation d'échec chronique. Dans des sociétés très patriarcales, les femmes jouent pourtant un rôle central dans le bien-être et la réussite de leur communauté. La prise de conscience de la nécessité de l'égalité homme-femme en Afrique et dans le monde arabo-musulman passe par la critique des modèles des traditions ancestrales qu'il convient d'interroger; et ce travail doit se faire dans un modèle où l'éducation et la liberté d'expression de tous et toutes sont assurées. La méritocratie n'étant pas suffisante pour «féminiser» les entreprises, il s'agit concrètement de mettre en place des objectifs chiffrés. Pour ce faire, il existe de nombreux leviers organisationnels comme l'aménagement du temps de travail, la gestion de carrière des femmes, la capitalisation sur les réseaux féminins, mais aussi des leviers internes: combattre les préjugés sur les femmes qu'elles ont-elles-mêmes intégré. Au lieu de se «fondre» dans la masse, les femmes assumeront alors pleinement leur style de leadership, ce qui donnerait à toutes et tous l'opportunité d'accéder à une dimension plus universelle de la nature humaine.

ABSTRACT

Our world is changing drastically, and we need to reinvent our model. This will not be possible without the women's energy and creativity. We need all the tools and skills available – including women's – if we want growth to be more balanced and inclusive. Africa is a land of paradox: in the same domains, English-speaking countries rank well and French-speaking countries are very late. A handful of women have experienced raging success and have become emblems, but most African women are facing chronic failures. Society is highly patriarchal but women play an important part in their community's well-being and success. In Africa and in the Muslim world, ensuring equality for all requires that we question old models and traditions; and this cannot be done if the right to learn and freedom of speech are not guaranteed to every citizen – men, and women. Emphasizing and rewarding personal achievements is not enough of an incentive to feminize businesses, and we need to set quantitative objectives. Many external levers can be used to that effect: worktime rescheduling, managing women's careers, using female networks; but not only. Women must fight against the prejudices that they have learnt to believe about themselves. Instead of trying to disappear in a crowd, women should be able to fully embrace their style of leadership, which would enable each and every one of us to open the human nature to a more universal dimension.