

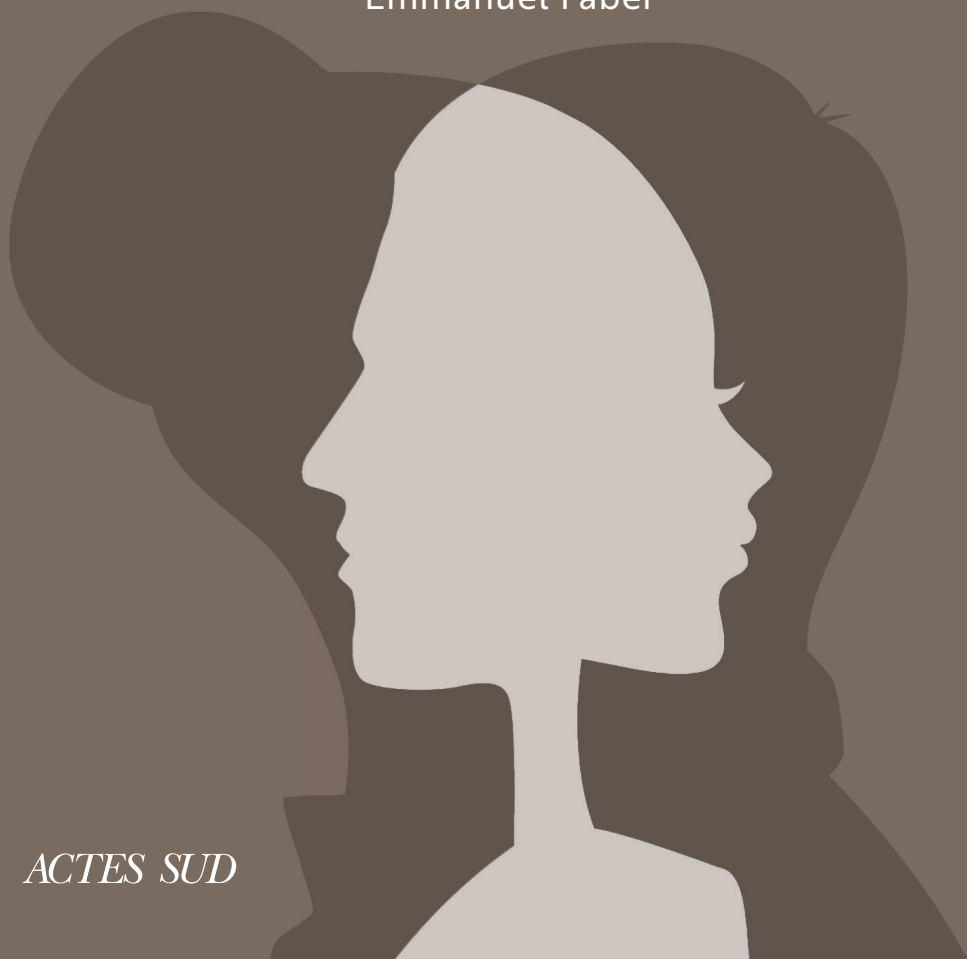
Fabienne Alamelou Michaille
& Bertrand Badré

DES FEMMES ET DES HOMMES

LE POUVOIR EN PARTAGE

Préfaces

Michelle Yeoh et Jean Todt
Emmanuel Faber



ACTES SUD

LE POINT DE VUE DES ÉDITEURS

Pourquoi les femmes ont-elles tant de difficultés à accéder à des fonctions de pouvoir et pourquoi restent-elles si peu nombreuses à la tête des organisations ? Comment faire pour accélérer le mouvement visant à l'égalité femmes-hommes ? Est-ce que promouvoir les femmes est une question de justice ou plutôt d'efficacité ? Répondre à ces questions nécessite de se replonger dans l'histoire et d'analyser le rôle des religions dans la construction de notre société patriarcale, en s'appuyant sur les dernières découvertes des neurosciences et de la psychologie comportementale qui permettent de rebattre les cartes.

Les auteurs suscitent la réflexion sur ce sujet afin de pacifier le débat et permettre aux femmes de briser le plafond de verre et de partager la gouvernance des États, des entreprises, des communautés religieuses avec les hommes. En s'appuyant sur les témoignages de nombreuses personnalités de l'univers politique, de la sphère religieuse et du monde entrepreneurial (Isabelle Kocher de Leyritz, Agnès Pannier-Runacher, Muriel Pénicaud, Paul Polman, Denis Machuel...), ils proposent des pistes pour avancer vers un véritable partage du leadership afin de créer une société diversifiée, seule capable d'affronter les défis du temps.

DES FEMMES ET DES HOMMES

FABIENNE ALAMELOU MICHAILLE ET
BERTRAND BADRÉ

Fabienne Alamelou Michaille a exercé des fonctions de direction dans le groupe LVMH. Aujourd'hui, avec Leadtogether, elle accompagne des entreprises dans l'accélération du processus de féminisation de leur management et de leurs instances dirigeantes.

Bertrand Badré a été directeur financier de grands groupes bancaires et directeur général de la Banque mondiale. Avec Blue like an Orange Sustainable Capital, un fonds d'investissement à impact, il place notamment la question de l'égalité femmes-hommes au cœur de sa stratégie d'investissement.

DES MÊMES AUTEURS

Fabienne Alamelou Michaille

MANAGER AVEC SON ÂME, Mame, 2019.

Bertrand Badré

avec Philippe Colombet, *ENTREPRISES EN RÉVOLUTION*, Jean-Claude Lattès, 1990.

avec Philippe Chalmin et Nicolas Tissot, *LA MONDIALISATION A-T-ELLE UNE ÂME ?*, Economica, 1998.

avec Michel Camdessus, Ivan Chéret et Pierre-Frederic Ténière-Buchot, *EAU*, Robert Laffont, 2004.

MONEY HONNIE, Débats Publics, 2016.

CAN FINANCE SAVE THE WORLD ?, Berrett Koehler, 2018.

VOULONS-NOUS (SÉRIEUSEMENT) CHANGER LE MONDE ?, Mame, 2020.

© ACTES SUD, 2024

ISBN 978-2-330-19043-9

Illustration de couverture : © Dépositphotos, 2024

FABIENNE ALAMELOU MICHAILLE
ET BERTRAND BADRÉ

DES FEMMES ET DES HOMMES

LE POUVOIR EN PARTAGE

Préfaces

Michelle Yeoh et Jean Todt

Emmanuel Faber

ACTES SUD

BERTRAND BADRÉ

À toutes les femmes que j'ai croisées et qui ont contribué avec patience à m'éclairer. À un certain nombre d'hommes aussi. À tous ceux qui savent que la diversité n'est ni un slogan ni un combat mais un trésor à faire croître.

À ma famille bien sûr aussi et à sa délicieuse mixité !

FABIENNE ALAMELOU MICHAILLE

À toutes les femmes et tous les hommes de bonne volonté qui cherchent à reconnaître en l'autre les talents à faire fructifier, indépendamment de leurs sexe, genre, classe sociale, origine ethnique.

À tous ceux et toutes celles qui ont été à mes côtés dans cette quête.

À mes filles et à l'homme qui partage ma vie depuis trente-deux ans.

SOMMAIRE

<i>Préface de Michelle Yeoh et Jean Todt</i>	11
<i>Préface d'Emmanuel Faber.....</i>	15
Avant-propos.....	25
Introduction.....	31
1. Héritages religieux et textes sacrés revisités.....	37
Christianisme.....	38
Judaïsme.....	50
Islam	54
2. Du bleu pour les filles scientifiques et du rose pour les garçons littéraires ?	61
Intériorisation des stéréotypes : la face cachée de l'iceberg.....	69
Mais que disent les sciences de ces différences ?.....	75
Et les hormones dans tout cela ?	80
3. Sommes-nous au milieu du gué ?	85
Quotas ou pas ?.....	90
Sisyphé et les résistances.....	95
L'éducation en question	108
Les femmes et l'entrepreneuriat :	
une question d'indépendance	110
Une absence notable dans le numérique.....	112
Partage des tâches	116
Résistances et menaces face au mouvement pour l'égalité	123

4. Avancer femmes et hommes ensemble ?	135
Au commencement était l'éducation :	
celle des autres comme la nôtre	138
Quels choix professionnels, quels choix de vie :	
une orientation prédéterminée ou non ?	151
Rester déterminé et tracer sa route malgré un sexisme enraciné et parfois très ordinaire.....	166
Petits pas constants : avancer parfois de manière créative et surtout ne pas reculer mais tirer vers le haut	175
Toucher du doigt la question des salaires et mesurer.....	177
Au-delà des quotas : nommer une femme parce que femme et la valoriser comme individu et comme modèle.....	179
Sus aux stéréotypes : être lucide et faire feu de tout bois, tout le temps et partout.....	186
Le choix des mots et des images.....	190
Alliés et pas ennemis.....	195
Des hommes et des femmes à la manoeuvre.....	199
Aux plus hautes fonctions. Une fois numéro 1 :	
un leadership au féminin ?.....	204
Transformer durablement, pousser son rocher et ne rien laisser passer, sinon à quoi bon ?.....	206
5. La vraie diversité au cœur du leadership pour demain.....	211
Diversité femmes-hommes ? Diversité tout simplement !	213
Agir, agir, réfléchir et agir encore	215
Retourner tous les cailloux	218
Le cas de la tech	220
Au cœur de la singularité de chacune et de chacun.	
Diversité de genre, diversité humaine	233
"Être rusé comme un renard et féroce comme un lion" :	
la diversité de genre n'est qu'une première étape.....	235
<i>Now is the time!</i>	245
Conclusion.....	251
<i>Annexes</i>	257
<i>Bibliographie</i>	261

L'égalité entre les femmes et les hommes – l'égalité des sexes – est un combat très ancien. Et qui se manifeste dans de nombreux aspects de la vie et à tous les niveaux. À New York en 2015, les Nations unies l'ont intégrée aux objectifs de développement durable, en tant qu'objectif numéro 5 parmi les dix-sept adoptés. Malheureusement, neuf ans plus tard, cela reste encore effectivement un objectif plutôt qu'une réalité.

Dans nos carrières respectives, nous avons pourtant tous les deux constaté des progrès ces dernières années. Mais nous avons également vu que de nombreuses difficultés subsistent. Ni l'un ni l'autre nous ne souhaitons faire de compromis quand nous avons un objectif et nous ne nous contentons jamais d'un demi-succès. Mais nous savons aussi que la satisfaction de cet objectif d'égalité prendra du temps et que nous connaissons des revers. La clé est simple : le travail. C'est ainsi que nous avons toujours procédé tous les deux. Nous sommes loin du "*Everything, everywhere, all at once*"¹. Il faut savoir abandonner l'idée de tout réaliser tout de suite. Même si ce film est celui qui a fait de Michelle la première Asiatique à remporter l'Oscar de la meilleure actrice et à imposer la diversité au plus haut niveau, dans sa vie, cela a été plutôt "Tout, partout et au fil du temps". De même pour Jean dans le sport automobile : on ne devient pas champion du monde du jour au lendemain !

1. « Tout, partout, tout à la fois ». *Everything, everywhere, all at once* est également le titre du film de Daniel Kwan et Daniel Scheinert, sorti en 2022 et dans lequel Michelle Yeoh incarne Evelyn Wang. (N.d.T.)

Nous espérons que nos carrières individuelles ainsi que notre travail commun pourront servir d'exemple pour encourager de nombreux jeunes à essayer de vivre leurs propres rêves. Nous sommes, par exemple, tous les deux mobilisés, aux côtés des Nations unies, en tant qu'envoyé spécial du secrétaire général de l'ONU pour la sécurité routière, et en tant qu'ambassadrice de bonne volonté du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Nous sommes également engagés à la fois en France avec l'Institut du cerveau et de la moelle épinière, et à l'international avec l'Institut international de la paix, la Fondation Suu, créée par la Prix Nobel et dirigeante Aung San Suu Ki ou encore avec le Comité international olympique.

Chacun de nous possède sa propre voix et les messages qu'il souhaite transmettre. Mais c'est aussi avec une grande joie que nous nous positionnons parfois ensemble en tant que couple, quand nous luttons pour des causes partagées. Et quand c'est le cas, nous respectons le niveau d'engagement, de compromis et de résolution que cela exige de chacun de nous.

Nous pensons que le fait qu'un homme et une femme unissent leurs forces sur des questions publiques aussi sensibles envoie un message important dans un monde qui favorise trop souvent, et de plus en plus, la division et la polarisation. Il faut savoir reconnaître et promouvoir les femmes toujours et partout. Cela nécessite l'union patiente et la coopération de tous à tous les moments de la vie. Cela implique du respect, de l'écoute, de la bonne volonté et parfois aussi du courage. Il ne s'agit pas plus d'opposer les hommes aux femmes, que de se mettre à opposer les femmes aux hommes. Il faut savoir accepter avec le même enthousiasme les petits pas accomplis jour après jour, comme parfois les avancées plus substantielles qui peuvent se produire.

Nous devons identifier les échecs et nous y opposer, quelle que soit leur importance. Au fond, il faut être sérieux et persévérer sans relâche. Nous devons collaborer et promouvoir ensemble cette première étape essentielle pour la pleine reconnaissance de la diversité humaine, comme une étape cruciale avant d'autres progrès à venir.

C'est parce que nous avons nous-mêmes toujours eu ces préoccupations que nous avons souhaité écrire cette préface au livre de Bertrand Badré et Fabienne Alamelou Michaille. Ils se proposent d'y analyser les raisons de notre retard dans la réalisation de l'objectif d'égalité entre les hommes et les femmes. Ils mettent en avant les aspects culturels et religieux, mais passent également en revue les dernières découvertes en neurosciences. Ils montrent et confirment que les stéréotypes et les préjugés sont au cœur du problème et qu'ils peuvent être réglés avec persévérance et détermination. Surtout, ils proposent des pistes pour avancer à partir de nombreux témoignages. Ils ne perdent pas de vue les principes et les objectifs et s'efforcent d'être concrets. Ils nous rappellent que malgré les progrès, le point de non-retour n'a pas été atteint. D'une certaine manière, comme dans le cas de la sécurité routière, nous connaissons le problème et ses racines, nous connaissons les moyens d'y remédier et nous devons avoir la patience de rester concentrés sans répit et de contribuer à changer les mentalités et les comportements. Nous ne sommes pas à la fin de l'histoire, nous sommes quelque part entre le début et le milieu. La course vient à peine de commencer. Nous sommes tous des acteurs de cette histoire, des pilotes de cette course. Ensemble ! Si nous réussissons, notre planète sera très différente, peuplée d'hommes et de femmes véritablement engagés ensemble pour un avenir diversifié et durable. Un avenir dont le scénario est entre nos mains.

Michelle Yeoh et Jean Todt

Pour retrouver cette préface dans sa version originale en anglais :
www.actes-sud.fr/sites/default/files/2024-01/Des-hommes-et-des-femmes-preface-anglaise.pdf



Je dirige aujourd'hui l'International Sustainability Standards Board, un organisme né à la COP26 fin 2021, chargé de créer un langage comptable international pour intégrer les sujets écologiques et sociaux dans la finance mondiale. L'urgence de la tâche imposait le démarrage des travaux au plus tard à l'été suivant. Six mois pour construire les équipes, et recruter les 14 membres du Conseil, qui rassemble aujourd'hui 11 nationalités différentes ; 6 femmes, 7 hommes, et moi. Malgré tous mes efforts, je n'ai pas réussi à installer pour ce premier conseil la parité à laquelle pourtant j'aspire tant. Des aspects pratiques, des processus, les délais ne l'ont pas permis. Je m'en suis expliqué et excusé lors de notre première réunion.

Cette inégalité dans la représentation, cette iniquité – qui va jusqu'à la violence, à l'égard des femmes dans leur vie professionnelle, sociale, familiale –, c'est ce que les témoignages rassemblés par Fabienne Alamelou Michaille et Bertrand Badré exposent, à plat, sans ambages, au gré des parcours de vie de femmes qui exercent des responsabilités, le plus souvent dans de très grandes organisations du secteur public ou privé. Je connais beaucoup d'entre elles, et pour quelques-unes, très bien.

“Le rose pour les garçons littéraires” : elle me touche, cette phrase tirée de ces pages. Oui c'est ce que j'ai vécu quand à l'âge de six ans pour faire du patinage artistique, j'ai dû chausser des patins blancs, et que les garçons de mon âge hockeyaient en patins noirs et se moquaient de moi au vestiaire quand je les sortais de mon sac de sport. Puis en stage, à l'armée, dans le conseil

et la banque, dans la façon dont le staff, souvent féminin, était traité par les “professionnels”, souvent plus masculins. Puis dans l’industrie, quand les pincements de fesse dans les ascenseurs sont implicitement réputés de bon aloi. Et que s’offusquer, c’est faire des chichis. Les femmes obligées de rire aux blagues grasses du patron, pour la énième fois. Les grossièretés et le mépris à leur égard exprimés dans leur dos. La narration gouailleuse des conquêtes de quelques mâles dominants dans les tribus *corporate*, pendant que ces mêmes entreprises surveillaient au plus près leur classement “diversité” et que leurs dirigeants en faisaient des tonnes sur scène sur le “sujet des femmes”...

Changer le collectif est difficile. Devenu DG délégué de l’entreprise, j’ai souhaité nommer dans mon équipe la première femme au poste de DRH : des semaines de discussions pour y parvenir. En tant que DG, il a fallu ensuite au fil des départs à la retraite, des réorganisations, ne laisser passer aucune occasion – on nous a même reproché de faire de la discrimination négative –, ce n’était pas faux, mais ce doit être un choix conscient – pour parvenir à ce que deux, trois, puis quatre femmes puissent intégrer le comité exécutif. Résultat, six ans plus tard, au moment de cacheter l’enveloppe pour la remettre en cas de besoin au président du comité des nominations du conseil, figure dans mon esprit le nom de deux femmes pour me succéder au poste de DG. Mon expérience est très banale, au fond, et se résume simplement : la conviction en la diversité (quels qu’en soient les termes) exige de l’obstination, tolère peu de relâchement, et encore moins d’incohérences. “Est-elle vraiment prête ? Le veut-elle vraiment ?” : combien de fois l’avons-nous entendu ? Combien de fois l’avons-nous cru ? Nous sommes tous responsables.

Tout cela est-il l’héritage d’un passé révolu ? #MeToo a-t-il vraiment changé la donne, ou simplement policé des langages ? Il est beaucoup trop tôt pour le dire. Et dans la pratique, bien peu de choses ont changé. Je reste privilégié dans cet univers professionnel, tout simplement parce que tous les jours je n’ai pas à

subir, calculer, adapter ce que je suis, comment je parais ou comment je m'exprime à un mode dominant que je n'ai pas choisi. Simplement parce que je ne suis pas une femme. Lorsque nos organisations sociales génèrent des privilèges, ils ne peuvent venir qu'avec des responsabilités lorsque nous en prenons conscience. Car dans l'ordre du vivant, les privilèges n'existent pas.

Bien sûr, celles qui subissent ces sévices dans l'ordinaire des jours ne peuvent la plupart du temps que se taire – certaines ne trouvant pas d'autre solution que de se mettre en alliance avec ces comportements, renonçant à leur révolte, dans une forme de syndrome de Stockholm, en liberté conditionnelle ; les hommes, tout autour, s'aventurent peu à s'opposer aux modèles dominants. Un sentiment de compromission s'installe dans le silence. Quant à nous dont les paroles et les actes blessent le féminin, jusqu'où sommes-nous même conscients de l'injustice que nous perpétons ? Il est bien sûr tentant de juger, mais plus profondément, c'est comme toujours, la question de l'émergence des consciences, du chemin de conscience de chacun, qui ne peut se faire sans une plongée dans nos inconscients, mais aussi sans un élargissement aux dimensions du vivant, auquel nous sommes appelés à nous reconnecter, pour dépasser ces catégories sociales d'un temps.

Il n'y aura donc jamais un "énième" livre sur les inégalités hommes-femmes. Jamais le livre "de trop" : parce qu'elles sont la moitié de l'humanité, les femmes sont victimes de l'injustice la plus constante et répandue au monde, et dont nous sommes tous acteurs.

Fabienne et Bertrand commencent par remonter à une source essentielle de ces difficultés, les religions qui ont forgé nos valeurs et nos coutumes, avant d'entendre les témoignages recueillis.

Les mythes et les contes sont les songes des peuples, les couches sédimentées par le temps qui constituent le soubassement de nos inconscients collectifs. Cette voix des profondeurs, il faut en écouter la résonance pour ne pas laisser l'écume des

émotions, des événements emporter nos raisonnements, pour les relier au temps long et comprendre leur présence au plus profond de nos comportements.

Il faut remonter par les fleuves des langues jusqu'à ces mythes fondateurs. Pour nous, de l'Occident, la langue hébraïque en est la source, au commencement où "était le verbe". Annick de Souzenelle explore ce texte signe par signe. Dans *Le Féminin de l'être*¹, elle renverse l'icône d'une Ève "sortie de la côte d'Adam", pour mettre en évidence Isha, "l'autre côté d'Adam" – dont parle aussi Pauline Bebe, citée dans ces pages. Adam n'est pas le masculin, il est l'humain au sens universel, tout juste tiré de la poussière (*Adamah*). C'est par un processus de reconnaissance, dialectique, par un retournement intérieur, que cette potentialité du féminin advient, et qu'Adam devient *Isha*, femme et *Ish*, homme, au sens masculin du terme. La masculinité ne précède pas la féminité. Au demeurant, pour les kabbalistes, Elohim est androgyne. Dieu mère et père.

Dans les couches sédimentaires à peine supérieures de nos inconscients se forge pourtant l'interprétation dogmatique qui affirmera une primauté "ontologique" de la masculinité aboutissant à exclure les femmes de la vie de foi et des instances auxquelles ont accès les hommes, comme l'évoque le présent ouvrage. Au-delà des enracinements institutionnels, adoubant le "pouvoir sur" au nom d'une "autorité" verticale et immanente, c'est sans doute aussi la puissance inertielle de ces interprétations qui, malgré l'*aggiornamento* de l'Église catholique sur la réalité des processus créateurs du vivant, prolonge les paradigmes du patriarcat et des violences à l'égard du vivant, des femmes, des enfants, qu'il continue à charrier. Négation de l'humanité d'autrui.

C'est pourtant dans cette rencontre entre l'un et "l'autre côté" de l'humain qui donne naissance au féminin et au masculin que

1. Annick de Souzenelle, *Le Féminin de l'être*, Albin Michel, 2020.

se joue l'essentiel. Je voudrais inviter ici la pensée d'Emmanuel Levinas, elle aussi pétrée du Talmud et de l'Exode et de phénoménologie, pour laquelle l'instant présent catalyse tout, chargée du *Zakhor*, l'impératif du "souviens-toi" convoquant les profondeurs de nos histoires.

C'est dans cet instant précieux qui est notre seul être-au-monde que Levinas place l'avènement permanent de notre propre humanité. Il décrit la rencontre de l'altérité comme celle du "Visage", un mot immense dans sa pensée, qui re-"présente" l'autre dans ce qu'il a de plus autre, de plus étranger. Tout ce qui est "même" dans le Visage est encore même – et n'est pas encore Visage. Le Visage se dé-voile lorsque s'en-visage l'altérité la plus radicale, son acceptation, sa reconnaissance. Ainsi, le Visage est dénudé, il est nu, écrit Levinas.

Et, affirme-t-il, au cœur de cette vulnérabilité, le Regard (un autre très grand mot), lumière du Visage qui émerge et s'avance dans le présent silencieusement, dit dans cette apparition : "Tu ne tueras point." De l'accueil que je fais au Visage dépend ma naissance à ma propre humanité. Ensemble, nous "re-connaître". La seule mais impérative condition de cette accession à mon humanité, c'est ce commandement, dit Levinas. Y désobéir, tuer, m'interdit l'accès à l'humanité. Douterions-nous du caractère ontologique de ce "tu ne tueras point" porté par le Regard ? On ne bande pas les yeux des fusillés pour leur épargner de voir la mort arriver, mais pour que leur regard n'interdise pas à leurs bourreaux de faire feu. Bander les yeux, re-"couvrir" le Visage pour qu'il ne soit plus nu, plus visible, c'est tuer son Regard, et en contournant le commandement ontologique, c'est ainsi donner le permis de tuer l'autre alors qu'il est sans défense.

Si j'accueille le Visage, alors peut venir l'instant du Nom. Nommer, c'est bien sûr faire naître, sortir du "il-y-a" existentialiste, le neutre, anonyme, in-forme, et faire émerger la conscience d'une commune humanité, d'une identité particulière. C'est le cœur humaniste de la philosophie de Levinas et

comment bien sûr ne pas en voir la résonance dans la lecture que propose Souzenelle du texte de la Genèse : l'humain devient homme et femme, dans l'instant où, nommés par Elohim, le féminin et le masculin naissent ensemble en se "re-con-naissant".

Et pourtant, dans nos espaces publics, les femmes marchent les yeux baissés vers le trottoir. Elles savent que la rencontre du regard peut tuer. On le leur a dit, on le leur a appris, pour des motifs sociaux, parfois religieux, depuis des siècles. Mais il en va aussi aujourd'hui de leur sécurité. Au rythme des féminicides et de ces violences qui affligent nos pays et nos civilisations, le regard masculin tue les femmes. L'espace public est un espace masculin dans lequel le féminin est en danger. Et les faits disent qu'il en est souvent de même de l'espace privé.

Je voudrais terminer en évoquant notre langage, sujet abordé vers la fin de l'ouvrage, dont je pense qu'il est incontournable, et je vais de nouveau me permettre de l'approfondir brièvement car la langue structure la pensée, la culture, les référentiels, la parole et le passage à l'action qui a le pouvoir de faire alliance avec le vivant ou de le tuer.

En français, dans la "Rencontre" même du mode masculin et du mode féminin, le premier absorbe le second dès qu'ils sont ensemble, dès le tout premier dénombrement du pluriel, à deux, dans la construction même du langage. "Elle" et "il", dès qu'ils sont ensemble deviennent "ils" et, ainsi, le neutre collectif ("on") est masculin. De leur Rencontre ne survit que le masculin : le mode féminin n'a tout simplement pas droit à la parole collective dans le langage français. Il ne s'exprime que lorsque ce collectif est exclusivement féminin ("elles") : facile alors de l'affubler du terme "féminisme". Songeons un instant au mot "sororité", qui ne désigne qu'une relation entre femmes. Pour le reste, tout est fraternité. Pauvre Marianne. La violence grammaticale est le creuset d'une société féminicide.

Alors qu'imaginer pour rendre compte de la "Rencontre" dans notre langue ? Bien des humanistes auraient raison

d'avancer qu'on ne manipule pas impunément le langage, et que c'est précisément comme cela que les régimes totalitaires réécrivent les narratifs collectifs, les cultures et tentent de forcer la destinée des peuples. Mais faut-il se satisfaire de toute évolution de la langue au motif qu'elle a été organique ? Le langage est par essence politique (les entreprises le savent, d'ailleurs, qui ont inventé le *globish* pour conditionner les pensées managériales). Le laisser dériver lorsqu'il nie les droits élémentaires de la moitié d'entre nous, "parce que ça s'est fait de façon naturelle", est *de facto* un choix politique, et il ne suffit plus. J'étais opposé il y a dix ans à l'artifice que je voyais dans le projet de *quota* de femmes dans les conseils d'administration envisagé par le code AFEP-MEDEF, et cinq ans plus tard j'ai publiquement reconnu que, sans cela, nous n'aurions pas avancé. Et on est encore loin du compte.

On ne peut donc se satisfaire de ce que le féminin soit exclu du langage collectif, au motif que cela a "toujours" été le cas. Toujours, d'ailleurs ? Les propos urticants d'Éliane Viennot dans son livre *Non le masculin ne l'emporte pas sur le féminin ! Petite histoire des résistances de la langue française*¹ montrent que tout a un temps. J'emprunte ici au commentaire qu'en a fait Anne-Marie Houdebine-Gravaud dans *Travail, genre et sociétés*². Elle évoque les manipulations imposées à la langue française pour qu'elle témoigne de la "noblesse" du genre masculin et montre comment en France plus que dans d'autres langues romanes, l'effort de masculinisation culmine, au XVIII^e siècle, quand "l'homme" se met à signifier "l'humain". Les femmes ne peuvent plus être "auteures", pour une raison simple que n'hésite pas à expliciter en 1675 le grammairien Bouhours – consulté par maints

1. Éliane Viennot, *Non le masculin ne l'emporte pas sur le féminin ! Petite histoire des résistances de la langue française*, Éditions iXe, 2014.

2. Anne-Marie Houdebine-Gravaud, *Travail, genre et sociétés*, n° 39, janvier 2018.

auteurs en vue de son siècle : “Lorsque les deux genres se rencontrent, il faut que le plus noble l’emporte.”

Bouhours aurait été proposé à l’Académie française, qui se créait à peu près au même moment. Mais il n’y a même pas eu besoin de lui pour qu’à l’issue de près de sept cent cinquante élections en plus de trois siècles, les académiciens n’aient fait aucune place à une femme avant Marguerite Yourcenar, il y a quarante ans.

Alors Meryl Streep peut expliquer sur un plateau de télévision : “Depuis que nous sommes toutes petites, nous parlons, pensons, rêvons dans la langue masculine ; nous les femmes, nous parlons couramment homme mais les hommes ne parlent pas femme.” Demander à un homme au travail de considérer sa collègue comme son égale alors qu’on lui enseigne depuis le CE2 que le masculin l’emporte dès qu’on se met à penser, c’est compliqué.

L’écriture inclusive propose des voies pour faire une place au féminin dans le langage. Compliqué à l’écrit, impossible à l’oral. L’articulation des neutres, des signes et des points, la création de mots fusionnés qui tentent de dégenrer notre langage se heurte à un mur. Abscons, ridicule, vain (“quelle importance ?”) : dans les critiques dont elle est l’objet pointent aussi les craintes que cet effort éveille à l’égard de l’émergence des identités de genre non binaires. Cela paraît bien trop peu de chemin de conscience collective d’un seul coup, pour bien peu de résultats apparents dans le langage. Pourtant, faire miroir dans le langage de notre commune identité est une nécessité. Alors, avant d’inventer des représentations communes par de nouveaux mots et de nouveaux signes, pour que les mots de notre langage actuel permettent la prise de conscience immédiate de son iniquité, pourquoi ne pas tout simplement dans un premier temps confier au féminin le rôle qu’y a pris sans discussion le masculin, pour représenter le pluriel et le neutre ?

Car dès notre façon d’écrire et de parler, nous sommes *toutes concernées* par cette violence où le masculin prend le pas sur le

féminin quand nous pensons à *plusieurs*. Les *autrices*, Fabienne et Bertrand, sont *toutes* deux *conscientes*, *écrivent-elles*, qu'il n'y aura "pas de grand soir". Peut-être pas, mais peut-être malgré tout, pourrait-*elle* y avoir une aube nouvelle ?

Aujourd'hui comme le premier matin du reste de nos vies ensemble, si nous nous accordions sur le projet de donner la primauté au féminin dans la grammaire française pour exprimer notre pensée, notre écriture et notre action collectives ? Après des centaines d'années d'effacement grammatical, au nom de quoi ne le ferions-nous pas ? Serait-il illégitime de confier pour ce temps au féminin le soin, la responsabilité de porter la parole masculine dans le collectif ? Pour *celles* d'entre nous, hommes ou femmes, qui à l'inverse estiment que cet enjeu de langage n'est pas très important, pourquoi alors nous y opposer ? Et si on commençait aujourd'hui ? En le balbutiant, en butant sur ces représentations nouvelles que cachent précieusement les mots ? Et si l'inconfort que nous ressentons en lisant ces lignes permettait justement de prendre conscience à chaque mot de la violence universellement, inconsciemment subie par les femmes, pour que nous y soyons *toutes* plus *attentives* dans nos vies et nos espaces *privées* et *publiques* ?

Et si, par conséquent, les hommes baissaient à leur tour les yeux sur les trottoirs comme dans le langage, non par peur, mais par choix, pour laisser les femmes porter à leur tour le regard sur cet espace qu'elles cohabitent tous les jours sans y avoir toute la place qui leur revient ? Pour donner une chance en lui ouvrant un espace, à la rencontre des Visages du féminin et du masculin.

Victimes d'un "pouvoir-sur" exercé par autrui, celles qui portent la matrice de la vie pourraient-elles faire grandir dans le collectif ce "pouvoir-de" intérieur à *chacune de nous toutes* ? Ne serait-elle pas même fondamentale la préséance du féminin pour représenter dans un temps de transition le collectif de notre langage vers des économies et des modes de vie moins *prédatrices*, dont l'urgence est criante ? Combien sans doute aussi en serait facilitée notre approche de tant d'autres altérités,

de toute la diversité du vivant que nous piétinons aveuglément, et dont nous nous privons tant.

Alors peut-être serons-nous plus aptes à vivre ce “tu ne tueras point” du Regard, et pourrons-nous nous rencontrer, nous reconnaître et inventer le terme du collectif qui raconte ensemble cette Rencontre. “Par-delà le bien et le mal, il y a un champ. Là, je te retrouverai¹”, écrivait le Rumi. Puissent *toutes les lectrices* de ces pages garder cette promesse au cœur en parcourant les récits de vie qui suivent et qui sont les nôtres.

Emmanuel Faber

1. Jalâl al-Dîn Rûmî, dit Le Rumi, poème 3049, in “Odes mystiques”.

AVANT-PROPOS

Un nouveau livre sur la mixité ? Sur l'égalité des sexes ? Sur le leadership ? Sur la diversité ? Que les lecteurs bienveillants testent autour d'eux : trop de mots, de discours, d'écrits, et pas assez d'actions. Quelle mouche nous a donc piqués de vouloir rejoindre la longue cohorte de ceux qui ont essayé avant nous de regarder le sujet du genre de plus près ? Et bien sûr derrière le sujet du genre, celui du rapport entre genre, représentation et pouvoir.

Ce livre est d'abord et avant tout une affaire de convictions et d'expérience. Nous avons l'un et l'autre passé le mitan de notre vie professionnelle. Nous avons vécu dans des environnements divers. Nous avons essayé, réussi et raté un certain nombre de choses. L'engagement et la réflexion de Fabienne sont anciens. Ceux de Bertrand un peu plus récents.

Fabienne Alamelou Michaille, en tant que femme, a dû subir des discriminations variées mais assez répandues. Travaillant à l'international comme directrice marketing opérationnel d'une filiale d'un grand groupe, elle a été confrontée, en tant que conégociatrice, à l'invisibilité dans de nombreux pays dont le Japon, la Corée du Sud et les pays du Golfe. Arrêtée à la douane de Djeddah alors que son passeport était en règle, conduite au poste de police, elle a dû être dédouanée comme une marchandise par le correspondant local. Plus tard, au retour de son deuxième congé de maternité, elle n'a pas retrouvé de poste, une réorganisation ayant eu lieu et toute l'équipe précédente ayant été licenciée (avec au passage une augmentation de salaire et

un bonus supprimés à l'annonce de sa grossesse). Elle a cherché à mieux comprendre ces discriminations, et animée par le désir de concilier foi et praxis, elle a conjugué études de philosophie-théologie et d'accompagnement des personnes. Là encore, elle n'a pas pu aller au bout de ce qu'elle portait, contrainte par des règles édictées par des hommes.

Après dix ans d'exercice de fonctions de direction dans un grand groupe de luxe, elle avait souhaité donner une nouvelle orientation à sa carrière et, diplômée de l'Essec, avait repris des études de philosophie et de théologie à l'Université catholique de Lyon. Elle avait choisi comme sujet de recherche la question de l'ordination presbytérale des femmes, s'interrogeant sur les raisons qui avaient conduit dans l'histoire à l'exclusion des femmes de ce ministère de gouvernement. Après deux ans de spécialisation sur le sujet, elle s'apprêtait à finaliser la deuxième partie de son travail qui devait faire l'objet d'une soutenance publique après la remise du mémoire de licence canonique (l'équivalent d'un bac + 7). La directrice des études du deuxième cycle l'a dissuadée de continuer et lui a proposé de changer de sujet, arguant du fait qu'elle faisait courir un risque de "sanctions canoniques" à l'université. De plus, elle lui a fait comprendre que, si elle persistait, elle risquait de ne pas obtenir son diplôme. Pourtant, il n'y avait rien de subversif dans son premier rapport qui analysait l'Écriture et la Tradition. Pour compléter, son directeur l'avait prévenue : il lui était demandé, même si elle exposait des arguments en faveur de cette ordination, de former une conclusion en accord avec le magistère, c'est-à-dire la doctrine officielle de l'Église. Face à cette décision, lentement, la colère a fait place à la stupéfaction et à la résignation. Elle ne voulait pas changer de sujet. Elle a donc abandonné ses études. Quelques mois après, elle a pris la décision de rejoindre l'Église protestante unie de France, Église de sa grand-mère et de son père qui lui permettait de continuer à croire en un Dieu qui ne condamnait pas les femmes à ne jamais occuper aucune fonction de gouvernement en raison de la forme

de leur corps. Lors de ce travail, elle a pu se rendre compte de la fragilité des arguments théologiques qui excluaient les femmes de toute fonction de gouvernement essentielle, de l'aveu même de son directeur de mémoire.

Mais parce que les femmes comme les hommes ne sont pas des victimes mais des êtres responsables, elle s'engage pour un monde où la diversité et la différence sont perçues comme des richesses. Aujourd'hui, elle accompagne de nombreuses femmes qui, à cause de leur histoire, des situations qu'elles ont traversées, construisent leurs propres murs dans des représentations limitantes et qui souhaitent sortir de ces schémas enfermants. Pour certaines, il s'agira de commencer une formation à quarante ans, pour d'autres de rejoindre un comité exécutif (ou comex) du CAC 40. Parce que c'est une question de justice et pour que personne ne soit plus ni méprisé ni limité à cause de ce qui paraît être inscrit dans les corps, elle a choisi avec Bertrand Badré de porter sa contribution au sujet mais sans stigmatisation. Hommes et femmes ensemble.

Bertrand a passé l'essentiel de sa vie professionnelle dans la finance et a rapidement questionné les modèles dominants. Il a été confronté dans ses responsabilités à des choix de management, de personnes et d'organisation qui l'ont amené à se poser des questions au moment où les attentes étaient plus fortes et plus visibles. Puis comme directeur général de la Banque mondiale, il a replacé cette approche dans une perspective plus large, mondiale et en lien avec les autres thématiques du développement durable. La question des inégalités de genre est devenue un sujet central des politiques mises en œuvre : il est aujourd'hui devenu à peu près impossible de présenter un programme ou un financement sans que la prise en compte du genre ne soit explicitement considérée. Ce n'était pas le cas il y a quinze ou vingt ans. Ses nombreux voyages lui ont permis de voir les progrès, les hésitations mais aussi les régressions. Le choix de prendre en compte les inégalités femmes-hommes parmi les critères prioritaires d'investissement du fonds qu'il a créé avec