

**Intervention au profit de REP
28 septembre 2023 au Salon Bleu**

« Diriger, commander au féminin »

Analyse et résumé de la conférence présentée par Chantal, première femme en France à avoir été nommée amirale.

Le thème abordé concerne l'expérience du commandement par une femme. Pour Stéphane, qui représente l'association organisatrice REP (Rencontres et Échanges Professionnels), les relations entre les hommes et les femmes deviennent de plus en plus difficiles. Cette évolution complique-t-elle l'avenir professionnel des femmes, notamment dans les postes de direction et de commandement ? Où en sommes-nous aujourd'hui ?

A travers l'exposé de son expérience et de celles d'autres femmes qu'elle a connues ou dont l'histoire est connue, Chantal trace des pistes de solutions qui ont valu pour elle et pourraient éventuellement servir de recommandations à celles qui ont l'ambition de « diriger, commander au féminin ».

Elle intègre à son propos **les questions de Stéphane et de REP** :

- la parité homme-femme promulguée par la loi interroge. Trouve-t-on sa place parce qu'il y a une forte incitation de la part du législateur ou la gagne-t-on au mérite par ses compétences ?

- cette parité législative ne risque-t-elle pas de placer en situation de direction et de responsabilité des femmes qui n'en ont peut-être pas envie ou qui n'ont peut-être pas les compétences voulues? Dans cette éventualité, leur action ne risque-t-elle pas d'accentuer les difficultés relationnelles, en creusant un peu plus le fossé entre les hommes et les femmes, au point de nuire à l'ensemble des femmes ? ou à l'ensemble des hommes ?

Résumé

En **préambule**, Chantal rappelle que le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes est inscrit dans l'article 3 de la Constitution de 1946 : « la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme ».

Elle pose le cadre de la situation actuelle. «Même si la situation s'améliore, les faits et les chiffres que je vais vous présenter prouvent que nous sommes toujours dans une société à dominante masculine (issue du patriarcat)».

La stratégie d'une pionnière

A partir des postes de direction/commandement qui ont jalonné sa carrière, Chantal raconte quelle a été sa stratégie pour réussir dans un monde exclusivement masculin.

« J'ai effectué un parcours de pionnière. Cela a nécessité une stratégie. Je me suis inspirée du stratège chinois Sun Tzu (étudié à l'École supérieure de guerre navale), l'auteur de l'Art de la Guerre, écrit au Ve siècle avant notre ère. Il préconisait d'agir comme l'eau : élément féminin par excellence, l'eau suit toujours la ligne de moindre résistance. C'est ce que j'ai fait : sans tambour ni trompette, je suis sortie de ma

zone de confort, me suis engouffrée dans les brèches et ai saisi les opportunités qui se présentaient».

Cette stratégie a reposé sur quelques règles de conduite que Chantal nous livre et qui pourraient être utiles aux femmes et aux hommes qui souhaitent exercer des responsabilités :

- **observer**, ne pas se lancer sans avoir senti le vent, vu les enjeux, calculé son risque ; en d'autres termes, avoir l'intelligence des situations
- tenir compte du rapport de force (la minorité doit s'adapter à la majorité, pas de provocation frontale et beaucoup de psychologie)
- réussir dans tout ce qui vous est confié : c'est la **compétence** qui vainc toutes les oppositions, tous les obstacles
- s'inscrire dans la durée, endurer (pas d'impulsivité, sinon on vous taxe d'hyper-susceptibilité ou d'hystérie) et **faire du temps un allié** (attendre le moment propice pour réagir, au besoin avec humour)
- se mettre à la bonne distance : proximité (humanité) mais hauteur (chef), recul par rapport aux coups et à la critique (protection)
- puiser en soi l'estime que les autres ne vous accorderont pas, se défaire du regard d'autrui rarement bienveillant (« quand j'ai compris que les attaques visaient moins ma personne que ce que je représentais, ce fut moins lourd à porter ») et tracer sa route.

Prérequis et qualités pour commander et diriger

Chantal retient de son expérience les qualités qui l'ont servie et qu'elle juge nécessaires, qu'il faut encourager et développer dès la jeunesse :

Les prérequis :

- avoir du caractère, être au clair avec soi (équilibre)
- avoir été éduqué à la responsabilité et au sens de l'effort le plus tôt possible (colonne vertébrale issue de l'éducation parentale et de la transmission des valeurs)

Les qualités :

- l'humilité (qui n'empêche pas l'ambition et qui permet de rester au contact des réalités, l'humus, le terreau dans lequel devrait s'enraciner toute innovation, toute politique)
- le courage (la force morale de décider, de s'opposer, même si c'est impopulaire)
- la compétence (qui gomme les différences)
- la congruence (qui installe la confiance) et l'exemplarité (certes nul n'est parfait mais le dirigeant, le chef demeure une référence)
- l'écoute (préalable à la décision, pour se faire sa propre opinion)
- l'anticipation (voir loin et avant les autres, fixer le cap, se réserver la stratégie de communication)
- la force de conviction pour fléchir les supérieurs et entraîner les subordonnés derrière soi.

Les clés de la réussite professionnelle ? de la réussite de notre vie ?

« Oser, convaincre et prouver, cela aurait pu être ma devise » nous confie Chantal.

Oser : « ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles » (Sénèque).

Nous devons encourager l'esprit d'entreprise, développer cette culture du risque qui manque aujourd'hui et qui est souvent entravée par le principe de précaution inscrit

dans la Constitution. Notre contexte social et économique privilégie la culture de l'assurance (cf. Olivier de Kersauson à l'École navale).

Chantal explique que son premier « haut fait » (en 1986) fut d'avoir l'audace de se présenter au concours très sélectif d'admission à l'École supérieure de guerre navale (première candidate et première admise). « Plus tard, j'oserai demander un commandement ».

Convaincre : Son deuxième haut fait en 1990 fut de convaincre le haut commandement de la marine de prendre l'initiative d'une troisième étape de féminisation, les deux premières étant dues aux ministres de la défense Michel Debré et Charles Hernu. Ainsi, elle a contribué à l'ouverture des carrières navigantes aux femmes à partir du 1^{er} janvier 1993.

Prouver : « pour moi, ça a été de faire la preuve de mes compétences, de ma congruence (je dis ce que je vais faire et je fais ce que j'ai dit) dans tous mes actes et ce, jusqu'à l'ultime seconde de ma carrière ».

Rien n'est jamais assuré définitivement dans la conquête du progrès et dans l'amélioration de la condition féminine (exemple de la remise en cause de la loi sur l'IVG portée par Simone Veil). Il faut être vigilant et consolider les acquis. La vie est un parcours d'obstacles, il faut les franchir puis aider les autres à les franchir à leur tour.

Chantal évoque des pionnières du passé, comme George Sand et Colette qui toutes deux furent obligées de se cacher derrière un pseudonyme masculin pour pouvoir publier leurs écrits, ou Marie Curie que ses deux prix Nobel n'ont pas protégée contre les critiques et les humiliations ! À l'aide d'autres exemples plus récents, elle montre les difficultés que les femmes rencontrent encore pour être prises au sérieux dès qu'elles visent à l'excellence.

Elle pose aussi la question de l'égalité 50/50. Pour elle, il s'agit moins d'une affaire de pourcentage (quantitatif) que d'une question de compétence (qualitatif). Le rôle du politique n'est pas de favoriser la discrimination positive mais de s'assurer que les femmes qui aspirent à tenir des postes de responsabilité puissent y avoir accès.

Identification des obstacles aujourd'hui : l'entropie des systèmes

Dans notre société devenue individualiste et consumériste, certains voient plus leurs droits que leurs devoirs ; plus versatiles, ils sont aussi plus difficiles à diriger. Le monde en perpétuelle mutation dans lequel nous vivons, la judiciarisation de la société, la remise en question des experts, la crise de l'autorité, la caisse de résonance des réseaux sociaux, l'hyper-vitesse technologique, la menace de l'intelligence artificielle, tout cela conduit à rendre le management humain plus difficile. Et il faudra beaucoup de qualités et de courage aux leaders de demain, hommes ou femmes.

En conclusion, Chantal estime qu'il n'y a pas une façon de diriger féminine, nous avons tous en nous une part de féminin et une part de masculin. Le chef doit avoir une stature, il doit s'imposer. « On prétend que les femmes sont plus sensibilisées aux questions sociales et dirigeraient de façon plus empathique... Homme ou femme, on dirige, on commande, comme on est, avec ce que l'on est, ses qualités, ses défauts, son art et sa manière ».

Elle constate que les choses s'améliorent lentement grâce aux mesures qui ont été prises. Les avancées doivent être défendues car elles restent fragiles.

« Comme ce fut le cas pour mes aînées et pour moi, celles qui nous suivent se posent moins la question du «comment commander/diriger ?» que celle du «comment accéder aux responsabilités et prendre sa place, tout simplement ?».

La solution est entre les mains **des hommes** (acceptation de la valeur de leurs égales, les femmes, passage de relais et encouragements, prise en charge de la vie domestique, etc.) **et des femmes** (confiance en soi et audace, solidité de l'engagement, absence d'esprit « revanchard », organisation matérielle, etc.).

Chantal termine en ajoutant que pour elle « les seules victoires qui valent ont toujours été - et seront encore - celles qu'on remporte en commun, hommes et femmes unis dans une même dynamique ».

Ressources documentaires

Le texte détaillé de l'intervention de Chantal est disponible pour les adhérents de l'association REP qui en feraient la demande à stephane.gavriloff@hebdotours.fr

Et pour poursuivre la discussion, peut-être à l'occasion d'une autre conférence en 2024, Stéphane vous propose de lire les articles suivants :

La Suède est-il un des pays modèles dans le domaine de l'égalité hommes-femmes ou la solution est-elle ailleurs ?

[Championne de l'égalité, la Suède s'interroge sur le bilan de #MeToo](#) (2018)

[Le nouveau gouvernement suédois de droite a annoncé mardi 18 octobre mettre un terme à la "diplomatie féministe"](#) dont le pays nordique avait été le pionnier en 2014, jugeant "l'étiquette" contre-productive. (Octobre 2022)

[Suède : le mirage de l'équité entre hommes et femmes](#)

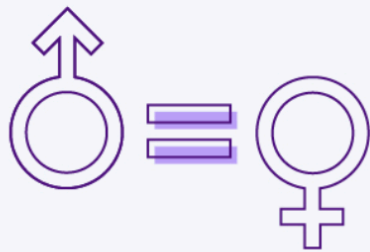
La Suède a longtemps été érigée en modèle de l'égalité des genres sur la planète.

Or, la vague de dénonciations #MoiAussi a tout fait voler en éclats. Et a montré à la face du monde que les Suédoises sont, elles aussi, victimes de discrimination.

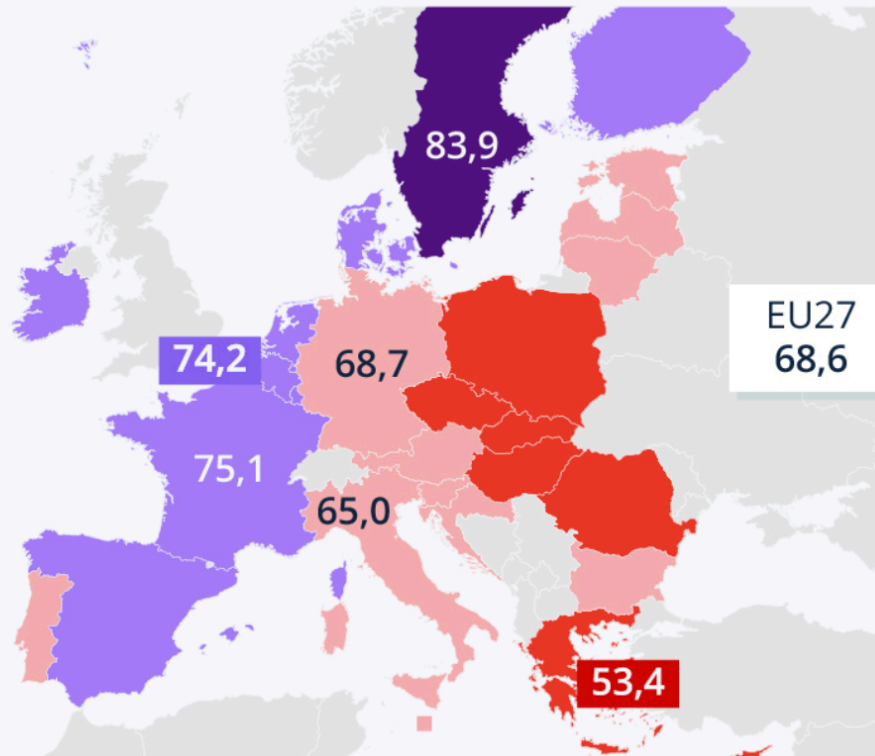
Châtelaine est allé à leur rencontre.

États des lieux de l'égalité hommes-femmes en Europe

Résultats de l'indice d'égalité de genre en 2022
(100 = égalité totale) *



- 80+
- 70-79,9
- 60-69,9
- 50-59,9



* indice basé sur plusieurs indicateurs : niveau d'éducation, participation au marché du travail, ressources financières, santé, exposition à la violence, et
Source : Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE)



statista