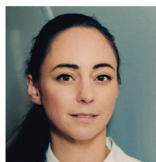


Alexia
MAYER

Julia
VAN AELST

LES CONQUÉRANTES



**ELLES CHANGENT
LEUR VIE
ET LE MONDE**

PLON

Alexia Mayer
Julia Van Aelst

Les Conquérantes

*L'odyssée sociale et intérieure de femmes
qui font l'époque*



PLON
www.plon.fr

Ouvrage publié sous la direction de Fabrice d'Almeida

Crédits de la couverture :

1. Marine Tondelier © Joel Saget/AFP ;
2. Zahia Ziouani © Renaud Bouchez/SO/Leextra via opale.photo ;
3. Yaël Braun-Pivet © Dorothée Viant-Benard ;
4. Sarah Ourahmoune © Eric Garault/Pasco&co ;
5. Virginie Guyot © JP Baltel/Bureau233 ;
6. Kelly Massol © François Bouchon ;
7. Nina Métayer © Dorian Prost/Pasco&co ;
8. Aurélie Jean © Alcibiade Cohen ;
9. Delphine Horvilleur © Celine Nieszawer/Leextra via opale.photo ;
10. Clara Chappaz © Xose Bouzas/Hans Lucas.

Création graphique : Le Studio

© Éditions Plon, un département de Place des Éditeurs, 2026

92, avenue de France

75013 Paris

Tél. : 01 44 16 09 00

www.plon.frwww.lisez.com

ISBN : 978-2-259-32268-3

« Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales. »

Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)

*À Andrea, Olympe, Gaspard et Lazare.
Que ces femmes conquérantes, courageuses
et lumineuses vous incitent à croire en vous,
à oser, quels que soient les obstacles.*

« 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

Sommaire

Couverture

Titre

Copyright

Introduction

1. « Miroir miroir » : *Le rapport au corps*

Kelly Massol. *La reine de la confiance en soi*

Dorine Bourneton. *La survivante*

Anna Chirescu. *Adieu, perfection*

Sarah Ourahmoune. *Redevenir championne après un bébé*

Marine Tondelier. *Le secret, c'est de durer*

2. « Sur la plus haute marche du podium » : *Le pouvoir*

Yaël Braun-Pivet. *Briser le plafond de verre*

Christel Heydemann. *La patronne – cool attitude – des télécoms*

Agnès Pottier-Dumas. *La succession*

Anne Méaux. *Celle qui murmure à l'oreille des plus grands*

Clara Gaymard. *Celle qui n'abandonne jamais*

3. « Elles se remontent les manches » : *Entreprendre*

Zahia Ziouani. *Quand Mozart arrive à Pantin*

Sabrina Herlory-Rouget. *Celle pour qui tout est possible*

Nina Métayer. *Partir de rien et créer un empire*

Pr Céline Gréco. *Entreprendre pour réparer*

4. « Qui fait bouger le monde ? les femmes ! » : *Briller dans un univers masculin*

Virginie Guyot. *Toujours « rêver grand »*

Florence Guillaume. *Gendarme d'élite*

Anne L'Huillier. *L'étoile de la physique*

Mayada Boulos. *Talons jaune fluo à Matignon*

Delphine Horvilleur. *Celle qui s'est donné le droit*

5. « Working Mum » : *Les mères*

Clara Chappaz. *La ministre va accoucher !*

Dorothée Olliéric. *Maman a frôlé la mort*

Manon Genest. *Interdiction d'allaiter*

Alexia Laroche-Joubert. *La papesse du divertissement*

6. « C'est qui le patron ? » : *Les managers de notre temps*

Mercedes Erra. *La publicitaire engagée*

Sarah M'Barek. *Les matchs de sa vie*

Angélique Gérard. *Se battre pour sa légitimité*

Élise Boghossian. *Manager en zone de guerre*

7. « Sky is the limit » : *Les passionnées*

Aurélien Jean. *Exploratrice des algorithmes*

Véronique Cardi. *Trouver la bonne histoire*

Cécile de Oliveira. *La grande dame du crime*

Martine Monteil. *La première flic de France*

Croyez en vous !

Conclusion

Liste des entretiens

Remerciements

Introduction

Nous sommes dans une nouvelle ère.

Les femmes d'aujourd'hui, contrairement à leurs aînées, s'offrent un nouveau droit.

Oser dire.

Oser parler de l'odyssée intérieure qu'elles traversent. Assumer les sentiments, les émotions, les questions qu'elles retenaient au plus profond d'elles-mêmes. C'est un nouveau paradigme. Pour les femmes, le temps est venu de se dévoiler. Plus rien à prouver, et désormais plus rien à cacher.

Pendant des décennies, elles se sont battues, s'appliquant à ne rien montrer, ni les doutes, les souffrances ou les difficultés. Il fallait garder la tête haute, c'était une affaire de dignité et, parfois, par crainte des représailles. Les femmes n'ont d'ailleurs pas toujours été douces les unes avec les autres.

Pour arriver à la femme du ^{xxi}^e siècle, bien dans ses jeans, baskets ou talons hauts, il a d'abord fallu passer par Flora Tristan, Simone de Beauvoir ou encore Antoinette Fouque. Aujourd'hui, les femmes sont libres. Mais plus que ça : elles racontent. Elles se confient sans détour, elles n'ont plus peur.

Alors nous avons eu envie de leur demander : Comment se sentent-elles dans le monde du travail ? Quel est leur quotidien ? Ont-elles encore des combats à mener ? Comment utilisent-elles l'héritage de celles qui les ont précédées ?

Une chose est sûre... être une femme en 2026 n'est pas de tout repos ! Alors que nous préparions cet ouvrage, un ami s'est un jour exclamé : « La féminité... c'est comme un concours hippique : il y a sans cesse des sauts d'obstacles. » Ces obstacles, les femmes d'aujourd'hui les connaissent bien : le harcèlement, les jugements sur leur physique, la grossesse, la maternité, le culte de la jeunesse avec la crainte d'être mises au placard quand l'âge avance.

Des obstacles que toutes les femmes d'aujourd'hui ont dû franchir... ou vont franchir un jour ou l'autre et dont elles parlent souvent entre elles dans la bulle rassurante de l'intimité. Dans notre livre, elles ont décidé de se dévoiler.

Voici le constat.

Dans le monde du travail, des comportements conservateurs et patriarcaux demeurent. C'est un fait, les femmes ont gagné leur place. Aujourd'hui, elles

accèdent à des postes haut placés, peuvent suivre des études de haut niveau... Mais la misogynie est encore courante, insidieuse. Les injustices et la discrimination aussi. Le plafond de verre existe toujours dans les grandes entreprises françaises ou dans le monde politique. Elles doivent jouer des coudes pour obtenir une rémunération identique à celle de leurs collègues. Les femmes entrepreneuses, elles, sont obligées de prouver deux fois plus leurs compétences pour que les investisseurs les regardent dans les yeux au moment des levées de fonds.

Certaines femmes sont confrontées au harcèlement sexuel ou moral. Elles doivent continuer à vivre sous le joug des jugements masculins qui imposent des diktats physiques.

En France, il existe même un regain inquiétant de masculinisme dans notre société. Le mouvement incel prend de l'ampleur. Issu de la contraction en langue anglaise de « célibataire involontaire » ; il rassemble des hommes qui se sentent victimes des femmes jusque dans leur vie sexuelle. Leurs propos haineux prétendent remettre en cause l'indépendance des femmes. Bref, ces dernières doivent toujours se battre pour que leur corps ne soit pas considéré comme un objet.

Enfin, quand vient l'heure de la maternité, les femmes sont soumises à des injonctions permanentes. Celles qui ne veulent pas d'enfants sont regardées de travers, et celles qui ont des enfants et doivent quitter le travail plus tôt sont « saquées » au moment de l'entretien annuel.

Tout cela peut paraître déjà vu, entendu, sortes de poncifs d'un discours féministe désincarné. Mais ces discriminations sont le quotidien de millions de Françaises.

Parce que ce sont des guerrières, les femmes arrivent à dépasser et surmonter ces blocages. Leur vie est faite de conquêtes ! De conquête sociale, mais aussi de cheminement intérieur, de conquête de soi-même. C'est ainsi que le titre s'est imposé : *Conquérantes*.

Ces conquérantes vont ici vous raconter ce que leurs aînées auraient parfois tu.

Pourquoi nous, Alexia et Julia, avons eu envie d'écrire ce livre ?

Notre déclic est arrivé en même temps, comme une évidence, quand nous sommes devenues mères. À quelques jours près d'ailleurs, en 2020. Après la naissance de nos bébés, nous nous sommes mises à regarder la société autrement. Nées dans les années 1980, nous avons jusqu'alors pris pour acquis les droits durement gagnés par nos mères et nos grands-mères. Nous regardions de loin les nouvelles militantes féministes que nous jugions parfois « excessives ». À quoi bon s'énervier ? Pourquoi manifester seins nus pour s'imposer ? Et si le féminisme traditionnel était has been ? En effet, nous pouvions tout faire comme les hommes ! Suivre de belles études, choisir nos carrières, choisir pour qui voter, s'habiller comme bon nous semble, choisir le moment précis pour devenir mère, ou alors décider de ne pas avoir d'enfant. Bref, mener une vie à notre image, que demander de plus !

Puis à y regarder de plus près, nous avons constaté que tout n'était pas si rose. Dès 2020 donc, nous avons commencé à développer une empathie, une affection toute particulière pour notre genre. Et nous avons eu envie de donner la parole aux femmes.

Impossible de rencontrer 35 millions de Françaises... alors nous avons retenu 31 femmes.

Elles sont politiques, sportives de haut niveau, ministres, avocates, scientifiques, cheffe d'orchestre, pilotes ou femmes de foi. Elles ont une petite trentaine d'années ou plus de 70 ans. Vous en connaissez certaines, vous en découvrirez d'autres. Toutes ont des trajectoires qui inspirent. Toutes ont vécu dans leurs vies professionnelles des épreuves qui auraient pu les abattre. Un point de bascule. Mais elles ont relevé la tête, tracé leur route, assumé leurs choix.

Nous avons donc choisi de leur donner la parole sur ce sujet en particulier, celui du monde du travail.

Un espace où se jouent des carrières, mais aussi des combats intimes. Ces femmes nous racontent comment elles s'imposent dans cet univers où subsistent inégalités et discriminations. Elles nous parlent de leurs combats intérieurs, de leurs choix, de leurs grandes joies et de leurs victoires. Elles racontent surtout comment elles font pour avoir confiance en elles... *exit* le syndrome de l'imposteur.

Leurs destins sont exceptionnels, mais elles sont loin d'être « hors sol ». Elles partagent les mêmes fragilités, les mêmes doutes, les mêmes rêves que nous toutes. Pour se réaliser, chacune a dû trouver sa voie, créer son propre espace, imposer sa vision du monde. Elles n'ont jamais dû « jouer aux mecs » et sont restées elles-mêmes.

Dans ce livre, elles ont accepté de nous raconter leurs chemins de vie. Les questionnements qui les taraudent, les bonheurs vécus, les victoires gagnées de haute lutte ou les difficultés dans la tempête.

Comment ont-elles fait pour gagner un prix Nobel, monter un orchestre symphonique, devenir pilote de la Patrouille de France, présidente de l'Assemblée nationale, sportive de haut niveau ou pâtissière mondialement connue ?

Devenir des modèles de réussite ne fut pas toujours aisé. Telle la figure d'Ulysse, ce sont les héroïnes d'une odyssée moderne. Elles mènent un combat pour leurs droits dans le monde du travail, un périple chahuté constitué de victoires et de chutes, de bascules et de renaissances.

Comme nous toutes finalement ! Ces 31 femmes pourraient être nos sœurs, nos amies, nous-mêmes.

On peut lire cet ouvrage comme on l'entend. Vous pouvez parcourir les portraits dans l'ordre ou le désordre, les relire, choisir les thèmes qui vous concernent. Ici, pas de strass, ni de paillettes, mais des confidences avec des mots qui portent, bouleversent, donnent espoir et font sourire.

Voici le portrait d'une génération, celle des femmes du début du ^{xxi}^e siècle. En assumant leurs fractures, elles redéfinissent la puissance et l'héritage. Comme le disait si justement Simone de Beauvoir : « Le féminisme, c'est une manière de vivre individuellement et de lutter collectivement. »

Bonne lecture et bon voyage dans l'intime

1.

« Miroir miroir »

Le rapport au corps

Trop gros, trop gras, trop blanc, trop noir, trop de vergetures, trop de taches de rousseurs, pas assez de seins ni d'abdos... ce corps est toujours « trop » ou « pas assez ».

Scruté, détaillé par le regard des hommes, mais aussi par celui des femmes elles-mêmes ! Quand la petite fille devient adolescente, quand la jeune femme devient mère, quand le corps vieillit et que la taille s'épaissit avec la ménopause. Les femmes sont souvent impitoyables avec leurs corps, 60 % d'entre elles déclarent ne pas l'aimer !

La raison est simple. Pendant des siècles, ces corps de femmes n'ont cessé d'être jugés. Comment porter un regard doux et bienveillant sur soi-même quand l'Histoire montre que le corps féminin a été l'objet de tant de passions, entre convoitise, brutalité et contrainte ?

Dans son livre *Le Corps des femmes. Mille ans de fantasmes et de violences*, Stanis Perez nous raconte qu'au Moyen Âge, les femmes étaient – déjà – considérées comme des poupées Barbie ! Obsession des cheveux blonds, des yeux fins et de la jeunesse. Avoir la peau très claire et être fine, voilà la définition de la beauté il y a plus de mille ans...

Heureusement, tout au long de l'Histoire, des battantes, des rebelles ont fait entendre leurs voix. Mais c'est surtout le ^{xx}e siècle qui marque leur libération. Après avoir été maltraitées par les corsets, les femmes s'émancipent et osent le pantalon, puis, à mesure que les décennies avancent, les jupes raccourcissent et le topless se démocratise. Le monokini est interdit sur la Côte d'Azur ? Les femmes n'en ont cure. En 1975, la moitié des baigneuses sur les plages de Pampelonne bronzent seins nus. Scandale ! Le 4 août de cette même année, le journal *L'Express* titre : « Seins nus : les Français sont pour ! » Les Françaises gagnent alors leur réputation de femmes libérées.

Aujourd'hui, le corps des femmes s'affiche sans vergogne. Sur les affiches publicitaires dans la rue, et plus récemment sur les réseaux sociaux. On pourrait penser à une avancée sociétale. Les corps ne sont plus cachés ni

corsetés, mais, en réalité, le danger guette à nouveau. Car le jugement, impitoyable, est toujours là. La société scrute ces jeunes filles qui se comparent entre elles, s'affament parfois, toujours en quête de perfection. Et une fois la maternité passée, cette même société ne pardonne pas les corps vieillissants.

Dans le roman *La Guerre par d'autres moyens*, Karine Tuil décrit très bien ce jugement sans pitié sur le corps des femmes à travers le personnage de Marianne, ex-femme d'un président de la République qui l'a quittée pour une plus jeune. « Je me rappelai alors cette phrase qu'un grand éditeur avait prononcée en ma présence (...) : "Avec l'épreuve de la vieillesse, les femmes meurent vivantes." C'était faux, elles ne mouraient pas, elles ne s'étaient même jamais senties aussi vivantes – c'étaient des hommes qui avaient décidé qu'elles devaient disparaître, qui avaient programmé leur extinction, c'étaient des hommes qui les tuaient. »

Marianne a raison. Elles ne vont pas se laisser faire.

Aujourd'hui plus que jamais, une nouvelle génération de femmes se réapproprie leurs corps. Les féministes revendiquées, mais pas seulement. Une armée de femmes de tous les âges ont décidé de dire stop aux diktats. Andie MacDowell qui porte ses cheveux gris avec élégance, Pamela Anderson qui a arrêté de se maquiller, la DJ Barbara Butch affichant fièrement ses courbes lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques 2024...

Cela a fait jaser, mais elles s'en fichent. Elles ouvrent la voie, espèrent inspirer toutes les femmes.

Comme Gisèle Pélicot, devenue une icône planétaire en 2025. Lors du procès dit des viols de Mazan, la victime demande à montrer des images, crues, filmées à son insu, où l'on voit son corps violé par une cinquantaine d'hommes dans son propre lit. À ce moment-là, ce corps qui ne lui appartient plus, son corps souillé, drogué, porte un message : les femmes ne sont pas des objets. Leurs corps leur appartiennent. Elles n'ont plus honte.

Et si désormais le temps était venu que toutes les femmes se foutent enfin la paix ? Et s'il fallait apprendre à s'aimer ? À faire de ce corps imparfait un allié ?

Même si toutes les femmes diront qu'il faut « faire avec » ce corps parfois cabossé ou imparfait, certaines se sont mises à l'écouter, à le comprendre. À l'apprivoiser, parfois le dompter, le façonner ou le réparer. Toujours le défendre.

Dans ce chapitre, voici cinq femmes dont le corps est devenu un moyen d'expression, un vecteur de lutte ou d'émancipation.

Kelly Massol d'abord. Elle refuse les injonctions. Son corps « curvy » (rond), elle l'adore et le met en valeur. Entrepreneuse à succès, elle a fondé une entreprise de produits de beauté pour cheveux texturés. Elle est l'étendard d'une génération de femmes qui s'assument.

Dorine Bourneton. Elle est la première femme au monde en situation de handicap à faire de la voltige aérienne. Elle a dû réapprendre à vivre avec son corps, bloqué dans un fauteuil roulant après avoir été victime d'un accident à

l'âge de 16 ans. Elle n'a jamais renoncé à ses rêves.

Marine Tondelier, figure de l'écologie politique en France. Elle mène une vie tambour battant, n'a pas une minute pour se reposer. Pour tenir le rythme, elle a dû faire appel à un coach, comme une athlète de haut niveau.

Anna Chirescu a dit stop à la perfection. Marquée par ses années de danse classique, elle ne veut plus que les corps soient considérés comme des objets. Elle est devenue chorégraphe pour sublimer le corps des femmes.

Sarah Ourahmoune, boxeuse française la plus titrée. C'est une battante qui a fait de son corps son meilleur allié pour accomplir ses rêves. Quelques mois après avoir accouché, elle a dû le remodeler pour participer aux Jeux olympiques de Rio et gagner une médaille.

Ce chapitre est un message à toutes les femmes : ne grimacez pas devant la glace, votre corps peut devenir votre meilleur ami.

Kelly Massol

La reine de la confiance en soi

Son univers est à son image. Ultraféminin. Table de travail rose Barbie, un bouquet de renoncules posé délicatement dessus. Elle nous reçoit dans son bureau, situé dans le centre de Paris. En évidence, un écriteau « Queen of everything »... « une blague » nous confie-t-elle, malicieuse, sourire aux lèvres. C'est aussi une revanche. Kelly Massol, fondatrice des Secrets de Loly, une gamme de lotions et de produits de beauté pour cheveux texturés, est une entrepreneuse à succès, qui n'a pas eu une enfance classique. Sa mère l'a abandonnée alors qu'elle était encore bébé. Elle a été élevée dans une chambre de bonne, avec douche sur le palier, par sa grand-mère jusqu'à ses 11 ans. Foyers d'accueil, placement à l'Aide sociale à l'enfance (ASE). À 41 ans, elle est aujourd'hui multimillionnaire. « Je faisais partie des 99 %, maintenant je fais partie des 0,1 %. » Kelly Massol est une conquérante. Une battante. Entre coups du destin et travail acharné, elle a « évangélisé un marché » et changé la vie de femmes qui n'arrivaient pas à trouver des produits capillaires adaptés. Celle qui s'est faite toute seule vend aujourd'hui « un produit toutes les 10 secondes en France ». Adeptes des robes moulantes, des ongles longs et des looks flashy, cette mère de famille s'assume : « Je me bonifie avec le temps. » Elle est l'étendard d'une génération sans complexe : « Il y en a qui vont me suivre parce que je suis entrepreneuse et mère. D'autres parce que je suis une femme, parce que je suis curvy ou noire. »

Histoire d'un parcours atypique. D'une femme visionnaire, battante, qui casse les codes, et s'assume.

*
* *

« Tu représentes la boîte.
Il faut que tu fasses plus attention à ta tenue, parce que c'est la première chose
qu'on voit. »

Nous sommes en 2017, Kelly Massol sort d'une réunion avec son directeur général. Cela fait quelques années que son entreprise existe, mais, à cette date, débute l'industrialisation de son entreprise. Son salarié tente ce conseil avec beaucoup de bienveillance.

Elle admet : « J'étais habillée... mais vraiment comme un sac à patates. Je ne m'étais pas habillée pour moi, je m'étais habillée pour le rendez-vous. Un rendez-vous commercial pour signer un client. Je n'étais pas à l'aise dans ma tenue, la veste était trop petite, le pantalon trop grand... c'était terriblement moche. »

Évidemment la remarque de son DG la « vexe comme un pou ». Mais elle a un déclic : « Je me suis rendu compte que je ne pouvais pas m'adapter aux autres. Je me suis dit, "autant que je porte des vêtements que j'apprécie, dans lesquels je me sens bien". Depuis ce jour-là, je me suis mise à mettre des couleurs et surtout à porter des vêtements dont j'avais envie. » C'est même devenu sa marque de fabrique.

De ses rondeurs féminines, Kelly Massol a fait une force

« Aujourd'hui, j'ai des motifs, des gros motifs. Je suis connue pour avoir toujours des robes différentes... elles peuvent être près du corps... d'ailleurs elles ne sont que près du corps... sinon je ressemble à un flan [elle rit] ! J'ai arrêté de me poser des questions sur le regard des autres. » Avoir confiance en soi, « c'est quelque chose qui s'acquiert avec le temps. Affranchissez-vous du regard des autres ».

Kelly Massol est belle. Elle rayonne. Est-ce parce qu'elle assume tout ? Sa fantaisie, ses rondeurs. Peut-être.

Avant, quand elle rentrait dans un magasin, elle sentait ce regard pesant des vendeurs : « À l'époque... on me regardait... je savais très bien qu'il n'y avait rien pour moi... que j'allais acheter des chaussures ou des accessoires. » Aujourd'hui, elle a un styliste qui gère sa garde-robe. Tout est une question de revanche dans la trajectoire de cette entrepreneuse. « Un, je m'assume. Deux, mon corps me le rend de mieux en mieux. J'assume mes rondeurs, j'assume mes seins, j'assume mes fesses. J'ai des jambes absolument incroyables, des mollets absolument incroyables. Je me bonifie avec le temps ! Et surtout... je pense que je suis beaucoup plus en paix ! »

Tout est dit.

Un cheminement personnel inspirant : « Je me suis réconciliée avec mes cheveux. Plus tard, je me suis réconciliée avec mon corps. Et en fait... cette sensation qu'on éprouve d'être pleinement à l'aise... j'avais envie que d'autres femmes la ressentent. »

C'est ainsi qu'elle se passionne pour la beauté des femmes.

Au début des années 2000, la mode est aux cheveux lisses. Les femmes aux cheveux crépus, bouclés et frisés utilisent des produits agressifs pour

répondre aux diktats. Kelly Massol commence alors à s'intéresser aux soins capillaires naturels, pour cheveux texturés, difficiles à trouver dans le commerce.

Téléconseillère à la Sécu

En 2009, celle qui est encore téléconseillère à la Sécurité sociale utilise son treizième mois pour lancer sa marque. Capital initial : 1 500 euros. Au départ, elle fabrique elle-même des shampoings et des après-shampoings dans sa cuisine. Ses ingrédients : du beurre de karité, de l'huile de jojoba et de la mangue. « Je me suis lancée, j'ai acheté des matières premières, j'ai commandé des pots, j'ai fait des étiquettes, j'ai créé moi-même mon propre site internet. » Très vite, elle se fait accompagner par un chimiste qui l'aide à comprendre les techniques de formulation cosmétique. Elle s'assure que ses produits sont efficaces et conformes aux normes en vigueur.

Le succès est au rendez-vous.

Avec ses produits et son désir d'aider les femmes à se sentir belles, l'entrepreneuse répond à un besoin. Ces femmes, ses futures clientes, n'avaient pas accès à des produits de qualité. « Tout de suite, ça a explosé. Ma marque a rencontré son public. Des personnes qui comme moi cherchaient des produits adaptés, qui fonctionnaient vraiment et n'étaient pas bourrés de cochonneries. Il y avait cette tendance au naturel, à consommer différemment, et mieux. Ces femmes s'interrogeaient sur ce qu'elles mettaient au quotidien sur leur peau et sur leurs cheveux. »

Seize ans plus tard, son entreprise Les Secrets de Loly cartonne : 25 millions d'euros de chiffre d'affaires, 30 % de croissance chaque année, et 45 salariés. Un coup du destin pour cette femme qui a dû arrêter ses études de droit à l'âge de 21 ans en raison de contraintes financières.

« On a créé un marché, on a créé les conditions du marché. Quand on devient leader, effectivement, on pose les conditions du marché. Le standard aujourd'hui, ce sont des produits avec au minimum 90 à 95 % d'ingrédients naturels. »

Ses clientes lui disent que leur vie a changé, qu'elles sont réconciliées avec leurs cheveux. *Exit* ces souvenirs d'enfance qualifiés de « traumatismes ». « Tout le monde est en train de jouer dehors ou en train de faire ceci ou cela. Toi t'es assise le cul par terre en train de te faire coiffer entre les cuisses énormes de ta grand-mère. Toutes les petites filles noires ont connu ça, ont connu cette frustration d'avoir leur samedi ou dimanche après-midi entièrement gâché pour ces trois heures de démêlage. »

Elle devient un *role model*

C'est en voulant se faire du bien à elle, mais aussi aux autres femmes qu'elle connaît le succès. Avec une détermination sans faille. « Quand je me fixe un objectif, je mets tout en place pour l'atteindre. » Sa confiance en elle est un bouclier pour tout affronter : « Vous savez, quand vous êtes un enfant, la seule chose que vous voulez, c'est d'être aimé de vos parents. Vous grandissez, d'abord, dans l'œil de vos parents, puis dans celui des autres. Si cette personne-là ne vous aime pas [sa mère l'a abandonnée quand elle était encore bébé], qu'est-ce que vous en avez à faire du regard des autres ? Vous voyez ce que je veux dire ? Finalement le plus important, c'est d'avoir une haute estime de soi. Voilà, je ne suis pas parfaite. Mais quand on accepte qui on est et ce qu'on fait au mieux avec ce qu'on a, on n'a pas ce souci-là. »

L'histoire de Kelly Massol est celle d'une femme qui s'est réalisée seule. Contre vents et marée. Fait rarissime, pendant treize ans, elle ne lève pas de fonds et fonctionne en autofinancement. « Lever des fonds, vous savez, quand vous êtes une personne racisée, autodidacte, etc., ça ne fait pas partie de votre écosystème. » Son business ? « Considéré comme une niche. »

Mais dans la vie, l'entrepreneuse n'accepte pas le « non », alors elle trouve des plans B ! Elle admet en souriant : « Le non est dur pour moi. Il y a des gens qui me disent "mais tu ne comprends pas, tu ne peux pas avoir tout ce que tu veux". Bah si ! Tu peux toujours trouver une solution, un moyen, un arrangement. »

Exemple ultime avec l'émission de M6 « Qui veut être mon associé ». Elle avait envie d'être juré dans l'émission... la société de production ne la retient pas. Alors Kelly Massol s'impose : « Comme j'étais vexée qu'on m'ait dit non, j'ai acheté le sponsoring (les publicités) de l'émission et j'ai mis ma tête en début, au milieu et à la fin ! » Une technique payante : elle est retenue et participe à la saison suivante, en 2023.

Kelly Massol aime s'imposer et prendre la lumière. Une femme « scorpion », elle le dit d'elle-même : « piquante, passionnée, et loyale, jusqu'à la mort », restée très simple malgré sa réussite financière. « Pendant des années, je me levais tous les matins et je regardais le solde de mon compte. Voire plusieurs fois par jour. Je parle du compte de l'entreprise et de mon compte personnel, les deux. Là... ça ne fait qu'un petit moment que j'ai arrêté de regarder les comptes de l'entreprise. » Comme un besoin de se rassurer. Après tant d'efforts, après tant de travail, son conte de fées est devenu réalité.

Dorine Bourneton

La survivante

Elle aime se trouver belle. Et elle l'est. Dorine Bourneton est vêtue d'un camaïeu de gris anthracite. À ses pieds, des bottines à talons noires de 10 cm. Un garçon manqué dans un corps de femme. Cette conquérante ne craint pas les paradoxes. Elle nous propose de nous retrouver dans un centre d'escalade. Pourtant, Dorine Bourneton n'a plus l'usage de ses jambes depuis l'âge de 16 ans. Victime d'un accident d'avion dont elle est la seule survivante, elle se déplace depuis en fauteuil roulant. À la seule force de ses bras. Plutôt que de s'effondrer, elle gravit des montagnes. Se lance toujours plus de défis.

Elle rêvait d'être pilote de brousse. « D'une vie d'aventure comme Mermoz et Saint-Exupéry... eux qui ont enjambé des déserts et bondi au-dessus des océans. » Elle va faire mieux. Dorine Bourneton est devenue, grâce à sa volonté de fer, la première femme au monde en situation de handicap à faire de la voltige aérienne. La peur, elle sait la dompter : « Nos émotions sont toutes positives, ce qui change, c'est ce qu'on en fait. »

Changer le regard de la société sur le handicap va devenir le combat de sa vie. En 2003, elle réussit à faire évoluer la loi. Elle convainc Dominique Bussereau, alors secrétaire d'État chargé des Transports, de signer un arrêté ministériel ouvrant aux personnes handicapées l'accès à la licence de pilote professionnel. Elle s'est battue « pour les autres ». Délicate et humble. Plusieurs fois les larmes vont lui monter aux yeux.

*
* *

« Je l'ai regardé, je lui ai souri et c'est la dernière image qu'il me reste.

La dernière image.

Ça se termine comme ça... sur le sourire de Mathias. »

Nous sommes le 12 mai 1991. Dorine Bourneton, 16 ans, passionnée par l'aviation depuis sa plus tendre enfance, est à bord d'un avion Piper Archer.

Elle participe à une sortie organisée par son aéroclub en Auvergne pour rencontrer les pilotes de Canadair de Marignane, son rêve, « des héros ».

Les conditions météorologiques sont exécrables. Le pilote va foncer dans un mur de nuages. Un mur tellement dense que les passagers ne distinguent plus l'aile de l'avion dans lequel ils se trouvent. Étonnant... ce même pilote, instructeur, avait mis Dorine en garde quelques mois plus tôt : ne jamais tenter d'affronter les nuages, cela dérègle l'oreille interne. En 180 secondes, un pilote non aguerri perd l'orientation et le contrôle.

180 secondes

C'est le temps qu'il a fallu avant que l'avion dans lequel elle se trouve ne s'écrase sur le flanc du mont d'Alambre, un sommet du Massif central. Deux pilotes, et à ses côtés, Mathias. « Il venait d'avoir 17 ans, son anniversaire avait eu lieu la veille. Le 11 mai donc. Il venait d'obtenir son brevet de pilote. Mathias, c'était le chouchou de l'aéroclub parce qu'il était super doué. Il voulait devenir pilote de chasse ou pilote de ligne, je ne sais plus. J'étais en admiration devant Mathias parce que c'était le meilleur de tous. Ce n'était pas un humain. C'était un oiseau ce garçon. »

Trou noir.

« J'ai dû perdre connaissance. Combien de temps ? Je ne sais pas. Il me semble me souvenir de quelque chose. L'ai-je rêvé ? »

L'avion s'est crashé vers 8 heures du matin, mais ce n'est que vers 19 heures qu'elle sort de sa torpeur, en état second. Il fait zéro degré. En contrebas, le printemps s'est installé, alors elle est vêtue d'une salopette légère.

« À un moment donné, je me souviens avoir entendu le bruit d'un hélicoptère. Je me dis "ils nous cherchent". Mais au bout de quelques minutes, je l'entends s'éloigner et partir. Je réalise que c'est ma dernière chance qui s'envole, qui s'en va. Et là, je me mets – c'est le réflexe, ça ne sert à rien normalement, c'est l'instinct de survie – à crier, crier : "Je suis là, Venez me chercher au secours" ! »

L'adolescente n'aurait pas survécu à la nuit. Elle est sauvée, par miracle, non pas par les secours, mais par deux frères : Jean et Philippe Achard. Ces passionnés de radios amateurs, « branchés sur les fréquences des alertes », survolent la montagne pour venir en aide aux pompiers dans les recherches.

L'un des deux a une hyperacousie. Son ouïe est si fine qu'il entend, alors que le vent est levé, la voix de Dorine Bourneton, qui crie de toutes ses forces pour survivre. « Rien que d'y penser, j'ai envie de pleurer. Il s'est guidé comme ça, grâce au son de ma voix qui appelait à l'aide. Il retrouve l'avion 80 mètres plus bas. On ne voyait rien. Et là, paf ! Au cri, il est tombé sur la carlingue. "Je l'ai retrouvé. Je l'ai retrouvé !" Oh, ça a dû être... moi je ne m'en souviens pas. J'ai oublié... en fait, on oublie tout. Il paraît que c'est une protection. Je me dis d'ailleurs "à quoi bon se souvenir de ça" ? »

Elle ne le sait pas encore, mais les graves blessures dont elle est victime vont la priver de l'usage de ses jambes. Le choc a comprimé la moelle épinière. « Un hématome. Et là clac ! Le courant ne passe plus. En gros, les fils ne sont pas coupés, mais c'est tout comme. Heureusement qu'il faisait froid... je déteste le froid... mais cela a permis à l'hématome de ne pas remonter, j'aurais peut-être pu finir tétraplégique. »

Il y a un avant et un après

La veille, elle était encore une adolescente insouciante. La soirée était douce en compagnie de son amoureux de l'époque. Ils sont allés voir *Danse avec les loups* au cinéma. Au moment de partir, « je me souviens, j'ai accroché un pin's au revers de sa veste en lui disant : “Tu me le rendras quand on se reverra” ».

Deux jours plus tard, elle est à l'hôpital. Elle ne prend pas tout de suite la mesure de la gravité de ses blessures. Forte toujours, elle garde son humour : « Quand j'étais ado, les garçons trouvaient que j'étais plutôt jolie, j'étais sportive. On disait “elle a un joli petit cul”. Eh bien je peux vous jurer que quand je me suis retrouvée à l'hôpital en fauteuil roulant... la première chose à laquelle j'ai pensé... je ne le raconte pas habituellement... eh bien la première chose à laquelle j'ai pensé, c'est à ce joli petit cul qu'on ne verra plus. »

Cela n'a l'air de rien, cela ressemble à une blague. Mais Dorine Bourneton comprend à cet instant qu'il va falloir apprivoiser ce nouveau corps, cette nouvelle féminité. Quel rapport au corps ? Comment reconstruire son image lorsque l'on n'a plus l'usage de ses jambes ? Comment nourrir ce besoin, essentiel, de se trouver séduisante ?

Elle finit par trouver la parade : « Je porte toujours des talons. Je me dis parfois qu'il s'agit de “chaussures de paraplégiques” parce que... franchement... vous ne pouvez pas marcher avec des talons pareils ! Très vite, j'ai tout misé sur de belles chaussures, parce que ça me fait une plus jolie silhouette. J'arrive comme ça à conserver ma féminité. »

L'histoire de Dorine Bourneton, c'est une histoire de force, de courage, et de résilience. « Il faut accepter ce qui est. Si l'on n'accepte pas ce qui arrive, on est dans la lutte, dans le combat, et l'on ne met pas son énergie au bon endroit. Moi j'étais en colère. Si je n'avais pas utilisé ma colère à bon escient, elle se serait retournée contre moi. »

Lutter contre soi

Alors qu'elle se trouve, après son accident, dans un centre de rééducation, elle se plaint à sa kiné de ne pas voir son corps faire plus de progrès. C'est à cet

instant qu'arrive l'annonce. C'est du moins, à cet instant, que son esprit est prêt à l'entendre. La soignante lui explique en douceur « qu'il se peut, très bien, que cela ne revienne jamais ». Déclat. Coup de tonnerre. « Et là j'ai compris. C'est là que j'ai compris. "Il se peut très bien"... oui elle ne pouvait pas dire "non cela ne reviendra pas". C'est dur à entendre, mais c'est dur à dire aussi. Je me suis enfermée dans ma chambre en me jurant que je ne quitterais plus jamais ce lit. »

Quelques minutes après. La porte de sa chambre est ouverte. « Au bout d'un moment, par la porte entrouverte, j'ai vu deux garçons qui s'amusaient, qui faisaient la course dans le couloir. L'un en fauteuil manuel, l'autre en fauteuil électrique. Et ils se "bidonnaient", ils se marraient. Ça a été plus fort que moi. J'ai sauté sur le fauteuil et je suis allée les voir. J'ai oublié que 10 minutes plus tôt je voulais sauter par la fenêtre. J'ai eu besoin de me remplir de leur joie de vivre. C'est ce qui m'a sauvé : la joie. Après, toute ma vie, j'ai été attirée par des gens comme ça, positifs et joyeux. »

Elle est comme ça, Dorine Bourneton, elle s'accroche toujours au positif, à ce qui est beau, et ce qui fait du bien. Elle nourrit son esprit avec bienveillance et garde la tête haute. « Ce qui est important c'est notre capacité à voir le bout du tunnel. Personne n'a jamais réussi en ayant un état d'esprit négatif. Notre cerveau, c'est un GPS. Il va là où on lui dit d'aller. Et en avion, surtout en voltige, c'est pareil. Si tu te dis "je ne dois surtout pas aller à droite"... c'est certain que tu iras à droite. Il faut se faire confiance. Avant chaque vol je me dis : "je suis bien meilleure que celle que je croyais être". »

Elle décide que son corps ne sera pas un obstacle. « C'est l'épreuve qui fait que vous vous révélez. Vous êtes obligé. Moi, mon handicap m'a obligée à me révéler. »

Elle va à nouveau tutoyer les nuages

À 40 ans, elle devient même la première femme au monde en situation de handicap à faire de la voltige aérienne. Quelle prouesse !

Mais à 18 ans, elle ne le sait pas encore.

Elle vient seulement de trouver un centre où les pilotes handicapés peuvent voler. Toulouse, première grande étape : « C'était une grande ville avec des feux rouges. Chez moi, il n'y a pas de feux rouges ! » (elle a grandi à Noirétable « un nom de ville qui sonne comme dans un conte de fées », 1 800 habitants, dans la Loire).

En 1995, elle passe son brevet de pilote. Mais celle qui rêvait d'aventure et qui se refusait à « passer sa vie devant la télé, à toucher ses allocations » ne peut pas devenir pilote professionnelle. À cette époque, la profession n'est pas accessible aux personnes en situation de handicap. Cela va lui prendre huit ans, mais elle va réussir à faire changer la loi !

Comment ? En devenant le porte-voix des pilotes en situation de

handicap. En 2002, elle écrit un premier livre, est invitée sur les plateaux de télévision. « La télé pour moi, c'était "Champs-Élysées", le seul divertissement le samedi soir à Noirétable c'était Michel Drucker. Sauf que cette année-là, c'est Michel Drucker qui va m'inviter sur son plateau télé. »

Hasard de la vie (ou destinée ?), elle rencontre le beau-frère de Dominique Bussereau en novembre de cette même année. Il lui promet : « On se voit lui et moi à Noël, pour le réveillon. Quand on sera tous les deux dans la salle de bains, devant le miroir, à se brosser les dents, je lui parlerai de vous. Je vous assure, il a un cœur gros comme ça. »

Bingo. Elle est reçue au ministère au début de l'année 2003, accompagnée de Brigitte Revellin-Falcoz, l'une des premières femmes pilote de ligne en France, qui l'aide dans son combat.

Alors qu'elle nous raconte cette anecdote, elle se met à pleurer. Pourquoi ? Elle pense, dit-elle, à la jeune femme qu'elle était à 27 ans, impressionnée par les ors de la République : « J'aurais aimé dire à cette jeune femme : "Crois en toi. Crois en la vie. Fais confiance. Tu verras, tout ira bien. Tout va s'améliorer. Parce que rien n'était facile, rien n'était accessible, j'étais exclue de beaucoup de choses, c'est compliqué à vivre"... »

Ce corps a souvent été un poids, il devient une force au fil des années. « J'étais une femme, handicapée, donc une femme faible qui n'était pas à la hauteur et puis qui n'avait pas son mot à dire, dont la parole ne comptait pas. Combien de fois j'ai été humiliée, en public, face à des assemblées... »

L'heure de la revanche

Ce combat, elle le gagne : en novembre 2003 l'arrêté ministériel est signé. Grâce à elle, les personnes handicapées peuvent devenir pilotes professionnels : « Être pilote instructeur, transporter du fret, faire des missions de surveillance aérienne, de surveillance des frontières, de surveillance de pipelines par exemple... »

Changer le regard de la société sur le handicap et ces corps meurtris, le combat de sa vie. « C'est ma cordillère des Andes à moi. »

Anna Chirescu

Adieu, perfection

Elle a « des choses à dire » et cela passe par les corps qui bougent, qui dansent, un peu dans tous les sens. Anna Chirescu est chorégraphe, l'une des plus talentueuses de la nouvelle génération. Au départ, c'est une danseuse classique, formée au conservatoire supérieur de Paris, puis changement de registre, elle danse ensuite au Centre national de danse contemporaine (CNDC) d'Angers dans le répertoire contemporain de Merce Cunningham. Aujourd'hui, elle crée ses propres pièces. D'abord en collaboration avec le plasticien Grégoire Schaller : *Dirty Dancers* (2018) et *Ordeal by water* (2023). Puis en solo : *VACA* (2022) et *KATA* (2025). Anna Chirescu a une obsession : le corps des femmes. Corps scrutés, jugés, dénaturés. Elle a été marquée à vie par le carcan de la danse classique, une forme d'emprisonnement, d'étouffement, où « si tu ne rentres pas là-dedans, ta carrière est foutue ». Une jeunesse « face au miroir et en justaucorps ». Puis il y a eu les rapports de domination avec certains chorégraphes « qui ne nous traitaient pas forcément bien ». Un jour, Anna Chirescu a dit stop et a retrouvé sa liberté. C'est ce jour-là qu'elle est devenue chorégraphe, pour être maîtresse des gestes dansés et surtout maîtresse d'elle-même. Nous la retrouvons dans les quartiers nord-est de Paris. Son appartement est à son image, doux, cosy avec des livres éparpillés un peu partout. C'est une littéraire qui adore écrire. Yeux bleus, cheveux ondulés et lâchés, visage fin, Anna Chirescu a le port de tête haut, la grâce évidente d'une danseuse. Elle nous sert un thé chaud et s'assied sur le sofa. À 38 ans, cette conquérante a envie de crier au monde que les corps de femmes ne sont pas des objets.

*
* *

« Je n'ai jamais vu quelqu'un danser aussi mal.
Quel manque de respect !
Comment tu as pu oser faire ça ? »

Anna Chirescu se prend cette diatribe en pleine figure alors qu'elle sort tout juste de scène. Pourtant elle a prévenu son chorégraphe qu'elle danse ce jour-là avec un corps blessé. « Je m'étais luxée l'épaule, mais je voulais quand même continuer de danser parce que je ne voulais pas montrer que j'étais faible. » Pourtant le chorégraphe n'en a que faire. Il la prend à partie devant tout le monde. Elle est mortifiée. « C'était horrible. Sur le moment, j'ai vraiment ressenti énormément de colère, de déception... » Alors elle réagit instinctivement. « Je suis partie, j'ai claqué la porte et je pensais que je ne reviendrais pas. Au final... je suis revenue. Je pense qu'avoir claqué la porte m'a permis d'avoir une bien meilleure relation avec ce chorégraphe qui est ensuite devenu un mentor. »

Corps humilié

Elle y retourne comme elle le raconte, mais cet événement la marque. Elle n'en peut plus d'être juste ce corps qui doit performer. Un corps que l'on commande, moule, sans lui demander son avis. Un corps qui n'est jamais écouté. La danseuse est constamment « dans l'exécution, sans questionner ».

Et cela a commencé très, très tôt.

À 3 ans, premiers cours de danse classique, « pour faire comme ma sœur ». La petite Anna entre au conservatoire de Montreuil où elle vit, puis au conservatoire de Paris. Un parcours d'excellence qui l'amène à passer deux fois l'examen pour être acceptée à l'école des petits rats de Nanterre. Son rêve d'alors est celui de toutes les petites filles qui font de la danse classique : intégrer le corps de ballet de l'Opéra de Paris, « le Graal ».

Anna Chirescu est douée. Mais... son rêve se fracasse sur l'autel de la quête absolue de perfection. À cette époque, son corps est celui d'une petite fille, mais, déjà, des défauts sont visibles. « Je n'avais pas les jambes dans le bon axe. » Elle se lève du canapé et nous montre ses jambes, légèrement arquées. « Il fallait fermer la jambe en sixième position et moi, mes jambes ne se touchent pas. Il y a un trou. » Et pour être ballerine à l'Opéra de Paris, il ne faut pas de trou. C'est un défaut rédhibitoire.

Elle se souvient de scènes humiliantes alors qu'elle avait seulement 7 ans.

« Pendant cet examen de Nanterre, on ne te demande pas de danser, on prend ta jambe, on teste ta souplesse, on te pèse, on te mesure. Et on a les informations aussi de tes grands-parents pour voir la courbe d'évolution des petits... C'est quand même un peu fou. »

Léger rire, teinté de sarcasme. Elle reprend.

« Et après, on te fait faire un squat pour voir la longueur des tendons. On te fait faire peut-être juste quelques dégagés vite fait, mais on ne te demande pas de savoir danser. Et donc, en fait, j'ai 7 ans et je me dis : "OK, c'est quand même un monde pas tout à fait normal." Je me souviens d'avoir même rassuré ma mère en lui disant : "On va s'en aller et c'est pas grave". »

Anna Chiurescu est marquée par ces années-là.

Ce temps de l'enfance et de l'adolescence, durant lequel son corps est devenu l'outil des adultes. Qu'elle était loin l'insouciance !

À l'âge des premiers émois, elle se met à avoir « honte des seins qui poussent » et surveille constamment son poids. « J'ai acheté des coupe-faim à l'âge de 12 ans, on était vraiment dans une logique d'être maigres. » Elle se souvient de profs de danse lui dire : « C'est bien, t'as vachement maigri, continue comme ça ! » ou encore, quelques années plus tard, au conservatoire de Paris, alors qu'elle a bifurqué vers la danse contemporaine. « On nous disait souvent qu'on était trop grosses. Certains profs nous disaient : "Non, non, non il faut arrêter de manger du lait, du fromage". »

Quête absolue du corps parfait. Mais à quel prix ?

Bien des années plus tard, vient le jour où Anna Chiurescu décide de reprendre le contrôle. Finies, les remarques, finis, les régimes, fini, le système de domination, désormais, c'est elle qui aura la mainmise sur son corps.

En 2020, pendant le Covid, son activité de danseuse au CNDC d'Angers s'interrompt brutalement : « Du jour au lendemain je n'ai plus de contrat. » Alors elle se met à composer, seule, « creuser dans l'improvisation pour trouver vraiment son geste ». Elle y prend du plaisir, elle qui ne faisait que danser jusqu'alors.

Oui on peut le dire, c'est une révélation. Et Anna Chiurescu se transforme peu à peu en femme chorégraphe. Rapidement, la création contemporaine devient un exutoire, parce qu'elle a des choses à dire, elle veut parler du corps des autres femmes. C'est une forme de réparation.

Un jour, elle a comme un déclic

« Je me disais : mais c'est fou en fait, on peut dresser plein de parallèles entre le corps de la femme et le corps de la vache ! »

Au premier abord, cela peut paraître un peu incongru... Elle précise.

« La vache, on la formate, on la découpe, on la mange, elle participe à des concours de beauté. Il y a des parallèles avec la femme qui sont incroyables. J'écoutais les bouchers qui parlaient des vaches, ils disaient : "Elle a une belle cuisse, elle a le poil bien lustré, elle a des mamelles très grosses". »

Voilà comment naît VACA en 2022, sa première création en solo.

On y voit deux danseuses, en scène. « On est à quatre pattes, seins nus, on fait les vaches. » Elle rit. « Donc c'est un statement quoi. » Elle rit de nouveau. « C'est une manière de dire : on est là et on s'en fout. On a nos seins à l'air. Vous pouvez dire ce que vous voulez, on continuera d'être là et de s'en

foutre. »

Le côté vache lui rappelle même certaines répétitions de ses années de danseuse.

« Parfois j'avais l'impression d'être un animal qu'on faisait tourner dans un studio : allez cours, mais tu ne cours pas assez vite ! Mais vas-y continue ! » Les chorégraphes la touchaient constamment pour la modeler à leur image. Aujourd'hui, Anna Chirescu fait très attention à ne pas reproduire ce qu'elle a subi. Quand elle enseigne la danse, elle « essaie de ne pas toucher. Je dis : est-ce que je peux te montrer ? En général, je pose la question ».

Sa création VACA fait parler d'elle.

Elle se souvient d'une première représentation où « il y avait pas mal de femmes et elles m'ont dit : "franchement c'est une thématique géniale". C'est trop bien les vaches on adore ça ! » Et puis quelques années plus tard, un coup de fil.

Une curatrice italienne qui travaille en Suisse, et qui l'avait vue. « Ça l'avait beaucoup marquée et elle avait une exposition dans son musée autour de la relation à l'animal. Elle m'a dit : "Moi, je veux que VACA soit présentée dans mon musée." Du coup, on l'a fait en Suisse. Du fait qu'elle s'en souvienne, je me suis dit : "C'est que ça l'a interrogée à un certain endroit." Oui, je pense que c'est vraiment une pièce qui est très féministe. »

« Féministe souterraine »

L'écho qu'a eue sa création, est-ce le début d'un combat gagné ? Que l'on parle enfin de ces corps de femmes maltraités ? Anna Chirescu se définit comme une « féministe souterraine », elle fait passer son message non pas dans les manifs, mais à travers son art.

Aujourd'hui, « la création a pris pratiquement tous les espaces de (sa) vie »... et il lui suffit de peu ! Un téléphone fixé sur un trépied, un carnet de notes où elle griffonne ses trouvailles et... son corps qui s'actionne en silence. « Ça peut filmer comme ça pendant une heure. Ensuite, je regarde. Au cours de ces longues improvisations, je vais retenir certains motifs, certains gestes. Et ensuite, un geste après un autre geste, cela va finalement, au bout du compte, créer une chorégraphie. »

Vient ensuite le temps de l'obsession.

« Après, j'y pense tout le temps. C'est une sorte de longue rumination comme une vache. Tu sais, tu digères, tu digères, tu digères. » On sourit à cette nouvelle évocation de la vache, décidément figure bien inspirante pour Anna Chirescu.

Tout paraît si simple quand elle nous le raconte comme ça. Mais le processus de création est loin d'être un long fleuve tranquille, surtout pour la novice Anna Chirescu qui, une fois la chorégraphie finalisée, doit aller convaincre programmeurs et investisseurs. Se transformer en entrepreneuse

bulldozer, alors que son seul langage est celui du corps et de la poésie. Y arrive-t-elle ? Pas toujours. Elle se sent parfois illégitime dans ce rôle-là. « Souvent, j'ai cette petite voix qui me dit : "Mais ça n'intéresse personne, ce n'est jamais assez bien. De toute façon, telle personne l'a déjà bien fait. Pourquoi tu t'embêtes ?" Et pourtant, je me force à continuer. Je me force, en tout cas, à ne pas trop l'écouter. »

Au départ, Anna Chirescu a essuyé beaucoup de refus, mais elle s'est blindée. S'il y a bien une qualité que la danse lui a apprise, c'est la résilience.

« C'est vrai que le fait d'avoir été danseuse et de ne pas toujours être acceptée m'a appris à persister, parce que j'ai vraiment galéré. J'ai passé beaucoup d'auditions où je n'ai pas été prise. Donc en fait, j'ai l'impression d'avoir accepté ça et d'avoir vraiment travaillé sur la persévérance. »

« Mon mec me dit souvent : "Aie la confiance d'un homme de base". » Elle rit. « Il n'a pas tort. Il me dit : "Beaucoup d'hommes ne doutent pas d'eux-mêmes, ils ont confiance en eux, alors même que certains n'ont pas grand-chose à raconter". »

Est-ce cela qu'elle retient de son parcours ? La quête parfois difficile de la confiance en soi ? Anna Chirescu a tiré plusieurs leçons de sa vie de danseuse et de chorégraphe. « C'est bien de prendre des avis extérieurs, mais, dans le fond, il faut réussir à écouter ce que notre voix intérieure nous dit pour ne pas se définir que par rapport au regard des autres et ça, c'est quelque chose qu'il faut que j'applique aussi à moi. Hyper compliqué... Et puis je dirais qu'il faut souvent défier la règle, quand même. Même si elle existe, il faut toujours savoir la contourner un peu. C'est un truc que j'ai compris avec l'expérience. »

Défier la règle, dire adieu à la perfection des corps, c'est comme ça qu'Anna Chirescu a pu trouver sa voie et sa « voix, V-O-I-X ».

Sarah Ourahmoune

Redevenir championne après un bébé

C'est une gagnante, elle a le combat dans le sang. Sur un ring, elle se montre de glace même si elle confie être très sensible et émotive en privé. « Lors d'un combat, si on s'arrête et qu'on commence à écouter nos émotions, c'est fini, on a perdu. » Sarah Ourahmoune est une conquérante, boxeuse française la plus titrée : vice-championne olympique aux Jeux de Rio en 2016, championne du monde en 2008, 10 fois championne de France, 265 combats dans toute sa carrière. Pour arriver à ce niveau d'excellence, elle a dû se battre, parfois plus que les autres. Il a d'abord fallu apprivoiser son corps quand elle était jeune. Elle en a rapidement fait un atout : « Grâce à lui, j'ai pu aller là où je voulais. » Il a fallu ensuite le remettre en ordre de marche, le refaçonner. Car quelques mois seulement après la naissance de sa première fille, Sarah Ourahmoune s'est lancé un pari fou : participer aux JO de Rio alors que son corps était en plein post-partum, pas encore remis de son accouchement. Nous retrouvons cette femme pleine d'énergie à Aulnay-sous-Bois en banlieue parisienne. C'est ici, en Seine-Saint-Denis, là où elle a grandi et appris la boxe, que Sarah Ourahmoune a ouvert deux salles pour initier les habitants à ce sport. À 43 ans, elle a laissé la compétition derrière elle et est devenue une entrepreneuse accomplie. Pour nous, elle revient quelques années en arrière pour raconter LE combat de sa vie, quand elle a voulu prouver au monde entier qu'une maman peut revenir au sommet dans le sport de haut niveau.

*
* *

« Une maman,
ce n'est pas fait pour monter sur un ring,
tu dois t'occuper de tes enfants. »

Quand un membre de la fédération de boxe prononce cette phrase, Sarah Ourahmoune a 30 ans, « l'âge en général où on arrête sa carrière ». Mais elle a

une autre idée en tête. Pas question de raccrocher, non, c'est encore trop tôt ! Après plusieurs années de pause et un bébé, elle sent monter en elle comme un besoin, une nécessité : revenir sur le ring. Elle se souvient : « Je sens qu'il y a un truc... j'ai besoin d'aller au bout de mon histoire sportive. À un moment donné, je commence à me dire : "La boxe, si je n'y retourne pas maintenant, le corps ne va pas suivre". »

Le corps n'est plus le même

C'est un corps de femme qui a accouché il y a six mois seulement. Sarah Ourahmoune, ancienne championne de boxe au niveau mondial, est devenue maman. Une petite fille, Ayna. Ses 9 kilos pris durant la grossesse se sont envolés rapidement, mais le reste... a changé. Le corps de championne a disparu.

« Au départ, je vais à la salle toute seule une première fois et je me décourage. Les bras ne partent pas, il n'y a pas de puissance, pas de jus, rien, j'ai mal aux épaules. Je n'arrive pas. Je me dis : "Tu retournes demain et tu recommences." Donc j'y retourne le lendemain, et rebelote, j'essaye, je n'y arrive pas. »

Objectif Brésil

Le constat est amer, difficile.

Elle se sent amoindrie et pourtant une image l'obsède : les JO de Rio. Elle veut prendre sa revanche après l'échec de Londres. Alors elle se fixe un objectif : revenir au sommet, gagner une médaille. Et pour cela, il va falloir remodeler ce corps en très peu de temps. Il ne lui reste alors qu'un an et demi avant les Jeux. « Normalement la prépa olympique, c'est quatre ans. Là je me disais : "J'ai perdu un temps fou – un an et demi –, c'est impossible". »

Comment y arriver ? Comment retrouver la forme physique des plus grandes championnes après quatre années hors du circuit ? Elle s'entoure de Marcel, son beau-père entraîneur, « Il est de la vieille école » précise-t-elle avec une forme de tendresse. « À ce moment-là, il ne comprend pas ma décision, mais il m'entraîne. »

Direction le parc de Villepinte près de Paris. « Première sortie, on fait quinze minutes, avec une minute de course et une minute de marche. Et puis tous les jours, on augmente un petit peu. Pendant qu'on courait, je voyais les gens me dépasser, tout ça. Je me disais : "Ce n'est pas possible, on ne va pas y arriver." J'ai eu trois mois comme ça, durs, durs, durs. On était dehors, on s'entraînait dehors. Dans le parc, il y a une petite forêt où il y avait une vieille gare. On s'entraînait en dessous, au milieu de la forêt, on était tout le temps en

extérieur. Je disais à Marcel : “À ce rythme-là, je ne vais pas y arriver.” Il me disait : “Travaille, tais-toi, travaille”. »

Alors elle travaille, et au bout de trois mois, revient en salle. Mais elle souffre, encore et encore. « Je me disais : “C’est pas possible, on dirait que j’ai jamais fait de sport de ma vie”. J’avais l’impression d’avoir fumé toute mon existence. C’était une horreur. En plus, j’allais. »

1m57

Sarah Ourahmoune est une battante, elle a une force intérieure incroyable. On ressent d’ailleurs très vite durant notre conversation cette énergie particulière de guerrière dans ce petit corps de femme. Un mètre cinquante-sept. Quand elle a commencé la boxe à 13 ans, il a fallu une première fois modeler ce corps, fluide, qui d’apparence n’était pas fait pour le noble sport : muscler les bras, les jambes, prendre de la force pour donner des coups. Des doutes l’assaillent constamment : sera-t-il possible de pratiquer ce sport à haut niveau en étant petite ?

Sa taille, elle décide rapidement d’en faire un atout.

« Je me souviens de ma première médaille d’or. C’était un tournoi en Hongrie. Je tombe sur une Suédoise, qui est hyper grande, filiforme. Elle me fait peur. Elle a une trentaine d’années. Moi, je ne sais plus, je devais en avoir 17. Et en fait, je me dis : “Bon, OK, là, ça va être compliqué.” En fait, ça l’a vraiment déstabilisée le fait que je sois petite, et du coup, j’ai beaucoup bougé, je suis passée sur les côtés. Donc, je gagne ce combat en me disant : “Des filles comme elle, des grandes, je vais en rencontrer plein. Et finalement, ce n’est pas grave, c’est même mieux pour moi”. »

Résultat, elle s’impose au fil des ans sur les marches des podiums les plus prestigieux. Championne du monde en Chine en 2008, trois fois championne d’Europe, dix fois championne de France. Un parcours d’excellence pour celle qui, née dans une famille d’origine algérienne aux revenus modestes, a connu la précarité dans sa jeunesse passée en Seine-Saint-Denis.

Une force, une détermination qui lui permettent finalement de se lancer officiellement pour les Jeux de Rio. Malgré les mois de souffrance, Sarah Ourahmoune n’a pas lâché, elle a retrouvé peu à peu ses sensations, ses automatismes... et à force de travail, son niveau d’autant. « Mon corps a 34 ans, mais je n’ai pas eu de doute parce qu’en fait, je ne me suis jamais sentie aussi forte qu’après la grossesse. Physiquement, c’était dingue. C’était aussi cérébral, car en plus, j’avais mis en place des sessions de prépa mentale, ce que je n’avais jamais fait avant. »

Cette qualification aux Jeux est une première victoire.

Mais à Rio, son statut de maman lui revient en pleine figure, car, dans le circuit, elle est la seule à avoir fait cette expérience unique. La seule à connaître cette vie où le cœur se déchire à chaque départ. « Je me disais : “Je

laisse ma fille, elle va m'en vouloir. Il y aura des séquelles dues à mon comportement. Est-ce que je ne suis pas trop égoïste ?” Est-ce que, est-ce que, est-ce que, est-ce que ? »

Des questions, des doutes il y en a constamment, mais elle s'est fixé un objectif, coûte que coûte : rapporter une médaille. Alors pour adoucir la séparation avec sa petite Ayna, Sarah Ourahmoune se transforme en maman-fée. « Quand je partais, je préparais une enveloppe par jour. Quand elle revenait de la crèche, elle la trouvait dans la boîte aux lettres, avec glissés dedans un jouet, une photo, un truc. »

Le podium !

Le samedi 20 août 2016, la petite Ayna est assise devant la télé. Sur l'écran, elle regarde sa maman qui se trouve à des milliers de kilomètres de là, au Brésil.

Au pavillon 6 du Riocentro, Sarah Ourahmoune mène son ultime combat, elle le sait, à 34 ans.

Elle est en finale des Jeux olympiques, et rien que ça, c'est une victoire ! Alors elle savoure cette médaille d'argent dans la catégorie des -51 kg... oui elle savoure cette consécration.

« C'est un rêve d'enfant. C'est assez fou ce moment parce qu'il y a plein d'émotions. Il y a évidemment la joie de me dire : “C'est fou, je suis là.” J'ai presque du mal à y croire. C'était tellement dur. Il y a eu tellement de galères pendant toutes ces années que je me dis : “C'est pas possible.” J'avais tellement l'habitude de prendre des coups que, quand ça marche, je me dis : “Ouah. Il y a ça, il y a cette joie”. »

Une joie indescriptible et une reconnaissance aussi envers ce corps qui l'a portée une nouvelle fois vers le sommet du sport. Grâce à lui, elle a pris sa revanche. Mais les corps ne sont jamais infailibles et celui de Sarah Ourahmoune est « un peu usé par le haut niveau ». Son tendon d'Achille est fragilisé, à tel point qu'il lâchera quelques années plus tard.

Aujourd'hui Sarah Ourahmoune a 43 ans et est maman de trois enfants de 12, 6 et 3 ans. Elle a quitté la boxe de haut niveau, mais continue le sport, « un virus ». La course à pied lui est devenue vitale, au point de participer en 2024 au marathon grand public des Jeux de Paris : 42 kilomètres. « Ça a été un moment de grosses introspections, mais je trouvais ça génial de me retrouver avec moi-même. Parce que, quand on boxe, on n'a pas le temps. »

Encore un pari fou qu'elle s'est lancé. Elle est comme ça Sarah Ourahmoune. C'est une femme optimiste qui ne fonctionne qu'aux défis et au dépassement.

Réparer les corps

Elle a d'ailleurs à cœur, désormais, de rebooster les femmes. Les femmes précaires et fragilisées, qui ne supportent plus leurs corps, peuvent bénéficier du programme « Les Puncheuses ! » lancé par Sarah Ourahmoune. « Il y en a qui sont hyper complexées, hyper mal, qui aussi, avec l'âge, la grossesse, la sédentarité, sont en colère. Il y en a plein. Il y en a qui disent en parlant de leur corps : "Je suis fâchée, on ne s'entend pas". »

Alors dans ses salles d'entraînement de Seine-Saint-Denis, l'ancienne championne les accompagne, les pousse, comme jadis elle fut poussée par ses entraîneurs.

« Il y en a beaucoup qui disent qu'à un moment donné, elles se sont complètement oubliées. Il y a ce côté : on a des enfants, on veut tout faire pour eux, donc on peut complètement s'oublier. Et vraiment, l'idée, c'est de leur dire : Vous pouvez accompagner vos enfants, les aimer, tout ça, mais il faut aussi prendre du temps pour vous, pour justement être en meilleure santé pour eux, pour durer. C'est hyper important. »

Alors que notre conversation s'achève, on lui demande quels conseils elle pourrait donner aux femmes, aux mamans, à toutes celles qui à un moment donné vont douter de leurs capacités.

« Mon conseil, c'est d'oser », dit-elle.

« Et se dire : quand ça ne marche pas, ce n'est pas grave. On apprend forcément de cet échec. Il faut vraiment essayer de se dire : "Qu'est-ce que j'en retiens pour le coup d'après ?" Et puis le plus important, ce sont les objectifs personnels, qui ne sont parfois pas visibles ou mesurables. Moi par exemple, c'était d'avoir un état d'esprit hyper positif. Même si je perdais un combat, ce n'était pas grave. J'avais gagné pour moi. J'avais gagné, même si autour, tout le monde pensait que j'avais perdu. »

S'écouter, voilà la recette magique de cette pionnière qui a prouvé au monde entier qu'une maman peut revenir au sommet.

Marine Tondelier

Le secret, c'est de durer

Chaque jour, elle court. Elle galope, sans presque jamais s'arrêter. Une course de fond où il faut tenir la cadence, éviter les obstacles. « Tu en sautes un, deux, trois, et chaque obstacle te renforce. » Elle, c'est Marine Tondelier. L'écolo la plus connue de France : secrétaire nationale des Écologistes, conseillère régionale des Hauts-de-France, conseillère d'opposition à Hénin-Beaumont et cofondatrice du Nouveau Front populaire. Une conquérante de 38 ans, devenue en quelques années une figure incontournable de la vie politique française. Connue, reconnue, avec sa désormais célèbre veste verte et ses légendaires punchlines. « J'ai toujours parlé comme ça », s'amuse-t-elle. Nous la retrouvons dans un café juste en face de la gare de Lille, entre deux trains. Grande, les yeux verts et une forme de malice dans le regard, ses cheveux sont attachés à la va-vite. Marine Tondelier a peu de temps, c'est une femme pressée. Elle nous raconte son périple des derniers jours : Hénin-Beaumont, Paris, Marseille, Paris, Dunkerque. Une vie à la vitesse d'une Formule 1 où « le secret, c'est de durer ». Être une femme politique, c'est apprendre à se préserver. « Aujourd'hui ce qui me fait du bien, c'est de couper mon téléphone pendant une heure. » Telle une sportive de haut niveau, elle a développé une résilience à toute épreuve. « Tu apprends à encaisser, à dédramatiser. » Une grande bosseuse, perfectionniste, passée par les classes prépas et plusieurs années à Sciences Po Lille. Quand il le faut, elle sait passer en mode guerrière. C'est sa recette magique pour tenir, dans le corps et le mental.

*
* *

*« J'ai une bague qui surveille mon stress,
une bague connectée. »*

Marine Tondelier relève la manche de sa veste verte et nous montre un

anneau imposant à son doigt. Puis elle s'approche de nous, son smartphone à la main.

« Regardez dans mon téléphone, j'ai une application qui est reliée à ma bague. C'est incroyable. Ça montre mon niveau de stress par quart d'heure. Par exemple, dans le train tout à l'heure, j'ai fait un exercice de respiration, et en un quart d'heure, je passe de stress à détente. »

Cette bague a révolutionné la vie de Marine Tondelier qui a développé une nouvelle manie. Tous les jours, elle vérifie, inlassablement, ses différents niveaux de stress. « Le pire c'est quand je cours derrière les trains... J'ai toutes ces pensées dans la tête : “je vais être en retard”, “il faut que j'appelle Untel”, “je ne peux pas l'appeler”, “je suis dans le train”, “il faut que je pense à le rappeler”... »

Coachée comme une athlète

Marine Tondelier mène une vie tambour battant, au pas de course.

Sa carrière politique la fait naviguer par tous les temps. Les déplacements s'enchaînent pour celle qui a décidé de continuer à vivre dans son port d'attache, la ville où elle a grandi : Hénin-Beaumont dans le Pas-de-Calais. « Paris-Arras, c'est le trajet que je fais le plus. » Entre les réunions au conseil régional des Hauts-de-France, celles au siège du parti Les Écologistes à Paris, les rencontres avec les militants en région... et la politique au plus haut niveau national.

Parfois le rythme est tel qu'elle pourrait presque vaciller. Alors, telle une athlète, elle se fait coacher. « Je suis suivie par quelqu'un qui fait de la préparation mentale pour les sportifs de haut niveau. Ce que j'avais besoin de travailler, c'était le mental, mais en termes de concentration. De comment, le matin, tu visualises tous les obstacles de la journée. »

Ne pas vaciller

Elle se souvient d'une épreuve pas comme une autre.

Le moment où il a fallu tout donner.

Nous sommes à l'été 2024. Au mois de juin précisément.

Après les élections européennes, Emmanuel Macron annonce à la surprise générale la dissolution de l'Assemblée nationale. Du chaos naît une nouvelle force politique de gauche : le Nouveau Front populaire.

Marine Tondelier est au cœur du réacteur. Pendant des jours et des jours, tout s'enchaîne, presque sans pause. Impossible alors de retourner chez elle à Hénin-Beaumont, alors elle installe un petit lit au siège du parti écolo.

« Je me rappelle, pendant une nuit de quatre heures, avoir mis deux fois

mon réveil pour aller voir en bas les salariés, comment ça allait, si on allait rendre à temps les professions de foi (programmes des candidats lors d'une élection), avec les imprimeurs, les trucs, s'il n'y avait pas de fautes d'orthographe. Je me couchais à 2 heures du matin, sachant que je n'avais pas dormi pendant plusieurs jours. Je faisais des siestes d'un quart d'heure, c'était n'importe quoi. Je participais à des émissions, mais, à la sortie, je ne savais même pas ce que j'avais raconté. J'étais en mode survie, vraiment. J'en ai parlé avec les autres chefs de parti, c'est un truc qu'on a tous ressenti. Cette sensation d'avoir été au bout de nos forces. »

Marine Tondelier épuisée ? Sur le coup, elle tient le choc. Parce qu'il le faut, elle n'a pas le choix. « J'ai senti que j'en avais sous la pédale, même pendant cette phase. Je pense que ce sont les dix années d'opposition à Hénin-Beaumont qui m'ont préparée à ça. » Mais le contrecoup arrive quelques semaines plus tard à la fin du mois d'août, au moment des Journées d'été, la rentrée politique des écolos.

« Le plus dur, c'est quand il a fallu reprendre après quinze jours de vacances, j'ai eu l'impression de reprendre mon vélo au pied de l'Alpe d'Huez, je dois lancer le vélo, mais dans une montée et sans élan. »

Difficile de rester à son maximum, de tenir ce rythme, mais elle n'a pas peur ! Marine Tondelier a le sens de l'endurance et de la conquête.

Il n'y a qu'à voir comment elle a su gravir les montagnes du monde politique, passer en quelques mois de l'ombre à la lumière. Sa recette magique ? Un savant mélange des deux facettes de sa personnalité.

Un côté bosseuse, « perfectionniste », qui lui vient peut-être de ses années à cravacher en classes prépas et à Sciences Po Lille. Et en parallèle, un côté instinctif, qui s'exprime par le corps justement. On dit souvent que le corps est le miroir de l'âme, alors Marine Tondelier le laisse parler, s'exprimer. Pour celle qui dit souvent « les trucs cash », cela passe par sa gouaille inimitable, mais aussi par son style vestimentaire, avec sa veste verte devenue son maillot emblématique pour jouer les matchs de la politique.

Sa veste verte, la genèse

« Un doudou » comme elle l'appelle, apparue un beau jour de juin 2024, au moment de la naissance du Nouveau Front populaire. « On fait une conférence de presse le vendredi. Et c'est un copain qui allait acheter plusieurs vestes. J'essaie celle-là et je me dis : “Elle va bien, mais par contre, elle est vraiment très verte.” Il me répond : “Oui, elle est verte. De toute façon, c'est dans trente minutes, on n'a pas le temps.” Je le rassure : “OK, je la mets”. »

Ce jour-là, une photo officielle est prise. Marine Tondelier est positionnée au milieu des autres chefs de partis de gauche. Elle détonne. « Je pense : “Ce n'est pas possible, c'est vraiment très vert.” Ce qui est drôle, c'est qu'à partir de ce moment-là, je reçois des messages de gens qui me félicitent : “Bien joué ta

veste verte, on voit que toi, on est super fiers.” Ou encore : “Viens me soutenir aux législatives, mais tu mets ta veste verte”. »

Comme jadis le mythique maillot jaune de Pelé, la veste verte de Marine Tondelier devient vite un phénomène.

Elle s'en amuse et s'en agace en même temps. « Ma veste a beaucoup été commentée et je n'ai pas l'impression qu'on commente autant l'écharpe rouge de Christophe Barbier. »

Adieu balance !

Marine Tondelier se sent constamment scrutée, comme bon nombre de femmes politiques. Ces silhouettes, ces allures, à qui on pardonne si peu... « C'est vraiment une forme de pression. Il faut être bien coiffée, bien maquillée. Moi, je ne suis pas toujours impeccable, non. Là, je sors du train de nuit et j'ai mon Damart en dessous de ma chemise. Ça crée une épaisseur en plus. Donc la veste, j'ai l'air boudinée dedans mais c'est aussi parce que j'ai pris 4 kg à force de manger que des raclettes. » Elle rit.

Qu'il est libérateur de clamer haut et fort qu'on est ni parfaite ni infaillible. Face caméra, Marine Tondelier a l'image d'une femme joviale, mais « ce n'est pas parce que je souris tout le temps que les choses ne me percutent pas ».

Elle assume que, dans cette longue course de fond, son mental vacille parfois, des questions surgissent sans cesse, le doute l'assaille. « Oui tout le temps... je me dis : “on aurait pu mieux faire”, “on aurait pu faire plus vite”. Je suis toujours frustrée de moi. Je suis très lucide. J'apprends à encaisser, à faire un pas de côté, à dédramatiser. Moi je me suis toujours dit : “Si un jour c'est trop dur, que tu n'es pas capable de passer à autre chose, il faut arrêter”. »

Elle repense parfois à sa vie d'avant.

« Ce qui me manque vraiment, c'est l'insouciance. Quand d'un coup, tu as un moment de grâce : tu n'es pas stressé, soucieuse, préoccupée, percutée par une actualité tragique ou un dossier urgent. Ça, c'est devenu très rare. Ce sont des moments qu'il faut chérir. »

Lâcher prise

A-t-elle songé justement à tout arrêter ? À stopper cette course folle ?

Elle répond que oui. Il y a eu des moments de découragement, d'épuisement physique et mental. Alors pour tenir, elle s'est fixé une nouvelle règle : s'écouter.

Entendre sa petite voix et ce corps qui parfois lui demandent de ralentir. Il n'a pas été facile de lâcher prise. « Avant, la première chose que je faisais dans

un train, c'était d'ouvrir ma boîte mail. Maintenant je me dis : "C'est sûrement mieux que je dorme une heure, que je ferme les yeux et que je réfléchisse". »

Aujourd'hui, elle fait des siestes, des pauses, débranche.

« J'aime bien profiter de mon jardin. » Elle rit. « Il y a aussi un truc qui me fait du bien, c'est de m'allonger par terre, sur le sol de la chambre d'hôtel, vraiment au sol, ou alors dans l'herbe. Et de laisser faire la gravité pour relâcher. »

Joseph

Et puis il y a sa famille.

La bulle qui la fait tenir. Elle nous parle de son conjoint et de son petit Joseph, sa bouffée d'oxygène. Un petit garçon de 6 ans, habitué à cette maman tout-terrain. Elle l'embarque parfois lors de ses déplacements.

« Quand il était tout petit, je lui disais : "Allez, on part en mission Pat'Patrouille", parce qu'il fallait prendre le sac à dos, le bus jusqu'à Lens, le TER, le TGV, un autre TGV à Paris, après le métro. Rien que pour aller faire une marche climat, c'était l'expédition. On a toujours tourné ça comme un jeu, comme : "Allez, on part à l'aventure". »

Bien souvent, Joseph reste à Hénin-Beaumont pendant que sa maman part naviguer dans les eaux de la politique. Les journées, parfois les semaines, peuvent être longues sans son petit. Quand elle est à Paris ou ailleurs, elle l'appelle toujours. « Je lui dis : "tu me manques". Et il me dit : "bah, tu me manques aussi". » Et elle attend, patiemment, le moment des retrouvailles avec Joseph. « Dès que je peux, le samedi, si je suis là, c'est moi qui vais le conduire au judo... »

Une femme comme une autre, qui essaie tant bien que mal de jongler entre toutes ses vies, toutes ses courses, tous ses sprints.

Elle dit ressentir de la culpabilité. « Oui, je pense, comme toutes les mamans... Vous voyez, je ne veux pas être une étrangère et, un jour, arriver à la maison et que mon fils me dise : "Vous êtes qui Madame ? Je suis ta mère". »

Elle essaie de ne pas trop réfléchir. Garder la pêche, malgré la fatigue qui s'accumule. Elle a parfois du mal à récupérer.

« J'ai des nuits de 4 heures toute la semaine et le week-end, mon fils me rejoint dans mon lit à 7 heures du matin... c'est ce que vivent toutes les mamans... et je ne regrette rien. »

La course sans fin de Marine Tondelier est loin de s'achever.

Mais telle une marathonienne, elle continue d'avancer, concentrée.

« Il faut être aligné entre ce qu'on fait, ce qu'on est et ce qu'on voudrait être. En fait, il faut que mon "moi d'avant", ou mon "futur moi", quand ils me regardent aujourd'hui, ne me disent pas : "Mais qu'est-ce que tu as fait ?" Et parfois, il faut savoir dire non. Si tu es en dissonance, tu ne peux pas être épanouie ou enthousiaste, tout devient fatigant, ça ne marche pas. »

Tel est le mantra de Marine Tondelier : savoir ne pas trop s'éloigner de ses vieux rêves.

2.

« Sur la plus haute marche du podium »

Le pouvoir

Elles sont au cœur du réacteur. Elles dirigent, président et décident. Parlons ici de pouvoir au féminin. Ces femmes l'exercent, le détiennent. Elles côtoient les plus grands. Elles font d'ailleurs partie des plus grands.

Pourtant, le pouvoir n'a longtemps pas été l'apanage des femmes. C'est un monde d'hommes, avec des codes masculins, un univers où les conflits sont violents et débouchent sur des guerres. A-t-on déjà vu une femme déclencher une guerre ? Oui. Les femmes peuvent être tout aussi bellicistes que les hommes. Pensons ici à Margaret Thatcher, Première Ministre britannique qui mena une guerre extrêmement populaire aux Malouines. Un conflit qui lui valut une victoire écrasante aux élections de 1983.

Les femmes de pouvoir naviguent donc dans cet univers où il faut montrer les muscles.

Comment sont-elles confrontées aux questions de pouvoir ? L'ont-elles choisi ? S'est-il imposé ? Ont-elles vécu des discriminations ? Ont-elles dû se masculiniser ? Quelles difficultés pour accéder à la plus haute marche du podium ? Elles ont toutes surmonté des épreuves, pas seulement comme des conquérantes, surtout comme des femmes.

Elles aiment le pouvoir et le revendiquent. Pas pour briller, simplement parce qu'elles aiment « faire ».

Les femmes occupent aujourd'hui de plus en plus de postes de direction. 28 % précisément, mais seulement 10 % d'entre elles sont à la tête d'entreprises. Un chiffre en lente progression. La loi Copé-Zimmermann, adoptée en 2011, marque pourtant un tournant dans la gouvernance des entreprises en France. Désormais, les grandes entreprises et les sociétés cotées ont l'obligation d'intégrer 40 % de femmes dans leurs conseils d'administration et de surveillance. Et bonne nouvelle, la France se classe en tête des pays de l'OCDE sur ce point (46 % dans ces conseils en 2022, contre par exemple 43 % en Italie, 35 % en Allemagne, 32 % aux États-Unis, et 15 % au Japon) !

Une avancée ? Oui. Mais des inégalités persistent. La parité reste encore

timide aux postes exécutifs. Là où le pouvoir stratégique s'exerce, ce sont les hommes qui sont à la manœuvre. Les femmes dirigent le plus souvent des petites structures et restent assez largement à l'écart de certains secteurs (construction et transport notamment).

Pourquoi ? Bonne question. Il semble que l'accès aux hautes fonctions, l'accès au pouvoir, soit encore conditionné par des obstacles. On peut y voir la persistance de stéréotypes, mais pas seulement. La faible féminisation de la fonction de dirigeant s'explique en particulier par des contraintes familiales qui continuent de peser davantage sur la vie professionnelle des femmes.

En Norvège, les quotas introduits, dès 2003, ont permis d'atteindre le taux de près de 40 % de femmes dans des postes exécutifs. Alors pourquoi pas nous ? En Norvège, et dans les pays scandinaves, les politiques sociales sont plus favorables à l'égalité des sexes dans l'accès aux plus hautes fonctions. Les congés parentaux sont, par exemple, partagés. Les femmes, jeunes mères, ne sont donc pas stoppées dans leur progression. En France, l'ascension des femmes n'est pas encore une évidence pour tous. Même au ^{xxi}^e siècle. Celles qui y ont accédé ont dû jouer des coudes, avaler des couleuvres, mettre les bouchées doubles. Bravo à elles !

Nous en avons rencontré quelques-unes pour illustrer ce chapitre. Comment les avons-nous choisies ? Elles ont toutes une aura, un petit quelque chose en plus. Il s'agit de femmes que l'on écoute lorsqu'elles entrent dans une pièce, sans qu'elles aient besoin d'élever la voix.

Pour elles, le pouvoir n'a pas forcément été un objectif, ni même un désir. Il est apparu avec le temps, au gré des évolutions de carrière et elles ont dû apprendre à l'exercer. Certaines ont dû se battre et prouver qu'elles étaient légitimes, seules ou avec l'aide de mentors. Les trajectoires sont différentes.

Voici dans ce chapitre cinq femmes de pouvoir.

Yaël Braun-Pivet, présidente de l'Assemblée nationale. La voix féminine la plus forte du Parlement. Quatrième personnage de l'État. Au-dessus d'elle, dans l'ordre de préséance, que des hommes. Elle a dû s'imposer, sortir du rang, contre l'avis même du président de la République, tout en se battant secrètement contre un cancer du sein. Elle a appris à encaisser.

Christel Heydemann, grande patronne du CAC 40, rompue aux jeux de négociations à haut niveau, une sportive qui aime l'action et qui ne se laisse pas impressionner. Elle a su imposer son style.

Agnès Pottier-Dumas, maire de Levallois-Perret. Elle est passée de l'ombre à la lumière quand elle a succédé à l'emblématique Patrick Balkany. Il lui a fallu plusieurs années pour se transformer en maire sûre d'elle et respectée.

Anne Méaux, une stratège de la communication de crise, en première ligne lorsque tout vacille. Avec elle, le pouvoir s'exerce dans l'ombre et dans l'urgence. Une femme de pouvoir qui conseille des hommes de pouvoir.

Enfin, Clara Gaymard, à la tête d'un groupe d'investissement et d'innovation. Une femme de pouvoir, mère de neuf enfants, qui a su concilier vie professionnelle réussie et vie personnelle bien remplie.

Ce récit n'est pas celui de la difficulté, c'est surtout celui de la joie de faire, de décider. De toutes ces femmes se dégage une force tranquille, car elles sont exactement là où elles devaient être et ont su rester elles-mêmes.

Ce chapitre explore le pouvoir au féminin. Il interroge sa nature : est-ce un outil, un poids, un privilège ? Et surtout, que deviennent celles qui osent le prendre et le garder ?

Vous allez le voir, le pouvoir n'a rien d'un costume taillé sur mesure.

Yaël Braun-Pivet

Briser le plafond de verre

Elle est le quatrième personnage de l'État. Rien que ça. Une femme qui marque l'Histoire. Éluë en 2022, réélue en 2024, Yaël Braun-Pivet est la présidente de l'Assemblée nationale. La première femme à occuper cette fonction, la première à accéder au perchoir. « C'est une victoire collective, une victoire de nanas. » Une bataille dantesque, alors qu'elle menait un autre combat plus intime, celui contre un cancer du sein.

Elle nous reçoit dans son bureau de l'hôtel de Lassay. Jolie veste rose et boucles d'oreilles discrètes. Elle tient à rester féminine... « Quand je fais la revue des troupes, je mets un point d'honneur à être en robe. » Yaël Braun-Pivet ne craint pas le regard des autres. D'abord avocate au pénal, puis mère au foyer expat pendant neuf ans pour élever ses cinq enfants, entre Taïwan, le Japon et le Portugal, elle assume sa trajectoire atypique. « Il faut arrêter d'imaginer que les parcours sont linéaires, au contraire, on peut avoir plusieurs vies. C'est riche, et cela apporte tellement plus. » Sa vie d'aujourd'hui, elle n'aurait jamais pu l'imaginer. Tant mieux. « Vous vous sentez tellement vivant quand vous ne programmez pas la suite. » Entrée en politique par « conviction », elle n'a jamais visé un poste en particulier. C'est arrivé un peu comme ça. Aujourd'hui femme de pouvoir, elle est devenue un modèle, et l'assume. « Je n'aime pas le pouvoir pour le prestige que cela peut conférer. En revanche, j'aime cette capacité à changer la vie des gens. » Entourée d'hommes qui « sont là depuis trente ou quarante ans, et qui exercent des mandats à n'en plus finir », elle n'a jamais eu peur d'oser. De s'imposer. Parce que « l'échec ce n'est pas très grave ». Yaël Braun-Pivet a confiance en la vie... « Je ne suis pas croyante, mais je me dis toujours que les choses n'arrivent pas par hasard. » Une fondeuse qui trace sa route. « N'attendez pas que l'on vienne vous chercher, n'attendez pas que l'on vienne vous tendre la main pour vous dire d'entrer. » Portrait d'une femme de poigne, au sourire doux et communicatif.

Nous sommes le 22 juin 2022, jour de la primaire pour l'élection à la présidence de l'Assemblée nationale. Yaël Braun-Pivet vient de décrocher la victoire. Elle sera officiellement nommée quelques jours plus tard, le 28 juin 2022. Elle devient la première femme présidente de l'Assemblée nationale. Tout un symbole.

C'était pourtant une outsider au départ.

Sa vie professionnelle s'est jusqu'alors déroulée en dehors de la vie politique, elle vient de la société civile. Ce n'est qu'en juin 2017 qu'elle arrive dans cet univers. D'abord élue députée de la 5^e circonscription des Yvelines, elle devient ensuite présidente de la commission des lois de l'Assemblée nationale. Deuxième femme de l'Histoire à occuper ce poste. Comme un présage pour la suite. En mai 2022, elle est nommée ministre des Outre-mer au sein du gouvernement d'Élisabeth Borne. Tout s'enchaîne. « Je ne rentre pas en politique en me fixant un objectif précis... comme ceux qui font de la politique de façon professionnelle, qui y rentrent à 18 ans, qui sont conseillers municipaux, qui rêvent d'être maires, députés, puis de prendre le département à la place d'Untel. »

En juin 2022, elle n'est donc pas inconnue du grand public, mais elle n'est pas pressentie dans son camp pour succéder à Richard Ferrand lorsque celui-ci perd les législatives (battu au second tour dans le Finistère). Il était « destiné à redevenir président de l'Assemblée nationale ». Là c'est le déclic. « Je vais tenter ma chance. Je décide de le faire contre l'avis de l'exécutif, de la Première ministre à l'époque et du président de la République. Je prends le risque. »

S'ensuivent 48 heures de marathon, de combats sur le ring de la politique. « Je fais ma campagne, nous subissons des pressions pour que je renonce. Je ne lâche pas. C'est dur parce que vous vous dites : "Est-ce que j'ai bien fait ? Qu'est-ce que ça va donner ? Est-ce que je vais gagner ?" Quand vous êtes à contre-courant, c'est encore plus difficile d'imaginer que vous allez gagner. »

Arrive le moment du vote à scrutin secret entre les trois groupes de la majorité. Six candidats, le dépouillement est en cours. « Je me souviens très bien de cet endroit... je suis assise dans la salle Victor Hugo... Autour de moi, des jeunes femmes, des députés, des collaborateurs. Je suis très angoissée... mais en tête. De 20 voix au premier tour. » Puis le vote se termine.

Le dépouillement et... c'est la victoire !

Ce moment est gravé dans sa mémoire à jamais. Ces femmes qui l'ont aidée dans sa campagne l'entourent, physiquement, elles se placent près d'elle. « C'était extrêmement émouvant parce que je vois des femmes qui pleurent, des

députés qui pleurent. Qui n'en reviennent pas. Elles se disent : "On l'a fait, on va élire la première femme présidente de l'Assemblée nationale." Ce qui est émouvant, c'est qu'on a toutes conscience, à ce moment-là, d'avoir écrit un bout de l'histoire du féminisme. C'est pour ça qu'on est si émues. C'est l'émotion d'avoir écrit une page de l'histoire des femmes et de l'égalité. On a fait sauter ce plafond de verre par notre campagne électorale, par notre combat. C'est assez magique. »

Elle verse une larme lors de sa victoire. Au moment où elle va au perchoir pour la première fois aussi. « C'est vertigineux. »

Elle, qui n'a pas été biberonnée à la politique, arrive à déjouer les jeux de pouvoir et les pressions. Comment a-t-elle fait ? On apprend en marchant. « Les chausse-trapes, vous les voyez parce que vous n'êtes pas naïfs. Mais moi, j'ai comme règle de ne pas faire la même chose. Je ne suis pas une fille de *off*, je ne suis pas une fille de coup tordu. Je n'aime pas ça. Cela existe autour de moi, mais je pense que la plupart des gens qui font de la politique n'aiment pas ça non plus. La meilleure preuve, c'est qu'à chaque fois... ils m'ont élue. S'ils avaient voulu élire d'autres personnes, ils étaient libres de le faire. Cela montre bien que, cette droiture que j'ai, cette constance, c'est cela qui marche et qui leur plaît... puisque c'est moi qui remporte le plus grand nombre de voix. »

Ni mentor, ni guide, ni relations

Quand elle entre en politique, comme on entre en religion, elle le fait pour aider ses concitoyens. « J'ai envie de m'engager pour les autres, de m'engager pour mon pays. J'y crois, j'ai des convictions, je vais les faire valoir et je vais essayer d'être utile au maximum. C'est donc une volonté sincère de m'engager. »

A-t-elle été découragée par la dureté de ce monde à part ? Oui parfois. « J'ai eu des moments où j'étais très abattue, où je me suis dit : "Si c'est ça, la politique, est-ce que j'ai vraiment envie de consacrer mes jours et mes nuits à cet univers-là ?" J'étais déçue en voyant ce qu'était la politique. Parce que par ailleurs, moi, j'étais passionnée par ce que je faisais. J'adore la politique parce que j'adore être sur le terrain. J'adore les gens, j'aime régler leurs problèmes très concrets. Cette partie-là me nourrit pleinement. Mais c'est vrai que vous vous dites à un moment : "Est-ce que je vais survivre ?" Puis vous vous rassurez : "Oui, je vais survivre." Cet univers, c'est à moi de le changer de l'intérieur. »

Le courage d'une femme qui décide, dès le départ, de chambouler les codes. D'apporter un nouveau regard et d'imposer son style. À dire vrai, la route n'a pas été de tout repos. « Au début, c'est très dur, vous avez des articles de presse dans lesquels des piliers de la majorité vous dézinguent. Bien sûr, de façon anonyme. L'objectif, c'est de faire craquer pour prendre la place et récupérer le dû. »

Alors au départ, il a été difficile de faire valoir sa légitimité face à certains de ses pairs. Quand elle arrive à la commission des lois de l'Assemblée nationale en 2017 notamment.

La raison ? « Je suis avocate, mais je n'ai pas exercé depuis longtemps. J'ai osé m'arrêter pour m'occuper de mes enfants. Dans ce monde-là, c'est vraiment un crime de lèse-majesté. » S'arrêter pour s'occuper de ses enfants, choisir de faire une pause quelques années, « c'est encore aujourd'hui dénigré par la société ».

La réalité est abrupte. « On vous disqualifie parce que vous êtes une femme, parce que vous êtes mère de famille nombreuse, parce que vous n'avez pas travaillé toute votre vie, parce que vous n'êtes pas une professionnelle de la politique. C'est très violent... mais ma réaction... ce n'est pas l'attaque... c'est de travailler et de montrer que je suis capable d'occuper cette fonction. » Aujourd'hui, elle est un exemple. Pour les femmes en politique, mais pas seulement. « En ayant réussi les cinq ans de commissions des lois et maintenant les deux ans et demi de perchoir... je crois que cela montre à toutes les femmes qu'il ne faut pas qu'elles se laissent faire. Il faut lutter contre les stéréotypes. Il n'y a pas de parcours type pour exercer telle ou telle fonction, pour avoir telle ou telle profession. On a le droit d'avoir des parcours différents, il faut arrêter d'imaginer que les parcours sont linéaires. » Elle cite Simone Veil, qui disait si justement : « Ma revendication en tant que femme, c'est que ma différence soit prise en compte, que je ne sois pas forcée de m'adapter au modèle masculin. »

Si son parcours inspire, c'est qu'elle assume tout... et qu'elle ose ! Elle trace sa route. « J'avance le plus droit possible. Je ne suis pas une femme qui fait des zigzags. »

Au début de sa carrière politique, Yaël Braun-Pivet ne maîtrise pas les codes, mais elle se lance, elle candidate, et ça marche. « Il ne faut pas mendier, il ne faut pas quémander. C'est vrai que j'ai ça dans mon tempérament depuis toujours, depuis toute petite. Je suis une fonceuse, je n'ai peur de rien, j'ai de l'assurance, j'ai confiance en moi. Je trouve qu'on ne risque rien à oser. Vous ne mettez pas votre vie en danger. Vous ne mettez pas l'essentiel en danger. En plus, moi, j'ai traversé la maladie, donc je sais ce que c'est. Je pense qu'il faut relativiser les enjeux et le risque que vous prenez à oser. »

Face à la maladie

Elle apprend en 2022 qu'elle est atteinte d'un cancer du sein. Le choc. À cette période, elle est présidente de la commission des lois, la plus prestigieuse de l'Assemblée nationale. La révélation de la maladie lui apparaît sur le moment comme un frein à sa carrière politique. Elle décide de ne pas l'annoncer, de garder cette nouvelle, ses peurs, pour son intimité familiale. Tout devient très vite « concret ». Elle se fait opérer, commence la radiothérapie. Et puis la campagne des législatives approche, celles qui vont lui

permettre de devenir présidente de l'Assemblée nationale d'ici quelques semaines. Au même moment, le gouvernement se compose après l'élection présidentielle d'avril 2022. « À ce moment-là, je voulais entrer au gouvernement et je fais campagne. Parce que cela ne vient pas tout seul. Il ne faut pas croire que cela tombe du ciel et qu'un jour, on vous appelle : "Est-ce que tu voudrais être ministre ?" J'ai une discussion intérieure : "Si je révèle que j'ai un cancer, je ne serai jamais nommée ministre." Je pense qu'on va me dire : "Occupe-toi de ta santé, prends soin de toi, on verra ça plus tard". Et puis, concernant l'élection dans ma circonscription, je me dis : "Est-ce que les électeurs vont m'accorder leur confiance pour que je sois leur député s'ils savent que je suis malade ?" J'ai un cancer, le cancer ça fait peur... je suis en plein traitement. La politique, c'est quand même un milieu où il faut montrer que vous êtes forte, que vous faites face. »

Alors elle serre les dents. Encaisse la fatigue causée par les traitements. « Tout d'un coup, vous avez un fil à la patte. Vous avez des rendez-vous tous les jours, vous ne pouvez pas en rater un. Vous vous sentez un peu emprisonnée, et très impuissante parce que vous n'y comprenez rien, vous n'y connaissez rien, vous vous laissez faire complètement. Et moi, je n'aime pas ça. J'ai du mal à lâcher prise comme ça. »

Certaines personnes la reconnaissent dans la salle d'attente. « Ce n'est pas un moment très confortable. »

Pendant des semaines, des mois, elle mène une double vie. Celle de malade et celle de femme politique qui mène des combats majeurs.

Comme ce jour où elle passe un PET-scan (technique d'imagerie médicale) pour s'assurer que le cancer ne s'est pas propagé après son opération et son traitement.

L'examen a lieu le même jour et à la même heure que la conférence de presse d'Emmanuel Macron. Nous sommes en pleine campagne présidentielle. « Je me rappelle... j'étais dans la salle d'attente... il y avait la télé allumée et le président de la République parlait devant les journalistes. Moi j'étais à Beaujon, à Clichy, au milieu de ma campagne législative, je le regarde à la télé parce que je suis à l'hôpital pour faire mon PET-scan... ! Les docteurs m'appellent, me font une injection de produits qui va se répartir dans le corps avant de faire le scan. Là, je passe dans un petit box... mais je voulais continuer à suivre ce qui disait, parce qu'après, c'est le message que vous portez sur les marchés, en campagne. J'ai regardé la suite sur mon téléphone avec mes écouteurs... alors que j'étais allongée sur mon brancard avec ma perfusion. C'est deux vies qui se sont complètement percutées et connectées, c'était surréaliste. »

Pendant cette période, ses deux vies s'entrechoquent sans cesse. Et les symboles sont parfois forts. Ses séances de radiothérapie se terminent le jour où elle est nommée ministre. « Le matin, je fais ma dernière séance de radiothérapie... on est le vendredi... et l'après-midi, je suis sur le perron du ministère des Outre-mer pour la passation de pouvoirs. Ses enfants sont

présents, son mari aussi. « On est très émus parce que c'est aussi notre victoire. Une vraie victoire fêtée en fanfare. C'est très touchant, très émouvant. Là aussi, mes deux vies se percutent complètement. Le matin, j'étais au sous-sol de l'hôpital avec l'appareil de radiothérapie qui faisait bip, bip, bip. Et l'après-midi... tapis rouge, garde républicaine. C'est assez incroyable. »

Yaël Braun-Pivet va mettre 12 à 18 mois pour se dire que la maladie est enfin derrière elle. Son rapport au corps a aussi été modifié. « L'hormonothérapie, cela vous fait grossir, cela déclenche la ménopause. C'est un moment où vous êtes obligée de prendre le dessus. Je suis beaucoup plus rigoureuse, je fais plus de sport, je fais attention à ce que je mange. » La nage tous les week-ends est autant un plaisir qu'une hygiène.

Après le choc, après le combat, sa vie entière a changé. « Quand on pose le mot *cancer*, vous imaginez le pire. Évidemment, vous pensez à la mort. Vous avez vraiment conscience que c'est de l'impermanence, que ça peut s'arrêter à tout moment. Cela change votre regard sur la vie. Quand vous avez traversé cela... j'ai l'impression que vous vivez encore plus intensément... vous avez encore plus envie d'agir. Chez moi, ça a décuplé l'envie de faire "pour les autres". »

Mener la bataille du perchoir et celle contre son cancer du sein... en même temps... Yaël Braun-Pivet a à cœur de faire évoluer les mœurs. « Je pense qu'en France, on avait terriblement besoin dans la sphère publique et politique d'avoir des femmes qui exercent ces fonctions en restant pleinement femmes. »

Une femme inébranlable en apparence qui puise sa force dans sa confiance intérieure. La présidente de l'Assemblée nationale n'a pas peur de tracer sa route. C'est le conseil, d'ailleurs, qu'elle a envie de donner aux autres femmes : « Il faut s'écouter intimement pour trouver son chemin. Ne pas se laisser influencer par tous ceux qui veulent vous imposer votre destin. Chacune peut trouver sa voie. Il faut vraiment essayer de trouver ce qui nous correspond et non ce qui correspond au diktat, à son entourage, à l'image que la société peut se faire. » Elle sourit en se remémorant les yeux ronds de sa mère et les mâchoires de ses collègues qui se décrochent lorsqu'elle annonce un jour faire une pause (qui va durer neuf ans) dans sa carrière d'avocate. « Il ne faut pas hésiter à changer si vous n'êtes pas pleinement heureux. Je sais que tout le monde ne peut pas le faire... mais on peut réussir à se créer des opportunités. En tout cas, on est quand même maître de son bonheur. »

Christel Heydemann

La patronne – cool attitude – des télécoms

Elle est lumineuse, directe. Son sourire doux, son esprit vif. Chaleureuse, très « cool »... elle, qui pourrait être tout autre. Christel Heydemann fait partie d'un club ultraselect. Celui des femmes qui dirigent des entreprises du CAC 40. Elles ne sont que quatre en France. Depuis avril 2022, elle est directrice générale du groupe Orange, le visage de l'entreprise. Opérateur télécoms dans 26 pays... 137 000 salariés... 300 millions de clients. « C'est une entreprise qui appartient au grand public, qui appartient aux Français, qui appartient à l'Histoire. On n'est pas là pour soi. » Un sens du devoir et une carrière exemplaire. « Dans tous mes jobs, j'ai toujours agi en me disant : "Je donne le meilleur de moi-même". » Cette conquérante est une femme d'action. Endurante et résistante au stress... « J'ai toujours tendance à dédramatiser les choses. » Zen toujours. Cela lui vient probablement de sa passion pour la course à pied et le trek. Christel Heydemann est ce qu'on appelle « une tronche ». Diplômée de l'École polytechnique (promotion 1994) et de l'École nationale des ponts et chaussées. Elle se donne à fond, jongle avec son emploi du temps de maman de deux garçons de 6 et 11 ans qu'elle accompagne à l'école le matin, dès qu'elle le peut. Dans son bureau, elle est simple, sans fards. Elle dit tout, en transparence, même sur son programme du week-end... qu'elle attend avec impatience pour être « peinarde ».

*
* *

« Bon. J'espère que tu ne vas pas dire non parce que je crois que ça va être toi. »

Nous sommes un soir de janvier 2022, Christel Heydemann est chez elle. Elle reçoit un appel. C'est Stéphane Richard, alors PDG d'Orange à l'appareil. On ne s'attend jamais à un tel bouleversement, il s'agit de postes qui ne se refusent pas... Il lui propose de devenir la patronne d'Orange. « Là, on se dit :

“OK, on va basculer dans quelque chose de différent”. »

Elle prévient son mari, qui était au courant des discussions en cours, puis l'annonce à sa mère. « Elle me dit : “Hein ? Mais... mais... tes enfants... mais la responsabilité.” Elle ne concevait pas que ce truc-là me tombe sur les épaules. »

« On va basculer »

Pendant quelques jours, elle est encore dans cette bulle où les médias, la France ne savent pas encore. Elle savoure avant le tsunami qui suit ce type de nomination.

Ce qu'elle retient de l'après-nomination ? Le changement du regard des autres.

« Il y a plein de gens qui ne me connaissaient pas. Au fond, je me disais, je vais faire ce que j'ai toujours fait (elle est à l'époque directrice générale Europe opérations de Schneider Electric). Alors évidemment, à la tête d'une entreprise emblématique, il y a des enjeux colossaux pour les clients. Mais moi, bien avant, j'avais déjà, à mon échelle, conscience à la fois du pouvoir, mais surtout des responsabilités. »

Elle est bien dans ses baskets la patronne d'Orange. Déborde d'une énergie communicative. Elle s'en amuse : « Je ne sais pas d'où ça vient... de l'éducation, de mes parents. Ma mère est comme ça aussi... puis mon grand-père... alors lui, c'était une boule de vie ! »

Christel Heydemann devient, à cette époque, connue du grand public, mais ne change pas. Reste naturelle et rit d'elle-même. « Alors là... je fais un effort parfois pour me réfréner, ne pas toujours dire, selon les situations, ce que j'aimerais tellement dire tout haut ! » Femme de pouvoir, femme observée... elle sait qu'elle doit désormais peser ses mots : « Il y a des choses qui sont très agréables. Quand vous posez une question, il y a plein de gens qui veulent vous répondre ! Mais le problème quand vous posez une question, c'est qu'elle est interprétée. “Alors elle a posé cette question-là...” (elle imagine une discussion intérieure d'un collaborateur). Voilà, il y a beaucoup de fantasmes et puis les gens veulent vous faire plaisir quand vous devenez le chef. Comment faire la part des choses ? Comment savoir si les gens vous disent ce qu'ils pensent vraiment ? ou ce qu'ils croient que vous voulez entendre ? » »

Son fils a un téléphone à touches

Elle a du recul, Christel Heydemann. Humble, facile d'accès. « Mes amis, ma famille, tout le monde me dit : “Non mais c'est dingue avec le job que t'as... tu viens toujours avec nous au ciné... tu fais toujours ceci ou cela.” Ben non... heureusement la vie continue. Mes enfants n'en ont rien à faire

d'Orange... à part pour peut-être avoir un téléphone ! » Elle profite de l'anecdote pour raconter, comble, que son aîné de 11 ans est frustré de ne pas avoir de smartphone. « Il a un téléphone, mais il considère que ce n'est pas un téléphone. C'est un téléphone à touches qui permet d'appeler et d'envoyer des SMS. Je lui dis : "T'as un super numéro", il s'en fout ! » Pour sa mère, en revanche, garder un cerveau d'enfant intact est crucial.

Ses enfants justement, elle « les a eus tard dans sa carrière ». Ils ont 6 et 11 ans. Comme toutes les mères, elle culpabilise parfois. Surtout quand le plus jeune lui lance « "Maman, tu ne viens jamais à mes sorties scolaires !" Cela dit mon mari en a fait une, une fois. Il y a 4-5 ans et on s'en souvient encore ! » Elle rit.

Ses problèmes de logistiques pro/perso sont arrivés avec la maternité. Être mère permet probablement d'être un meilleur chef, de manager avec de l'empathie. « Franchement, quand on n'a pas d'enfant, qu'on soit un homme ou une femme, on théorise, mais on ne peut pas "ressentir". J'ai encore le souvenir, je ne sais plus, ça devait être en 2021, ma jeune fille au pair m'envoie un texto, elle avait chopé le Covid. Et là, je me dis... "le monde s'effondre"... je me dis... "pendant une semaine, qui va s'occuper d'eux ?". C'était la panique. Je me souviens ensuite que je suis au bureau. Tout d'un coup, je dis... non, mais attendez... la réunion... on la reporte. "Donnez-moi trente minutes". Et donc... ça, c'est moi... mais c'est la même chose pour toutes les mamans. »

Elle s'applique à donner l'exemple. Travailler dans un grand groupe permet, elle l'admet, une certaine flexibilité. « Quand on est dans une PME, que l'entreprise tient sur trois personnes... c'est plus compliqué... cela dit, aujourd'hui, on a quand même des téléphones portables, des moyens de connectivité, on peut s'organiser pour faire des trucs le soir si on ne peut pas le faire à 15 heures. Ce que je veux dire c'est qu'il faut autoriser les gens à faire ça. (...) J'ai des souvenirs où tout d'un coup, votre chef vous balance une réunion à 18 heures le soir... ou quand il faut prendre un rendez-vous chez le médecin... on se dit, "oh là là, mais comment je vais faire ?". Donc il faut autoriser les collaborateurs aussi à être dans la vraie vie. Autoriser les managers à faire ça. »

L'idée est bonne... mais comment l'appliquer en verticale ? Comment diriger 137 000 salariés ? Une entreprise qui n'est plus à taille humaine ? « On se rend compte que diriger 1 000 ou 10 000 ou 100 000 personnes, c'est un peu pareil. On ne peut pas connaître chacun individuellement. Il y a une dimension qui change. » Elle concède : « On dirige des dirigeants, c'est différent, mais il faut tout de même garder le lien avec les équipes, aller le plus régulièrement possible sur le terrain. »

Gagner en équipe

Avec toujours cet esprit d'équipe. Elle ne travaille pas pour « elle », mais pour le groupe. « Je suis beaucoup dans le collaboratif. Je veux réussir “ensemble”. J’ai eu plein d’exemples dans ma carrière où franchement, quand on gagne des choses en équipe, quand on passe des étapes, quand on a des moments difficiles, c’est tellement puissant... c’est la force du collectif. » Surtout dans une entreprise où les crises se succèdent. « Les tempêtes en Bretagne, Mayotte, des inondations en Espagne... il y a des situations compliquées. Heureusement, aussi, plein d’autres moments de joie collective. L’entreprise est hyper engagée, et c’est la force du collectif. C’est quand tout le monde se mobilise pour un objectif qu’on obtient les plus grands succès, on l’a bien vu pendant les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 ! »

Parfois son style détonne. Surprend. Son management est tout sauf à l’ancienne. « Je dis : “Mais dites-moi que vous n’êtes pas d’accord !” Parfois, je teste des idées... et tout le monde ne voit pas les choses de la même manière, cela prend du temps. Dans mes précédentes fonctions chez Schneider Electric, j’ai passé huit ans à expliquer que ce n’était pas parce que je disais quelque chose que j’en étais convaincue à 100 % ! » Parfois cela a pu en ébranler certains, habitués aux styles plus musclés de big boss du CAC 40. Elle se souvient, quelques mois après son arrivée : « J’ai le souvenir d’une réunion où l’un des membres du Comex avait pris la parole en disant “non, je ne suis pas du tout d’accord avec ça”... je m’en souviens parce qu’après la réunion il était venu me voir. Il s’était excusé d’avoir fait ça. Je lui ai répondu “mais non t’as raison !”. »

On « ne peut pas plaire à tout le monde », certes, mais Christel Heydemann impose son style. Elle aime l’esprit de groupe, la franchise et les ping-pons d’idées.

Une femme dans un monde d’hommes

Portée par sa singularité, elle avance au milieu des ingénieurs, où peu de femmes surnagent. « Moi, ça m’a plutôt aidée. J’étais dans des environnements masculins. Du coup, je sortais du lot. Forcément vous avez une table où il y a quinze jeunes, ou quinze commerciaux, qui viennent voir un client. Quand vous êtes la seule femme, on vous repère un peu plus, donc les gens se souviennent de votre nom. Ce qui fait qu’après... quand vous demandez un rendez-vous... on vous le donne ! Aussi parce que j’ai eu des managers, que des hommes d’ailleurs, dans toute ma carrière, qui aussi m’ont fait confiance, m’ont challengée, ne m’ont pas mis de barrière. »

Pas de barrière non plus en réunion, quand il a fallu imposer ses idées. Dans sa carrière elle a plus souvent observé des différences culturelles, que des différences hommes/femmes. « J’ai beaucoup travaillé dans des environnements internationaux pendant les vingt premières années de ma carrière. Et honnêtement, la prise de parole avec assurance, etc., ce sont aussi

des sujets de culture. Quand vous mettez des Américains, des Asiatiques, des Européens dans une salle, finalement, au-delà des différences hommes/femmes, ce sont plutôt les sujets culturels qui vont prendre le dessus. Parfois, il y avait des réunions où je me disais “bon, je n’ai rien dit”, parce que je considérais que je n’avais pas de valeur à apporter au débat. Eh bien, ça... je me dis que peut-être qu’un homme ne l’aurait pas fait. Mais je ne vais pas me forcer à dire, “eh oh, je suis là”. Je trouve ça détestable, ça fait perdre du temps à tout le monde. »

Celle qui aime l’action a toujours su ce qu’elle voulait... Et surtout ce qu’elle ne voulait pas faire. « Quand je passais les concours après Math sup, je ne suis même pas allée passer les oraux de Normale (l’École normale supérieure). Ma mère, qui était prof de maths, qui avait fait Normale, m’a dit “mais tu ne peux pas faire ça”. J’ai répondu : “Je ne veux pas être prof, je ne vois pas pourquoi, je vais perdre mon temps”. » Pas de temps à perdre et une vie à 100 à l’heure.

Alors quid de la suite ? Elle ne se fixe pas de limite d’âge, mais concède qu’elle ne conçoit pas que cela s’arrête. « Je sais aussi que je n’occuperai pas ce poste éternellement. C’est comme ça... c’est la vie des entreprises, ce n’est pas bon pour les entreprises si un patron reste pendant quinze ans. En tout cas, c’est très rare. »

Elle vit sereinement l’arrivée, un jour, de sa retraite. « Je pourrai être dans ma maison... accueillir des amis. » Mais, comme une sportive, elle se fixe, d’ici là, un objectif : « Il faut avoir la motivation. Quand on arrive au moment où on sent qu’on n’apprend plus, qu’on est blasé, qu’on n’a pas de challenge. Le jour où je me dis que je ne donne pas le meilleur de moi-même. Honnêtement, il vaut mieux passer à autre chose. » Un jour qui n’est pas près d’arriver.

Alors que nous quittons son bureau baigné de lumière, il est trop tentant de ne pas demander à cette patronne d’une des plus grandes entreprises françaises quel serait son conseil pour s’épanouir dans sa carrière professionnelle. Son conseil, sage, inspirant, mais pas toujours facile à mettre en œuvre, soyons lucides, le voici : « Il faut travailler avec des gens avec qui on a envie de travailler... quand on a le choix, parce que ce n’est pas toujours facile. Les jeunes, je leur dis toujours, “choisissez vos patrons”. Parce que finalement, ce qui fait que je suis là aujourd’hui... c’est que j’ai eu une part de chance... mais j’ai aussi rencontré des patrons qui m’ont challengée, qui n’étaient pas toxiques, qui n’ont pas voulu me garder en me disant “tu vois, elle fait bien son job, je vais la garder pour moi”. Ils ne m’ont jamais jugée comme une femme. Ils m’ont permis de grandir. » Et si la clé était là ? Trouver un mentor bienveillant...

Agnès Pottier-Dumas

La succession

Il lui a fallu trois ans pour se sentir « à l'aise ». Être bien dans ses pompes de maire de Levallois-Perret. Agnès Pottier-Dumas est passée de l'ombre à la lumière en un claquement de doigts, le jour où Patrick Balkany, empêtré dans les affaires, lui a confié les clés de cette « grosse mairie ». Elle avait 35 ans, personne ne l'attendait et surtout, personne ne la connaissait. Depuis 2020, c'est donc elle, l'ancienne directrice de cabinet, qui gère cette commune de 68 000 habitants de l'Ouest parisien. Agnès Pottier-Dumas n'avait jamais été élue sur son nom, mais c'est une conquérante, qui ne rougit pas de succéder à l'emblématique et sulfureux baron local. C'est « une chance qui ne se présente qu'une fois dans la vie », c'est pourquoi elle a décidé de prendre le risque de se frotter à la vie parfois rugueuse d'une maire de grande ville. « Je suis constamment en alerte » nous raconte cette maman divorcée qui accompagne ses filles de 8 et 9 ans à l'école et vit à seulement quelques minutes de la mairie. Un imposant bâtiment situé en plein cœur de la cité des Hauts-de-Seine où on la retrouve un jour de grand ciel bleu. Dans son vaste bureau, un adorable labrador noir est allongé par terre et dort comme un bienheureux. Agnès Pottier-Dumas, 40 ans, est une grande femme blonde et mince : « Je maigris quand je stresse. » Elle s'assoit sur le canapé, nous propose un café et nous raconte que, contrairement à Patrick Balkany, elle n'est pas « quelqu'un d'exubérant ». « Je suis sobre. » Avec elle, c'est l'ère de la rupture.

*
* *

*« Les juges sont des connards, ils me font chier,
ils ont tout fait pour que je ne me représente pas.
Voilà, je suis coincé. Donc je veux que ce soit vous la candidate. »*

Décembre 2019, six mois avant les élections municipales.

C'est Patrick Balkany qui est à l'autre bout du fil, et Agnès Pottier-Dumas

met un petit temps avant de saisir ce que son patron vient de lui proposer. Elle ne s'y attendait pas, mais elle respire. « Je n'ai pas réfléchi à ce que ça impliquait pour moi. J'ai dit "OK, OK, pas de problème". En gros, tout sauf le plan galère du maire sortant qui est candidat depuis la prison. On parlait tous au casse-pipe. » À ce moment-là, Patrick Balkany est incarcéré à la suite de ses condamnations pour fraude fiscale et blanchiment. Son procès en appel va débiter, il sait qu'il ne pourra pas se représenter.

« Personne ne me connaissait »

Patrick Balkany est empêché, « bloqué ». Et cela va changer la vie d'Agnès Pottier-Dumas. Elle, la simple directrice de cabinet, est soudainement propulsée sur le devant de la scène. C'est vertigineux. « Quand on est collaborateur, on est derrière, on est très effacé. Personne ne me connaissait dans Levallois, alors que tout le monde connaissait Patrick Balkany bien évidemment. » Et pourtant, la magie opère... elle fait campagne et se retrouve en tête dans les urnes.

Le 28 juin 2020, elle est élue maire de Levallois-Perret. À 35 ans.

« On est ici à la mairie, on est dans ce bureau et on a les résultats qui arrivent au fur et à mesure. Quand on comprend que c'est gagné, je me dis waouh ! J'ai prouvé que je savais faire quelque chose de bien, j'ai réussi un truc assez dingue dans un contexte pas facile, entre le Covid et Patrick Balkany qui m'a tiré dans les pattes au second tour. » Comme souvent en politique, l'émancipation ne peut se faire sans rupture. La brouille entre Patrick Balkany et Agnès Pottier-Dumas naît quand le maire comprend que si elle est élue, elle ne lui réservera aucun poste. « Ça n'a jamais été le deal de départ » assure-t-elle, droite dans ses bottes. Ce qu'elle veut, c'est tourner la page. « Avec une équipe que j'ai choisie, avec personne qui ne me dit quoi faire. »

Comment régner après un Roi-Soleil ? Comment succéder à celui qui fut le monarque de la ville pendant près de trente ans et quand, de surcroît, on est « jeune et femme » ? Agnès Pottier-Dumas se sait « attendue au tournant » alors que l'ombre de son ex-patron continue de planer.

Il n'est pas rare que certains habitants la comparent à l'ancien maire. « C'est gonflant », mais elle est habituée. Elle se souvient de trois dames assises dans un café, qui restent stoïques quand Agnès Pottier-Dumas les salue.

« Je leur dis : "À chaque fois je vous fais coucou, vous détournez le regard !" Et il y a une dame qui me répond : "Oui mais c'est parce que vous n'allez pas assez vers les gens", sous-entendu : l'ancien maire, lui, allait vers les gens. »

Oui, Patrick Balkany avait un côté amical, séducteur. Agnès Pottier-Dumas est tout le contraire. « Je suis plutôt quelqu'un de réservé. » Et elle assume cette différence.

« Moi, vous me voyez sortir le matin à 8 h 15, pas coiffée, pas maquillée

pour emmener mes enfants à l'école avec le chien. Je ne suis pas là pour faire une campagne électorale et venir serrer des paluches. Donc, il peut y avoir ce côté : ah ben oui, elle est moins proche des gens que ne l'était Patrick Balkany qui lui tapotait la joue ou caressait les cheveux. »

« Je m'enferme une demi-journée et j'apprends par cœur »

Sobriété. Voilà son maître mot. Et humilité, besoin.

« Constamment en alerte », Agnès Pottier-Dumas est une maire qui occupe sa fonction « à fond », au pas de charge, « y compris les dimanches, y compris les week-ends, y compris les soirées. C'est tout le temps, tout le temps ».

La masse de travail ne lui fait pas peur, elle a toujours été « une personne extrêmement bosseuse ». Les jours de conseil municipal, elle s'enferme une demi-journée pour bâcher. « Il faut que j'apprenne par cœur, que je comprenne exactement comment ça fonctionne. Qu'est-ce que je vais expliquer ? Qu'est-ce que je vais dire ? Et pourquoi on fait comme ça, plutôt que comme ça ? Ce qui fait que je suis archi prête. C'est hyper bien. Et du coup, quand l'opposition vient me chercher sur des conneries, j'ai trois coups d'avance. »

Est-ce dû au syndrome de l'imposteur ? Elle rectifie : « Plutôt au syndrome de la bonne élève. » Agnès Pottier-Dumas se pose toujours mille et une questions. Elle fonce, mais pas tête baissée. Elle fonce en se faisant « des nœuds à la tête », en se demandant constamment si elle fait bien. « Vous voyez, c'est le côté “tiens, j'ai fait comme ça, mais est-ce que c'est bien ?”, ou est-ce que je n'aurais pas dû faire différemment ? »

En tout cas, depuis qu'elle arpente les couloirs de la mairie de Levallois-Perret, l'air ambiant a changé. « Patrick Balkany, c'étaient un peu les emplois du temps à l'ancienne ». Avec elle, les réunions ne se font ni tard le soir, ni tôt le matin. « Ça fait chier tout le monde, surtout les mamans. »

« Maman, t'es forte en tout »

Son arrivée a marqué un tournant. Dieu que ça fait du bien une femme maire à Levallois-Perret ! C'est ce que lui confient ses collaboratrices. Un jour, la directrice des affaires juridiques vient la voir dans son bureau. « Elle me dit : “Mais tu sais Agnès, depuis que tu es là, c'est plus facile pour nous les femmes, parce que tu assumes de partir à 18 h 30 pour récupérer tes enfants alors qu'avant, c'étaient que des mecs qui étaient en poste. Et nous, on était dans la culpabilité permanente de devoir aller récupérer son enfant, l'emmener chez le dentiste, etc. On se disait : ‘Oh là là, je ne suis pas là.’ Tu nous as libérées de ce poids”. »

Agnès Pottier-Dumas est maire. Et mère.

Deux vies qui s'entremêlent. Deux vies qu'elle fait tout pour rendre compatibles, c'est l'un de ses combats. Et c'est non négociable. « Aujourd'hui, mes filles ont besoin de moi, alors je suis là, autant que je peux en tout cas. » À la mairie, tous les agents doivent s'adapter à son quotidien de maman divorcée. Une semaine sur deux, son emploi du temps s'allège. « Les semaines où j'ai mes filles, je suis chez moi à 19 h 30. Et le vendredi à 16 h 30, je suis devant l'école pour aller les emmener à leurs activités périscolaires. » Ses deux petites sont fières de cette maman qui est devenue à leurs yeux la reine de la ville. « Pour elles, Maman c'est celle qui organise la fête foraine. C'est grâce à Maman qu'on a le feu d'artifice ! »

Des yeux d'enfants emplis d'étoiles... qui ont déjà compris qu'en plus d'être une princesse, leur maman est surtout une guerrière. « Une fois ma fille me dit : "Maman, toi t'es forte en tout." J'ai répondu : "Oui !" J'essaie beaucoup de leur montrer qu'on peut travailler et qu'on est fortes. Je leur dis souvent : "On est des femmes, donc on y arrive". » Elle sourit.

Y arriver, travailler dur et se blinder.

Elle nous raconte que parfois les critiques pleuvent sur elle comme des flèches sur un bouclier. Ce qu'Agnès Pottier-Dumas appelle « les petites agressions du quotidien ». Des messages, acides, qui tombent dans sa messagerie. « J'ouvre mon mail et je lis alors : "Il y a encore du trouble en bas de chez moi, ça fait cinquante fois que je vous le dis. De toute façon, vous ne foutez rien. Vous n'êtes pas à la hauteur". » La violence sourde ou décomplexée est le lot de tous les maires. Alors comment fait-elle pour tenir le coup ? « Quand j'ai des moments un peu *down*, je suis plutôt du genre à rester chez moi, à ruminer mes idées noires et à me dire que ça va passer. » Il arrive aussi qu'elle quitte la ville pour aller voir son cheval Luka dans la campagne du Vexin... Respirer, reprendre son souffle auprès des animaux... Et ensuite repartir au front !

Agnès Pottier-Dumas a appris à aimer le métier de maire malgré les aléas. Elle a appris à apprécier ces petits bonheurs qui viennent à elle par surprise. Comme cette femme qui l'arrête un jour dans la rue. « Je rentrais chez moi. Une femme d'origine étrangère avec un accent des pays de l'Est, me dit : "Grâce à vous, ma vie a changé. Je n'avais nulle part où aller. Vous m'avez attribué un logement social. Merci pour tout. Je ne sais même pas comment vous remercier". »

« Je respire enfin ! »

Aujourd'hui, Agnès Pottier-Dumas se sent pleinement à sa place.

L'ancienne collaboratrice de Patrick Balkany a pris son envol.

Oubliée, cette sensation « de flotter un peu » à ses débuts... Elle a « gagné en assurance » et se souvient même d'un moment très précis. Un moment libérateur. C'était lors d'une réunion de mi-mandat en 2023. « On fait cette

réunion publique au conservatoire Maurice-Ravel, et j'explique mon action sur les trois premières années, comment j'ai travaillé, pourquoi j'ai voulu le faire, etc. Et là, ça a été une vraie prise de conscience. Ça a été un déclic dans ma tête. Je me suis dit : "Punaise, je respire enfin. Là, ça y est je suis à l'aise." Donc ça m'a pris trois ans pour me dire : "OK, là, ouf ! Je contrôle, j'ai une bonne maîtrise de tout ce qui se passe dans cette ville". »

Trois ans pour tout maîtriser, mais elle ne rougit pas. Avec Agnès Pottier-Dumas, on en revient toujours à cette question du travail, du labeur. Elle l'ancienne déléguée de classe, elle l'ancienne collaboratrice de Valérie Pécresse nous explique qu'il n'y a pas de réussite magique. « J'ai eu des opportunités de dingue qui se sont présentées, on a pensé à moi et pas à quelqu'un d'autre parce que j'avais bossé, bossé, bossé. Surtout avant d'avoir mes enfants, c'est à ce moment que je me suis le plus investi. Entre mes 24 et 31 ans, j'étais à fond. Ce qui fait qu'une fois que j'ai eu mes enfants, cette image de moi était très installée, très ancrée. Pour les gens, Agnès est celle qui va bosser, qui ne te fera pas faux bond. Et le boulot sera fait correctement. »

En route, pour un second mandat !

Anne Méaux

Celle qui murmure à l'oreille des plus grands

C'est une femme de pouvoir qui préfère l'ombre. Papesse de la com, elle excelle en temps de crise. Indépendante, cash, Anne Méaux nous reçoit dans son bureau. Ouvre une boîte de chocolats. Avenante, son énergie est impressionnante. Depuis 1988, elle murmure à l'oreille des grands patrons et des hommes politiques. François Pinault, François Fillon lors de la primaire des Républicains en 2016, Carlos Ghosn après sa fuite du Japon, Daniel Bouton (ex-PDG de la Société générale) au moment de l'affaire Kerviel. Tous lui ont fait confiance. En coulisses, une rumeur : certains clients préféreraient l'embaucher pour ne pas l'avoir contre eux. « Ça, c'est des conneries. Ce n'est pas vrai. » Une chose est sûre, cette conquérante parle vrai. « Je pense qu'on sert à ça dans mon métier. » Et ne s'arrange jamais avec la vérité : « Je ne dis jamais de choses fausses. Je ne raconte pas toujours tout... mais je ne mens pas. » Ce qu'elle aime par-dessus tout : sa liberté et son indépendance. Elle refuse certains clients, parfois. Elle en conseille d'autres depuis plus de trente ans. Son agence en compte aujourd'hui 150. Anne Méaux a l'énergie d'un roc, elle trouve des solutions aux situations les plus inextricables... « Je déteste l'injustice. Je crois que j'ai un petit côté justicier. » Portrait de cette patronne de poigne au grand cœur.

*

* *

« Ton père nous quitte. »

Nous sommes au printemps 1971, Anne Méaux a 16 ans et s'apprête à passer son bac. Sa mère vient de lui faire cette annonce qui va la marquer à vie. Ses parents se séparent. Une blessure. Elle est passée du monde de l'enfance, une « enfance heureuse et choyée », à « l'âge adulte » d'un coup, d'un seul. « Ça m'a appris que la vie n'était pas un long fleuve tranquille, et que tout peut arriver, à n'importe quel moment. J'avais une mère cultivée, qui avait

arrêté de travailler pour mon père. On a été plongées dans une galère financière. Tout ça se passait mal. »

Elle en tire une leçon de vie, une promesse faite à elle-même : « Je ne dépendrai jamais de personne. Je pense que c'est probablement la clé de toute mon histoire. »

Goût de la liberté, goût de l'indépendance.

Coup du destin aussi... « Dans la vie, il faut saisir le hasard, le destin... c'est ça le destin, c'est de provoquer les opportunités. » C'est ce qu'elle s'applique à faire dès l'âge de 21 ans. Son premier job : l'Élysée. Rien que ça. « Je me souviens de mon premier entretien, quand le type m'a appelée et que je lui ai demandé : “On rentre par où ?” Il me répond : “Vous avez rendez-vous à l'Élysée ? – Oui mais je rentre par où ?” Le monsieur répond : “Par la porte.” Je me suis sentie très con. » Elle rit, et nous aussi.

Tout s'enchaîne.

Valéry Giscard d'Estaing a lu son CV. « J'étais lauréate du concours général de version latine, ça a dû lui plaire. » Elle est embauchée et immédiatement plongée dans l'univers impitoyable de la politique... où rien n'est laissé au hasard. Le conseiller qui l'embauche la regarde... « En se marrant, il me dit... j'avais un jean, je crois... et une veste... il me dit : “Habillez-vous correctement”. » Pétrifiant ? Gênant ? Pas du tout, il en faut plus pour déstabiliser Anne Méaux. « Ça ne m'a pas du tout perturbée. Tu arrives, tu débarques, ce sont des nouveaux codes. D'ailleurs, j'ai souvent expliqué aux jeunes femmes qu'il y avait des dress codes. Alors... comme je n'avais pas de tailleur, je m'en suis acheté un ! »

La jeune femme rejoint l'Élysée pour participer à une cellule d'évaluation chargée d'analyser la tonalité des médias dans leur traitement des mesures gouvernementales. Elle est ensuite promue attachée au service de presse de l'Élysée jusqu'en 1981. Quand Valéry Giscard d'Estaing perd la présidentielle, elle suit l'ancien président avec qui elle continue à travailler. Elle dirige, dans le même temps, la communication du groupe UDF à l'Assemblée nationale. Pendant la première cohabitation (1986-1988), elle devient conseillère technique chargée de la communication auprès d'Alain Madelin, alors ministre de l'Industrie.

Peu à peu, elle tisse son réseau, et en 1988 elle fonde Image 7.

Parler à l'oreille des puissants

Pourquoi arrête-t-elle la politique ? Une fois encore, pour ne dépendre de personne. « J'ai eu des propositions, mais en politique, vous n'êtes jamais libre. Pour avoir une circonscription, il faut aller se faire bien voir de machin, faire ceci ou cela... j'ai quitté la politique, aussi, par sens du bonheur. Dans la vie, vous pouvez réussir deux choses : une vie professionnelle et une vie

personnelle. Mais vous ne pouvez pas réussir trois choses qui sont : une vie professionnelle, une vie personnelle ET gagner une circonscription... avec le temps que vous passez sur le terrain. »

Avec Image 7, elle devient la référence en matière de communication. « Ce qui m'intéresse, c'est de pouvoir faire des choses et agir sur des situations, de pouvoir servir à quelque chose. »

Pourrait-elle conseiller n'importe qui ? Non. Une fois encore, elle est cash. « Je pars du principe que si vous trouvez qu'un type n'est pas respectable, vous ne pouvez pas l'aider. » Ce qui lui fait refuser un contrat, ce qu'elle a en horreur, c'est le mensonge. « Bien sûr, on n'est pas chez les Bisounours, on ne raconte pas tout ce qu'on comprend, ni tout ce que nous dit le client. Mais il y a une règle : je ne mens jamais. Je ne veux donc pas me mettre en position de raconter des mensonges. Je sais qu'il y a des gens qui font mon métier qui vont jusqu'à mentir pour défendre leurs clients. Moi, non. »

C'est pour cette raison qu'elle a envoyé valser Jacques Servier, en pleine affaire du Mediator. Après plusieurs réunions avec les équipes du laboratoire, le patron entre en scène. Elle lui explique qu'elle est en contradiction avec sa stratégie du mensonge. « Il ne me regarde même pas, il regarde ses collaborateurs. Je n'étais déjà plus une jeune fille, mais il dit : "Vous direz à cette jeune fille". Par rapport à ses 90 balais, j'étais effectivement très jeune... "Vous direz à cette jeune fille que je ne la paie pas pour avoir ses conseils, je la paie pour qu'elle répète ce que je dis." Donc, je me suis levée et je lui ai rétorqué : "Dans ce cas-là, Monsieur, bonne chance" et... je suis partie. »

Elle est comme ça, Anne Méaux. Elle n'a jamais peur de dire ce qu'elle pense. « N'ayez pas peur. Il ne faut pas avoir peur. La peur, ça vous fait perdre du temps. Pour ne pas avoir peur, la clé, c'est de savoir ce qui est grave. » La liberté chevillée au corps. « Si je me fâche, je perds un contrat. J'en trouverai un autre. Vous voyez ce que je veux dire ? Ça me donne une liberté. Et je pense que, dans mon métier, on peut tout dire à nos clients, même des choses difficiles. »

« Je double vos honoraires et je vous demande de toujours me parler aussi franchement »

Un clin d'œil aussi à son père qui lui parlait du devoir de désobéissance. « Il me disait : "Ce n'est pas parce que 51 % des gens pensent quelque chose que c'est vrai. Alors travaille, lis, cultive-toi et fais-toi ta propre opinion, confronte ton opinion à celle des autres en permanence." Je le fais toujours. »

C'est ainsi qu'un matin de 1991, au début de sa collaboration avec François Pinault, elle se fait « engueuler à 7 heures du matin » parce qu'il est mécontent d'articles de presse à son sujet. Une remarque « injuste ». Elle ose : « J'ai un énorme respect pour vous, mais moi, personne ne m'a jamais parlé comme vous me parlez. Ce n'est pas parce que vous me payez tant par mois

que ça vous donne le droit de me parler comme ça. » Elle raccroche. Ils se revoient lors d'un déjeuner et il lui lance : « Je vous présente mes excuses, je double vos honoraires et je vous demande de toujours me parler aussi franchement. »

Elle a ce truc en plus. Ce franc-parler, cette énergie, cette intelligence qui séduit les grands patrons. Elle développe, parfois, même, des amitiés.

La fuite rocambolesque de Carlos Ghosn

Des grands patrons qui l'appellent, aussi, au secours. C'est le cas de Carlos Ghosn, ancien président de Nissan, célèbre pour sa fuite hors du Japon le 29 décembre 2019. Sous le coup de quatre inculpations au pays du Soleil-Levant pour corruption, Carlos Ghosn voyage dissimulé dans une malle pour instruments de musique, percée de 70 trous. Train, puis jet jusqu'en Turquie, avant d'arriver à Beyrouth.

La patronne d'Image 7 se souviendra de ces quelques jours toute sa vie. « Je pars toujours à Noël avec mes enfants. On rentre en général le 30 ou le 31 pour qu'ils réveillent avec leurs copains. » Elle vient d'atterrir, Carole Ghosn l'appelle : « C'est très important. » Anne Méaux attend de sortir de l'avion, rappelle de la passerelle. Un homme décroche. Elle raccroche. Cela sonne à nouveau. Elle décroche. « C'est Carlos ! » S'ensuit un échange digne d'un roman policier.

« Carlos ?

— Oui.

— Ah. »

J'enchaîne : « Vous êtes où ? »

Il me répond : « À Beyrouth.

— Ils ne vous ont pas libéré. »

Il éclate de rire et lâche simplement : « Non. »

Je comprends ce que cela veut dire.

« On doit être sur écoute. »

L'homme d'affaires s'interroge : « Possible.

— Vous voulez que je vienne tout de suite ? »

Il me dit : « Passez le 31 avec votre famille. Je fais pareil, j'ai besoin de retrouver Carole. Trouvez-moi une formule pour qu'on attende. »

La formule ? La voici : « Je ne fuis pas la justice, je fuis l'injustice. » Simple, clair. Cette formule permet à Carlos Ghosn d'expliquer son évasion, de préparer le plan de communication et la réponse au monde. « Ça, ce sont des trucs de com, mais vous tenez un moment avec une phrase comme ça. C'est génial. Vous tenez deux, trois jours. Les Japonais n'avaient pas repéré qu'il s'était enfui, il était en résidence surveillée. C'est un voisin de Beyrouth qui l'a révélé au quotidien libanais *L'Orient-Le Jour* et c'est ce journal qui l'a fait savoir. »

Elle prend un avion, débarque à Beyrouth et rencontre Carlos Ghosn pour la première fois. Ils n'avaient fait qu'échanger par visioconférence depuis sa détention. Elle retrouve également Carole, sa femme, pour qui elle a « beaucoup d'affection ». Une conférence de presse avec les journaux du monde entier est organisée. Nous sommes le 8 janvier 2020. L'enjeu est de taille.

Évidemment rien ne se passe comme prévu.

Quand elle arrive le matin même, il n'y a pas internet dans la maison de presse qui prête ses locaux. « Le fait d'avoir fait de la politique, ça aide. Donc, j'ai pris les choses en main, j'ai convaincu un journaliste de TF1, un autre de CNN et je leur ai dit : "Écoutez, je vous file les premières interviews de Carlos. Vous prenez l'emplacement que vous voulez." C'était une bagarre. "Mais vous m'aidez. Toutes les chaînes d'info prennent à 15 heures et je n'ai pas internet. De quoi ai-je besoin ?" Les types ont été super, ils ont joué le jeu, ils m'ont donné la liste des choses qu'il fallait acheter. Je peux vous dire que c'était un exploit technique ! »

Des histoires comme celle-ci, Anne Méaux en a probablement des centaines, mais elle reste discrète. Secret professionnel oblige. Elle ne laisse jamais tomber ses clients, loyale, avant tout. « On ne lâche pas les gens. » Elle n'a, d'ailleurs, pas lâché François Fillon en pleine tourmente après les primaires républicaines de 2016.

Attila

Une femme puissante, une femme d'influence. Certains la craindraient même. Mais cela la fait sourire. « Je vais vous dire, quand vous êtes une femme dans le milieu professionnel, soit on dit que vous êtes là parce que vous êtes passée en position allongée. Ça, je n'y ai pas eu droit. Soit on dit que vous êtes dure. Non, mais vous voyez... j'avais même un concurrent qui m'appelait Attila. Je m'en souviens. Peu importe, mais c'est marrant... et je ne m'y fais toujours pas. » Pour autant, elle ne nie pas sa capacité à être intransigente. « Ce qui est vrai, c'est que quand j'accompagne mes clients dans des OPA... qu'on a une boîte qui veut vous avaler... que vous ne voulez pas être avalé... moi j'y mets mon cœur, mon énergie. »

On comprend aisément l'adrénaline, la passion, le virus même qu'elle a transmis à ses filles. Deux d'entre elles travaillent avec elle aujourd'hui. Charlotte 40 ans et Juliette 32 ans. « C'est un cadeau merveilleux. » Quand elle parle de ses enfants, son visage s'éclaire. Sous son armure, un grand cœur. « Il faut essayer d'avoir un pôle affectif dans la vie. C'est important d'être équilibrée pour être excellente dans ce qu'on fait. » Sa famille avant tout donc. Mais une famille élargie à son entreprise. « Moi, je dis toujours qu'Image 7, c'est mon quatrième bébé. » Pas si dure finalement, Anne Méaux. Avec cette tradition immuable pour Noël : un cadeau personnalisé pour chacun de ses 72 salariés. « J'ai la liste avec les pointures, les tailles. C'est vrai. Moi, j'ai plein

de Noël. Des Noël avec des gens que j’aime. »

Clara Gaymard

Celle qui n'abandonne jamais

Elle reçoit sans chichis. Vient elle-même nous chercher à l'accueil de RAISE, un groupe d'investissement et d'innovation composé d'un fonds de dotation philanthropique, et cofondé avec Gonzague de Blignières. Une femme à poigne, d'allure juvénile. Jean, basket, joli pull bleu ciel. La couleur de ses yeux.

Ses cheveux blonds laissent transparaître sa double nationalité : franco-danoise. Celle qui tutoie les grands patrons, passe tous ses étés au Danemark, la patrie de sa mère, dans une cabane sans eau ni électricité. Femme d'Hervé Gaymard, ancien ministre de l'Économie et des Finances, mère de neuf enfants, Clara Gaymard est une conquérante qui s'est affranchie du regard des autres. Dans sa famille, les femmes ne travaillaient pas, mais elle, n'avait pas envie « d'avoir seulement rendez-vous avec son repassage ». Diplômée de Sciences Po Paris et de l'ENA (promo 1986), elle a dirigé General Electric France de 2006 à 2016, tout en devenant vice-présidente de GE International de 2009 à 2016. Pourtant elle avoue : « Je n'avais pas d'ambition, je n'ai pas cherché à faire carrière, je voulais me rendre utile, ne pas être passagère du train. »

Clara Gaymard a à cœur de raconter son parcours, ses joies, ses épreuves... « J'aurais aimé que d'autres femmes me guident. » Elle nous répond assise en tailleur. Chaleur et simplicité.

*
* *

*« Clara je ne peux pas te donner ce job,
tu vas exploser en plein vol.
Tu sais c'est un job où il faut beaucoup voyager,
où il y a beaucoup de responsabilités. »*

Nous sommes en 2002, c'est Francis Mer, alors ministre de l'Économie et des Finances, qui s'adresse, ce jour-là, « d'un ton extrêmement paternaliste et

humiliant », à Clara Gaymard, 42 ans, mère de huit enfants à l'époque. Elle vient de postuler à la direction des relations extérieures (DREE). Elle est la mieux placée pour le poste. Le Premier ministre de l'époque Jean-Pierre Raffarin souhaite même la nommer.

Choc. Humiliation. Injustice.

À la place, Francis Mer lui propose un poste d'ambassadeur délégué aux investissements internationaux. « Un lot de consolation. Sur le papier c'était beaucoup moins bien. » Clara Gaymard est impassible, met du temps à comprendre le coup de massue. Reste digne. S'est-elle sentie invisible ? Pire. « Je me suis sentie délégitimée. »

Avec le recul, elle décrypte aujourd'hui ce qui a motivé cette décision. « C'était un industriel. Il avait été PDG d'Arcelor Mittal. Mer était très vieille école et ça lui semblait inimaginable qu'une femme, mère de huit enfants, dont le mari était ministre, puisse prétendre à une responsabilité pareille. Pour lui, c'était déjà anormal que je travaille. J'aurais dû rester à la maison pour m'occuper de mes enfants. Il me voyait comme une petite blonde fragile. Mon petit gabarit supposait pour lui une forme de fragilité. Malgré ce que lui disaient tous les gens à Bercy, il refusait de me nommer. C'était vraiment une opposition personnelle. »

Le jour où elle a changé

Cet échange, ce moment, incarnent un point de bascule pour la jeune femme. « Je me souviens l'avoir regardé dans les yeux en me disant "je vais t'épater". Je me suis interdit de me lamenter sur mon sort en me disant ce n'était pas juste. Je me suis autorisée un soir d'amertume, et le lendemain, j'étais repartie. Avec une équipe, nous avons bâti un plan stratégique qu'il a validé deux mois plus tard. »

Clara Gaymard puise dans ses ressources et en tire une leçon qu'elle applique encore aujourd'hui : « Quand on fait l'objet d'une injustice, ce qui est très fréquent chez les femmes – c'est vrai aussi chez les hommes, mais c'est quand même beaucoup plus récurrent pour les femmes –, il ne faut pas se mettre en position de victime. Sinon on les fait gagner deux fois. » Ce jour-là, comme une promesse, elle a envie de croire aux surprises de la vie et à ses opportunités.

Et des opportunités, elle va en avoir. Des postes prestigieux même. Avec le sourire et une pointe d'humour, elle concède : « Ce que je peux vous dire c'est que les postes que j'ai eus, un homme ne les aurait pas pris. Parce qu'un homme à qui on refuse la direction des relations économiques, il n'aurait pas accepté l'Agence française pour les investissements internationaux. Ça aurait été beaucoup trop petit pour lui. »

Pour autant, certains hommes la portent, la voient telle qu'elle ne se voyait pas à l'époque. Certains vont lui permettre de sortir de sa trajectoire.

« Pour moi, c'était inaccessible »

Clara Gaymard a 22 ans. Après ses études à Sciences Po Paris, elle devient attachée d'administration au cabinet du maire de Paris, à l'époque Jacques Chirac, entre 1982 et 1984. Un jour, surprise, elle reçoit une lettre signée du maire de Paris en personne. Il lui offre deux mois de congés payés pour préparer le concours de l'ENA. « Je n'ai pas eu d'autre choix que de cravacher, pour moi c'était inaccessible, c'était pour les génies. » Ce concours, elle le réussit pourtant. Elle sort même parmi les premiers de classe.

C'est ainsi que débute sa carrière de femme de pouvoir, de femme inspirante. Sa chance ? Vous allez rire. Devoir dix ans à l'État à la sortie de l'ENA. Grâce à cette obligation, elle ne s'est jamais arrêtée de travailler. Elle a tracé sa route. « Je ne sais pas, je l'aurais fait contre mon désir, contre ma volonté, mais j'aurais fait comme mes sœurs... au bout d'un moment, après un, deux, trois, quatre enfants, cinq enfants je me serais arrêtée en me disant : "Ton travail, c'est de t'occuper de tes enfants." Et heureusement que je ne l'ai pas fait parce que ce n'était pas moi. J'avais envie de respirer le monde. »

Ses enfants, il faut en parler justement. Elle en a neuf aujourd'hui. On ne peut pas résumer Clara Gaymard à sa maternité, mais on ne peut pas ne pas en parler. Comment tout mener de front ? Comment gravir les échelons ? Comment occuper des postes clés sans sacrifier sa vie de famille, sans « tout rater » ?

Pas de recette magique, mais un optimisme à toute épreuve et une force de caractère palpable. Dans un monde de mecs, ce petit brin de femme a réussi à placer ses limites, à ne pas (trop) sacrifier. Est-ce qu'on a tenté de lui imposer des réunions qui commençaient à 19 h 30 ? Oui. Mais... « je refusais. Je leur disais : "Écoute, toi, entre 6 et 7 heures tu lis *Le Monde*. Donc mettons la réunion à 7 heures du matin". J'y allais franco. Après la chance que j'ai eue, c'est que je suis vite devenue boss. J'ai imposé mon style ».

Garder du temps pour ses neuf enfants

Pendant quinze ans, elle a réussi à imposer son rythme. « J'ai fait des choix. Je n'ai accepté aucun dîner pendant quinze ans. Je ne regardais pas la télé, je n'allais pas au cinéma ni au restaurant. Si on faisait des dîners avec des potes, c'était chez nous. Pour voir les enfants, pour être avec les enfants. Quand ils étaient petits, les rares soirées où on sortait, on partait à 23 heures, même si le plat principal n'était pas servi. » Clara Gaymard et son époux se sont organisés pour tout mener de front, tenir le coup, ménager le sommeil lors

de la petite enfance.

Un sacrifice ? Pas pour elle. Un mode de vie choisi, et assumé. « Curieusement ça ne m'a pas empêchée d'avoir un networking. Je ne faisais d'ailleurs pas de déjeuner non plus. Je ne faisais que des RDV. J'allais manger à la cantine en quinze, vingt minutes, pour gagner du temps et être avec mon équipe. »

Une vie réglée comme du papier à musique. Elle s'est transformée en acrobate, en reine du grand écart : « Je déposais les enfants à l'école, je travaillais, je rentrais chez moi vers 18 h 30, tôt, parce que je voulais voir les enfants, donner les bains, dîner avec eux. Après, je retravaillais si besoin. Mais en fait, quand on travaille de 8 heures du matin à 18 heures de façon intense, on abat beaucoup de travail. »

Chez elle, il est impossible de dissocier vie de famille et carrière professionnelle. C'est sa famille qui lui a permis de prendre de la distance quand il le fallait, d'esquiver les coups et de foncer. « Il m'est arrivé d'avoir peur ou de me dire : "Je risque de perdre mon job", etc. Mais j'ai toujours essayé de regarder ce pour quoi j'étais là, quelle était ma mission, de me demander ce que j'avais envie de faire. Et après tout... si ça impliquait que je perde mon job, *so what* ? Je ferais autre chose. Ça ne s'est jamais produit. Mais dans le fond, il faut se dire que ce n'est qu'un job. La vie est ailleurs. »

Sa famille, ses neuf enfants, l'ont nourrie, l'ont portée. Comme un effet de vases communicants. Grâce à eux, elle a appris à mieux diriger, à être plus humaine, plus dans l'empathie, dans l'écoute. Voir même à avoir plus de sang-froid dans les situations tendues. « Quand vous gérez une famille, vous apprenez à anticiper. Ça commence par l'organisation des vacances. Je me souviens, il fallait, à l'époque, aller faire la queue pour acheter des billets de train. On apprend aussi à déléguer... la première fois que vous laissez votre petit garçon se rendre, avec sa pièce de 1 euro, acheter le pain... et qu'on le regarde, derrière, traverser tout seul, là, on apprend à déléguer. On apprend aussi à comprendre derrière les mots. Quand un enfant vient vous voir, il ne sait pas toujours exprimer ce qui le préoccupe. C'est pareil avec les adultes. On est tous de grands enfants. Il faut apprendre à poser la première, puis la deuxième question. Et puis dans le fond, comme dans une famille, l'essentiel du management, c'est quand même de voir le potentiel des gens derrière ce qu'ils sont à l'instant T. Voir ce qu'ils seront capables de faire dans deux ans, dans cinq ans, dans dix ans et leur donner la capacité de grandir. En tout cas, moi, c'est ce qui m'a beaucoup plu dans ma vie professionnelle. »

Être portée par un projet

Une femme d'exception qui allie management et empathie. Pouvoir, humilité, et indulgence avec soi. « Il faut toujours garder son rêve. Et très souvent, quand on observe des personnes, des femmes qui sont malheureuses

dans leur travail, c'est que le rêve a été perdu. Il faut donc revenir à son rêve. Et le rêve, il peut changer. Ce n'est pas toujours le même rêve. Pas toujours la même envie toute la vie. »

A-t-elle pu suivre toutes ses envies justement ? Obtenir tous les postes dont elle rêvait ? Non. Clara Gaymard aurait aimé être patronne du CAC 40. Elle ne l'a jamais été. Elle est arrivée trop tôt, peut-être.

À chaque étape de sa carrière, elle a toujours respecté sa promesse intérieure : « Il faut être porté par son projet. La vraie question, c'est : Qu'est-ce qui vous anime ? Qu'est-ce que vous avez envie de construire ? Il faut avoir envie de bien faire son travail, tous les jours, régulièrement, méthodiquement. Moi, je dis toujours à mes enfants : “Faites ce que vous voulez, mais faites-le beaucoup et faites-le bien.” Et la répétition ça permet de “faire bien”. On ne fait jamais bien du premier coup. »

Et dans sa carrière, le secret de sa réussite, c'est peut-être, qu'elle a toujours, dit-elle, tenté de tourner « l'inconvénient » d'être une femme en avantage.

Elle termine avec une anecdote. Alors qu'elle était présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux, au début des années 2000 quand internet se développait seulement, il était alors impossible de trouver les visages des gens que l'on allait rencontrer sur Google. Elle s'amusait alors à surprendre les hommes qu'elle recevait : « J'allais chercher les visiteurs étrangers, puisque mon métier, c'était d'attirer les visiteurs étrangers en France, donc les Japonais, les Américains, les Chinois etc. On était dans un très bel hôtel particulier, avenue Vélasquez. Il y avait un très grand escalier. On me prévenait quand ils arrivaient, et moi, j'avais appris ça de mes voyages, notamment au Japon, je descendais les accueillir, je les faisais monter, je les installais dans mon bureau et je leur proposais un café. Et après, je m'asseyais en face d'eux. Et pendant tout ce temps, tous pensaient que j'étais l'assistante. Et là, à chaque fois : sidération ! J'avais dix minutes pour tout obtenir ! En fait, je gagnais leur... je ne vais pas dire leur admiration... mais ils étaient un peu déstabilisés. Ils disaient : “Si elle est là, c'est qu'elle n'y est pas par hasard”. »

3.

« Elles se remontent les manches »

Entreprendre

Elles bâtissent, sont constamment en mouvement. Elles décident et foncent. Leur truc en plus : savoir transformer une idée ou une intuition en action. C'est cela être entrepreneur. Avoir un mental d'acier, balayer les doutes. Il faut aussi de l'audace et le courage de porter des projets.

Courage, car il est souvent difficile d'entreprendre, surtout quand on est une femme ! Il suffit de voir les derniers chiffres : seules 33,5 % des créations d'entreprises sont portées par des femmes.

Ce n'est pas l'envie qui leur manque mais les obstacles jalonnent le chemin de ces amazones de l'action. « Et si je me lançais, se disent-elles, va-t-on me prendre au sérieux ? Va-t-on me suivre ? Mon idée est-elle assez bonne ? » Pour beaucoup, des doutes les assaillent quand vient le jour de porter leur projet. Un syndrome de l'imposteur qui empêche 26 % des femmes de s'aventurer dans la création d'un business.

Il faut dire qu'elles ne sont pas aidées. Les hommes les regardent parfois avec mépris ou dédain. Les conseillers bancaires ou les *business angels* sont souvent frileux quand une femme lance une levée de fonds. Saviez-vous que les montants accordés aux projets des créatrices d'entreprises sont en moyenne 33 % inférieurs à ceux obtenus par les hommes entrepreneurs ? Oui en 2026, le sexisme est rampant, mais toujours bien présent.

Mais, fidèles à elles-mêmes, nos battantes n'ont pas dit leur dernier mot.

Pourquoi prennent-elles le risque de quitter des emplois stables et bien payés ? Pourquoi partent-elles au front avec une idée bien précise à réaliser ? Tout simplement, car pour elles, l'entrepreneuriat est un vecteur d'émancipation et d'émulation. Il leur permet de suivre leur passion, de mettre en œuvre des idées créatives et de se réaliser personnellement. 49 % des femmes entrepreneuses considèrent la création d'entreprise comme un levier d'indépendance ! Une façon aussi de mieux gérer leur vie personnelle. Sortir du carcan du CDI permet d'organiser leur journée comme bon leur semble, un soulagement pour certaines mamans sur tous les fronts.

« Notre vie s'améliore seulement si nous prenons des risques et le plus grand de tous est d'être honnête envers soi-même » disait Aldous Huxley, alors voici cinq femmes qui, un jour, ont décidé de retrousser leurs manches pour concrétiser un de leurs rêves.

Zahia Ziouani, une des rares femmes cheffes d'orchestre en France. Originaire de Pantin, elle grandit dans une famille de mélomanes. Son pari fou : monter son propre orchestre symphonique sur le territoire de Seine-Saint-Denis afin de rompre les frontières entre les cultures, les classes sociales, les origines et offrir la musique classique au plus grand nombre. Son parcours est atypique, elle a dû s'affranchir des préjugés liés à ses origines sociales.

Sabrina Herlory-Rouget, PDG d'Aroma-Zone. Une femme qui incarne une nouvelle génération d'entrepreneurs. Grâce à son flair, l'entreprise qu'elle dirige connaît une croissance à deux chiffres. Celle qui arrive à déplacer des montagnes nous prouve que tout est possible lorsque l'on croit en son projet... mais surtout en soi-même.

Nina Métayer, étoile montante de la pâtisserie. Couronnée « Pâtissière Mondiale 2023 », elle incarne l'excellence culinaire à la française. À la tête de sa propre entreprise basée en banlieue parisienne, elle a dû prendre des risques pour en arriver là.

Professeure Céline Gréco, cheffe du service de médecine de la douleur et de médecine palliative à l'hôpital Necker. Enfant maltraitée par son père, placée à l'Aide sociale à l'enfance, c'est une battante, qui rêvait de devenir médecin. En 2022, elle fonde une association pour promouvoir la santé et assurer la scolarité des enfants victimes de violences. Femme multicasquette, entrepreneuse donc, mais aussi médecin qui soulage la douleur et tente de trouver de nouveaux médicaments.

Dans ce chapitre, ces conquérantes racontent. Pour entreprendre il faut bousculer les habitudes, surmonter les obstacles financiers, logistiques ou humains. Mais quelle joie après l'accomplissement !

Croire en soi coûte que coûte et bâtir un projet avec le cœur, tel est leur secret.

Zahia Ziouani

Quand Mozart arrive à Pantin

On l'appelle « Maestro ». La classe. Toute de noir vêtue, boucles d'oreilles délicates, elle nous donne rendez-vous dans un café près de la Philharmonie de Paris, entre deux répétitions. Les clients la reconnaissent, elle s'arrête, salue, prend le temps. Zahia Ziouani a le sourire franc. Une énergie qui emplie la pièce. C'est une star, voire une rock star de la musique classique. Une des rares femmes cheffes d'orchestre en France. Elles sont moins de 4 % dans l'Hexagone. Consécration lors des JO 2024, où elle dirige *La Marseillaise* jouée lors de la cérémonie de clôture au Stade de France. Suivie par 17 millions de téléspectateurs. Belle revanche pour cette quarantenaire qui a grandi à quelques kilomètres de là, à Pantin en Seine-Saint-Denis. Tout un symbole.

Pourtant le chemin n'a pas été une promenade de santé. « Ce n'est pas un métier fait pour les femmes. » Une croyance limitante, rabâchée toute son enfance. Mais Zahia Ziouani est tenace. Elle ne rentre pas dans le moule ? Aucun problème. Cette conquérante s'affranchit des codes. À l'âge de 20 ans, elle crée son propre orchestre, Divertimento, qu'elle installe en Seine-Saint-Denis, parce qu'elle croit à « l'accès à la culture pour tous ». « J'ai fait des études pour être cheffe d'orchestre mais je suis aussi entrepreneuse », elle a dû apprendre à trouver des financements. Un juste combat pour exercer le métier dont elle rêvait. Aujourd'hui elle a trouvé sa place, animée par la musique. Elle a dirigé des orchestres, en Europe, bien sûr, mais aussi en Australie, en Chine, et aux États-Unis. « Si je n'avais pas eu ces difficultés, je ne serais pas la Zahia d'aujourd'hui. » Elle raconte.

*
* *

« Il est hors de question qu'on se fasse diriger par une banlieusarde tout en noir. »

Nous sommes en octobre 1995, Zahia Ziouani, qui vit à Pantin, vient

d'entrer en terminale dans le lycée parisien Racine qui propose des doubles cursus de musique. Elle est vêtue de noir, parce que ce jour-là, elle s'est mise sur son 31. « C'était tellement important de respecter la fonction que moi, je m'étais très bien habillée. » Face à elle, des lycéens bien nés, une cinquantaine d'adolescents. Elle est debout devant toute la classe. En ce jour d'automne, elle s'est présentée devant eux pour diriger l'orchestre de fin d'année.

S'est-elle sentie humiliée par ces railleries ? Non. « Déçue oui, mais humiliée, jamais. » Cette scène résume le combat de sa vie : « Je vais vous montrer que vous vous trompez. » Zahia Ziouani ne flanche jamais et trace sa route.

« Je ne voudrais pas que mon histoire ne soit résumée qu'à travers cette citation-là. Ce qu'il faut retenir, c'est que j'ai toujours réussi à mettre en place une dynamique pour faire changer la tendance. Et à la fin de cette année-là... j'ai fait le concert avec les musiciens. Il y en a qui étaient peut-être moins contents de me voir là, mais la plupart étaient très heureux d'être là. Certains aussi étaient fiers de se dire : "Tiens, nous aussi, on a une femme cheffe d'orchestre dans notre lycée." C'est ça aussi qui est fort dans un orchestre, c'est qu'on est obligés d'être un collectif pour avancer, pour avancer tous ensemble. »

Dès son plus jeune âge, elle a su rassembler

Elle est talentueuse aussi. À 8 ans, elle suit des cours de guitare au conservatoire. À 12 ans, elle apprend l'alto puis ambitionne de devenir cheffe d'orchestre professionnelle. Elle est même repérée quelques années plus tard par Sergiu Celibidache, l'un des plus grands chefs d'orchestre du ^{xx}e siècle. « C'est comme si on parlait de Ronaldo ou de Messi dans le foot. » Il va la prendre sous son aile. Elle va suivre ses masters class pendant plusieurs mois. Le métier est tellement difficile d'accès qu'il la met dès le début au défi : « "Zahia, les femmes n'ont jamais tenu plus de quinze jours dans ma classe, elles n'y arrivent pas parce qu'elles manquent de persévérance." C'était clairement pour me titiller, pour que je m'accroche. » Loin de la décourager, il la conforte dans sa vocation.

Une vocation, voire un destin. Zahia Ziouani est élevée par des parents mélomanes, originaires d'Algérie. À la maison virevoltent les symphonies de Mozart ou Beethoven. À 5 ans, puis à 8 ans, cette petite fille « à l'âme de leader » est choisie par ses institutrices pour diriger la chorale de sa classe. Sa route est tracée. La musique la fait vibrer. « À l'époque, je n'arrivais pas trop à analyser pourquoi ça me plaisait, mais c'est après, en jouant dans un orchestre, que j'ai compris. En fait, ce que j'aime, c'est cette richesse de sons et surtout, comme disent les jeunes, "ça envoie les watts". Quand on est dans un orchestre, "ça envoie les watts" ! Je ne sais pas, à un moment donné, les jeunes disaient ça. Je ne sais pas s'ils disent encore ça aujourd'hui. » Elle rit.

Elle casse les codes

Un rêve, un but... puis une réalité. À cette époque, les chefs d'orchestre ne sont que « des hommes de 40, 45, 50 ans. Des hommes blancs, européens ». Dans le monde de la musique, la discrimination est telle que, pour intégrer un orchestre, les auditions se passent derrière un paravent. Talons interdits pour les femmes, pour ne rien laisser transparaître. « Ça existe encore aujourd'hui. C'est dingue. Plus que jamais. C'est incroyable. » Une discrimination latente, presque tue : « Il n'y a jamais un mec qui est venu me voir frontalement en disant : "Zahia, tu ne dirigeras jamais l'Opéra de Paris." C'est juste une réalité qui existe et qui n'est pas forcément verbalisée, mais qui est malgré tout très présente. »

La cheffe d'orchestre décide alors de faire tomber les barrières, quitte à bousculer les codes de la musique classique. « Comme je ne voyais aucune femme diriger des orchestres, je me suis dit que je devais créer mes propres opportunités. » Elle s'affranchit de la hiérarchie des grands conservatoires. À 20 ans, elle fonde Divertimento, son propre orchestre symphonique ! 50 musiciens. Un orchestre qu'elle installe en Seine-Saint-Denis. « Je trouvais ça injuste qu'il n'y ait pas de musique dans le territoire où j'ai grandi. »

Les débuts ont été difficiles. Elle était jeune, femme, et issue de la banlieue.

« Je me souviens que je portais les percussions, je louais un camion que je conduisais pour pouvoir y mettre les instruments lors d'un concert. C'est moi qui déchargeais le matériel, c'est moi qui mettais les chaises, qui photocopiais les partitions. Les premiers musiciens que j'ai payés, c'est moi qui faisais les fiches de paie. C'est comme quelqu'un qui monte sa boîte, quand on veut que ça marche, on fait tout. »

Cheffe d'orchestre. Entrepreneuse aussi

Les financements sont si compliqués à obtenir qu'elle réfléchit à un modèle économique différent : « Plus de la moitié de nos recettes sont générées par nos concerts. Puis le reste des fonds sont financés à 25 % par l'État et des collectivités, et les 25 % restants par du mécénat (dans le modèle économique classique des orchestres symphoniques, généralement, 80 % des financements sont publics, subventions de l'État et d'une collectivité). Je passe beaucoup, beaucoup de temps à aller négocier avec les politiques pour obtenir des subventions, des chefs d'entreprise pour du mécénat, des fondations... J'ai une équipe qui m'aide, mais moi, je passe encore beaucoup de temps, encore aujourd'hui, à aller chercher ça, à chercher des moyens pour un projet qui, normalement, coche un peu toutes les cases. Parfois, je me dis : "Si moi, alors que je coche toutes les cases, je galère..." Aujourd'hui, je trouve qu'on est encore dans un monde où on n'accorde pas les mêmes chances à tout le

monde. »

Zahia Ziouani aime dire que la fatalité n'existe pas, que nous sommes maîtres de nos destins. « J'ai passé mon enfance à entendre plein de gens dire au collège ou au lycée que "la vie sera dure, il y a du chômage". À côté de ça, mes parents étaient toujours en train de nous encourager, de nous répéter : "Si vous voulez y arriver, vous foncez. Par contre, il faut bosser." Ma philosophie, c'était : on me dit que ce n'est pas possible, ce n'est pas grave. Je vais montrer que c'est possible et je vais travailler pour. »

De son éducation, de son parcours, elle s'est forgé une confiance en elle indestructible. Elle s'explique : « Il faut se faire confiance. Avec le travail, on a toujours des résultats. Il faut persévérer, on acquiert la confiance. Et après, une fois qu'on a la confiance, on peut s'autoriser toutes les grandes ambitions. »

Une vision qu'elle a envie de transmettre. Son énergie est telle qu'elle fonde également une académie pour accompagner les jeunes musiciens. « Moi, j'ai envie de changer le monde. C'est ça que je veux faire. Je veux faire de la musique, bien évidemment, mais j'ai aussi envie de changer le monde. J'ai eu accès à la musique parce que mes parents m'ont permis d'y avoir accès. Mais un enfant qui n'a pas cette chance dans le cadre de la famille ou à l'école, et je ne porte aucun jugement là-dessus, il a besoin de gens qui soient sur sa trajectoire. Moi, c'est ça que je veux faire. »

Dans sa vie, elle le concède, deux mots reviennent souvent : *galère* et *combativité*. Des mots qu'elle allège avec son joli sourire.

Tant pis si le chemin est ainsi, son métier, elle l'aime plus que tout. Son orchestre symphonique existe désormais depuis vingt-cinq ans. Soixante concerts par an. Une centaine de musiciens professionnels, issus de tous les milieux. « En fait, c'est ça que j'adore. C'est le métier de cheffe d'orchestre, on doit réunir des gens. Mais c'est un peu comme dans une entreprise... de la femme de ménage au gars qui est PDG, tous ensemble, il faut faire vivre un projet. Un orchestre, c'est exactement ça. C'est-à-dire que vous avez le gars qui vient du fin fond du Berry, mon trombone solo, né dans la campagne à côté de Châteauroux. Comme il le clame : "Moi, je suis un terrien." Puis, à côté de ça, j'ai des violonistes qui ont des ascendances nobles. Certains connaissent bien la Seine-Saint-Denis, d'autres viennent de Paris. C'est pour ça que, souvent, je dis qu'un orchestre, c'est une microsociété. »

Est-ce difficile de diriger un orchestre lorsque l'on est une femme ? Pas vraiment, mais elle concède qu'elle n'a pas le droit à l'erreur. « Un chef d'orchestre, c'est quelqu'un qui doit avoir de l'autorité, mais également inspirer confiance. C'est quelqu'un qui, surtout, arrive à amener une idée musicale et à faire en sorte que tout le monde se fédère autour de cette idée musicale. »

Quand elle est à l'estrade, elle sait qu'elle est préparée à 2 000 %. « Plus il y a de l'enjeu, plus ça me challenge. Ça ne veut pas dire que je n'ai pas le trac, mais moi, au contraire, c'est un trac qui me pousse à être encore meilleure. »

Aujourd'hui, même si elle aspire à plus de sérénité, elle continue à vouloir faire bouger les lignes : « Il faut nommer les femmes. Tant qu'on ne nommera

pas les femmes, une jeune fille qui sort du conservatoire de Paris ne pourra pas se dire : “Tiens, il y a peut-être un poste de cheffe d’orchestre à la tête de l’orchestre de Montpellier ou de Lille ou de Paris. J’ai mes chances.” Il faut que les jeunes filles puissent avoir toutes leurs chances. »

Et alors que notre entretien se termine, elle ajoute avec force : « Autorisez-vous à rêver grand. Franchement, s’il y a bien une leçon que la vie m’a apprise, c’est ça. On peut déplacer des montagnes et on peut rêver grand. »

Sabrina Herlory-Rouget

Celle pour qui tout est possible

Sabrina Herlory-Rouget est une « faiseuse ». Le bla-bla ? Pas trop son truc. Elle a besoin de mettre les mains dans le cambouis. Lancer des projets au gré de ses rencontres et de son instinct qui lui parle fort. Son talent ? Transcender toutes les situations. « À chaque fois qu'on m'a donné quelque chose, je me suis toujours efforcée d'en faire une fusée » nous dit-elle. PDG d'Aroma-Zone, Sabrina Herlory-Rouget est une conquérante de 46 ans dotée d'une confiance inébranlable en elle-même. « Tout ce qui m'est arrivé dans la vie, je suis allée le chercher. » Ses parents lui ont inculqué le goût de l'effort et de l'ambition, elle n'a jamais rougi de son parcours d'excellence. Classes prépas, HEC Paris, puis directrice générale de L'Occitane et de MAC Cosmetics. En 2021, elle prend les rênes d'Aroma-Zone, la marque de soins et de cosmétiques naturels que les Français s'arrachent et qui connaît aujourd'hui une croissance insolente de plus de 50 %. Sabrina Herlory-Rouget est une businesswoman qui compte, elle figure au classement *Forbes* des femmes les plus influentes. Quand on la découvre assise à une table d'un hôtel parisien, on se dit qu'elle a l'allure d'une actrice hollywoodienne avec ses longs cheveux blonds et sa silhouette sculpturale. Une façade derrière laquelle se cache une redoutable entrepreneuse qui, en plus de sa mission de PDG, prend le temps de lever des millions d'euros pour la cause qui lui est chère : la condition des femmes. Et gare à ceux qui pourraient lui dire non... « Si tu me fermes la porte, je rentrerai par la fenêtre. »

*
* *

« C'est remarquable, bravo !
Aucun problème pour vous,
les concours vont se passer les doigts dans le nez,
vous aurez une "Parisienne". »

Nous sommes en 1999 et la jeune Sabrina, 20 ans, reste interdite devant la réaction dithyrambique de cette prof d'économie. Alors étudiante en classes prépas, elle vient de passer une redoutable colle à seulement deux mois du concours pour intégrer HEC. « J'étais épuisée et, à force de mauvaises notes, je n'y croyais plus trop, j'avais perdu confiance en moi. » En temps normal, elle aurait eu droit au mieux à une forme d'indifférence, au pire à des remarques assassines. Tel est le quotidien des élèves dans les classes prépas. Et pourtant... « À ce moment-là, c'est une femme qui a décidé de me tendre la main. Une femme que j'ai vue trente minutes dans ma vie et que je ne reverrai jamais. »

Cette phrase d'encouragement a littéralement changé la vie de Sabrina Herlory-Rouget et, d'ailleurs, elle nous en parle avec une certaine émotion. « À ce moment précis, c'est la main de Dieu, cette prof me réinsuffle le feu sacré et je me dis : "tout est possible". »

Tout est possible.

Alors Sabrina Herlory-Rouget décide de façonner sa vie et sa carrière comme elle l'entend. Sans jamais se soucier des obstacles ni du regard des autres.

Ce qui vibre en elle ? Une soif de créer et d'entreprendre. Elle ne veut pas juste suivre, elle veut bâtir, laisser une trace sur les chemins qu'elle emprunte.

Ambitions

« On ne m'a rien donné », dit-elle, si ce n'est un sens aigu de l'ambition. Elle tient ça de sa mère notamment qui s'est battue, a réussi à trouver un nouveau travail après 50 ans, sacrée gageure pour une femme. « Je ne viens pas d'une famille où on me dit tous les jours "bravo", mais on ne m'a jamais donné de limites. »

Après HEC, Sabrina Herlory-Rouget embarque dans le milieu de la beauté. « Non je ne fais pas de la beauté » insiste-t-elle en souriant. « Moi je considère que je prends soin des gens. » Elle dirige MAC Cosmetics pour la France après avoir dirigé la marque L'Occitane pour l'Europe. Puis, elle devient PDG d'Aroma-Zone en 2021. À l'époque, c'est une jolie marque de cosmétique bio, mais confidentielle... c'est principalement un site de vente en ligne d'huiles essentielles et d'ingrédients bruts. Quatre plus tard, changement de dimension. Aroma-Zone est devenue la deuxième marque préférée des Français. Sabrina Herlory-Rouget en est fière. « C'est un devoir de toujours transformer de la poudre d'étoiles en galaxie » s'amuse-t-elle. On veut bien la croire...

Alors quel est son secret ?

Sabrina Herlory-Rouget dit avoir toujours l'oreille tendue. Elle écoute beaucoup, s'enquiert des avis. Chez Aroma-Zone, elle prend soin de faire remonter tous les avis des consommateurs. « J'ai de la data et des verbatims clients tout le temps. Quand je suis arrivée, il y en avait à peu près 4 000 par semaine. Maintenant, il y en a plus de 20 000. D'ailleurs, aujourd'hui, on se fait aider par un outil d'intelligence artificielle sémantique parce que c'est ingérable. » Les clients lui demandent d'être plus au contact des produits ? Elle fait ouvrir plusieurs magasins Aroma-Zone et c'est un carton. Les femmes actives lui disent qu'elles n'ont pas le temps pour le Do It Yourself ? Elle et ses équipes lancent des produits bio prêts à l'emploi qui se vendent comme des petits pains.

En fait, grâce à cette capacité d'écoute, Sabrina Herlory-Rouget sait flairer comme personne l'air du temps. « Il ne faut surtout pas plaquer des recettes de trucs qui existent déjà. » Son entrepreneuriat a un côté très instinctif, viscéral. Quand l'heure vient de prendre une décision ou de lancer un nouveau projet : « Je ne réfléchis pas très longtemps ; rapidement, je sais si j'y vais ou si je n'y vais pas. »

Chez elle, l'humain a une place capitale, car elle choisit ses projets en fonction des personnes qu'elle croise sur son chemin. Si Untel l'inspire, elle fonce !

C'est comme ça qu'est née sa deuxième activité, bénévole : trouver de l'argent pour financer des associations qui aident les femmes. « Je soutiens beaucoup La Maison des femmes avec Ghada Hatem. Je n'ai pas le talent de Ghada, je ne suis pas soignante, je ne suis pas psy, ni médecin. Moi, ce que je sais faire, c'est lever de l'argent et j'ai un réseau. Elle est là, ma valeur ajoutée. »

Elle se souvient d'un dîner en 2016 durant lequel elle se retrouve aux côtés d'une autre figure de la cause féministe, Anne-Cécile Mailfert, qui vient tout juste de lancer l'idée d'une fondation. « Quand je la rencontre, on est douze femmes autour de la table et elle nous demande conseil. Elle avait déjà monté toute la structure juridique, mais je me souviens lui dire : "C'est super, tu as le légal, mais est-ce que tu lèves de l'argent ? Il te manque une jambe, il faut que tu fasses de la levée de fonds. Après, tu redistribues aux assos". »

Elle est comme ça Sabrina Herlory-Rouget, elle suit ses intuitions et apporte son savoir-faire à ceux qui en ont besoin.

Pour ses associations de droits de femmes, elle « fait la commerciale » et adore ça. Son talent ? Vendre des idées et négocier. « C'est comme dans la vie et comme dans les affaires, c'est du pitch. » Confiante, conquérante, elle sait que sa technique marche à tous les coups.

« *No is not an answer*. Si tu me fermes la porte, je rentrerai par la fenêtre. Donc, *I will make it happen*, car ça vaut tellement le coup ces associations ! Il n'y a pas de scénario où ça n'existe pas, en fait. Ça peut prendre un an, deux ans, trois ans, mais ça finit toujours par advenir. Si je suis persuadée que l'objet a une valeur ultra-importante, je vais trouver les bons mots qui vont

résonner. »

Sabrina Herlory-Rouget est redoutable, rien ne lui résiste

Comment fait-elle pour trouver cette énergie intérieure qui lui fait soulever des montagnes ? La réponse est simple : être toujours dans l'action.

« J'ai de plus en plus de mal avec les discours. Les bla-bla, je n'en peux plus. Je me retrouve parfois dans des réunions où on prend 1 h 15 pour faire un tour de table. Tout le monde y va de sa vie, son œuvre. Je me dis : "Les gens sont fous !" Arrêtez de nous parler, faites ! Moi, je ne respecte, je n'admire que les faiseurs. C'est pour ça qu'il faut s'engager. Chacun à notre niveau, à notre façon, mais il faut y aller, il faut prendre son risque, il faut donner de soi. »

PDG d'une grande entreprise de 800 salariés, leveuse de fonds pour des associations, femme de réseaux... il n'y a pas de doute, Sabrina Herlory-Rouget donne d'elle, de son temps. Peut-être même trop.

Où sont passés ses petits moments de plaisir rien qu'à elle ? Ils sont devenus si rares... En rigolant, elle ouvre son sac à main et en sort le livre *L'Heure des prédateurs* de Giuliano da Empoli. « C'est le dernier que je viens de m'offrir » dit-elle en feuilletant quelques pages. « Vous voyez tous les matins, je me dis : "allez, il me reste dix pages, je vais les lire", mais je n'y arrive pas, je ne trouve pas le temps de lire dix pages... En fait j'ai beaucoup de mal à faire autre chose que de bosser et de m'occuper de mes enfants. »

Un garçon et une fille précisément, des jumeaux âgés de 8 ans.

Malgré sa vie de femme d'affaires, Sabrina Herlory-Rouget n'a jamais voulu renoncer à son côté maman louve. « Mon plus grand bonheur, ce sont mes enfants. Quand ils me racontent leur journée, leurs interrogations, quand ils font des blagues. »

Alors pour arriver à voir ses petits, elle s'impose une « discipline de dingue, comme une sportive de haut niveau ».

« Sauf cas exceptionnel, je sanctuarise absolument les week-ends. Le vendredi, à partir de 19 heures, c'est la famille, que la famille, jusqu'au lundi matin, 8 h 10, quand ils partent à l'école. Et quand ils sont au tennis ou à la piscine le dimanche, j'en profite pour travailler pendant ce temps-là. J'ai la chance d'avoir un métier qui me permet de travailler de partout. J'ai tout le temps mon ordinateur ou mon téléphone avec moi. »

Quand elle nous parle de ses enfants, on sent pour la première fois chez elle de la vulnérabilité. Sous ses airs de guerrière amazone, Sabrina Herlory-Rouget confesse que le quotidien de maman entrepreneuse est souvent exigeant, difficile. Il y a « le stress, la fatigue, l'inconnu, la peur, la prise de risque ».

« La prise de risque », dit-elle. « Oui elle est inhérente à mon métier... »

C'est cela la vie d'une entrepreneuse. Vivre dans l'inconnu, ne jamais trop

savoir de quoi demain sera fait, être dépendant des investisseurs, se demander si le projet sera pérenne.

« Mais pour moi, la vraie prise de risque, c'est d'être Volodymyr Zelensky en Ukraine » reprend Sabrina Herlory-Rouget, comme s'il fallait aussitôt éloigner toute jérémiade.

Elle sourit. « Il faut arrêter de se dire : “Ouh là là, l'eau ça mouille.” Moi je ne cherche qu'à sortir de ma zone de confort, la vie n'a pas de saveur si on ne sort pas de sa zone de confort. »

Face au monde, Sabrina Herlory-Rouget garde donc le sourire coûte que coûte. C'est sa méthode : ne pas se plaindre, toujours relativiser les petites choses de la vie, qui plus est avec beaucoup d'humour.

« Si je devais donner un conseil aux femmes, ce serait de travailler le “*toolkit*” de joie. Ça ne veut pas dire qu'on ne souffre pas, qu'on n'a pas d'échecs, que ce n'est pas triste. Mais la joie et le goût des autres font avancer. »

Nina Métayer

Partir de rien et créer un empire

Elle est devenue une star. En un rien de temps. Ce qu'elle aime ? « Faire des gâteaux. » Sa patte ? Le moins de sucre possible et un sens de la finesse dans ses créations. Tous les jours, Nina Métayer se lève au cœur de la nuit, à 3 heures précisément, pour aller en cuisine, faire tourner la boutique, « rendre les clients heureux ». Une « hyperactive » partie de rien dans ce milieu, aujourd'hui à la tête de Délicatissérie, une entreprise de 90 salariés. À seulement 36 ans, Nina Métayer est une conquérante, et la nouvelle figure de la gastronomie française. En 2023, c'est la consécration : elle devient la première femme meilleure pâtissière mondiale. Pour en arriver là, elle a pris des risques, quitté un poste prestigieux et le confort d'un CDI. Délicatissérie est née quand la jeune pâtissière a commencé à proposer ses gâteaux en ligne, puis tout s'est accéléré : ouverture de différents points de vente, deux boulangeries à La Rochelle, et une collaboration avec Lancôme au Café de la Rose sur les Champs-Élysées... Nous retrouvons Nina Métayer alors qu'elle sort de deux années « très, très intenses ». Prix, médiatisation soutenue... Elle est désormais connue et pourtant, nous découvrons une jeune femme accessible, sympa, à l'allure juvénile avec ses cheveux châtons relevés en queue-de-cheval. Ce jour-là, avant de commencer notre discussion, elle nous fait visiter son labo d'Issy-les-Moulineaux en banlieue parisienne. On passe de salle en salle. Soudain, elle s'arrête. « C'est Paloma ma sœur, elle s'occupe du packaging aujourd'hui », dit-elle en nous présentant une salariée presque comme les autres. « On a embauché toute la famille. » Elle rit. Nina Métayer a une âme d'entrepreneuse qui a su s'entourer des bonnes personnes. Une manière d'adoucir cette vie à fond la caisse entre une entreprise à gérer et deux petites filles à éduquer.

*

* *

« Nina, je cherche un chef pâtissier pour mes établissements de La Rochelle. »

Nous sommes en 2017. Nina Métayer a 27 ans quand elle reçoit ce coup de téléphone. À cette époque, elle travaille dans le restaurant gastronomique de Jean-François Piège à Paris et qu'elle n'est pas sa surprise d'entendre au bout du fil la voix de Denis Baron, son premier mentor, celui qui lui a appris à faire du pain quand elle était ado à La Rochelle et qui dirige plusieurs boulangeries-pâtisseries dans la cité charentaise. « Il me contacte et me demande d'être sa cheffe pâtissière. » Fierté et reconnaissance. Mais à ce moment-là, Nina Métayer a une autre idée en tête... « Je lui dis : "Non Denis, ça ne m'intéresse pas trop d'être juste pâtissière, moi je voudrais racheter tes établissements". »

Nina Métayer a l'audace de celles qui voient grand

En 2024, dix ans après cette conversation téléphonique, la promesse est tenue. Son mentor lui transmet enfin les clés de ses deux boulangeries-pâtisseries de La Rochelle. Elles intègrent alors l'empire de celle qui est devenue la première femme sacrée meilleure pâtissière du monde.

Nina Métayer a une âme de conquérante qui a toujours voulu être l'unique maîtresse de son destin. « Quand on est entrepreneurs, on est seuls responsables de ce qu'on fait. On ne peut pas se référer à quelqu'un d'autre, c'est vous les décideurs. » Aujourd'hui, elle est une cheffe pâtissière respectée, adulée par certains, et patronne de... 90 salariés. Aurait-elle pu l'imaginer ? « Pas du tout », répond-elle, amusée.

Le parcours fut long pour en arriver là.

Il a fallu faire des choix, des sacrifices et accepter l'incertitude.

« Il faut se dire qu'on ne prendra jamais la bonne décision ni la mauvaise. Par contre, on prendra la décision qu'on assumera jusqu'au bout. On peut échouer beaucoup de fois avant de réussir. Les échecs, il faut juste les maîtriser un peu. Si on voit que ça commence à sentir pas bon, on se fait confiance, on redresse un peu la barre. »

Prise de risque

Elle est heureuse, au début de sa carrière, dans ces grands restaurants gastronomiques. Le Meurice, le Raphaël, le Grand Restaurant de Jean-François Piège, le Café Pouchkine... « Des beaux postes, où l'on touche du doigt les choses les plus belles, les ingrédients les plus prestigieux. » Elle a une stabilité, un salaire qui tombe tous les mois, un cadre qui la rassure. Mais la naissance de son premier bébé est un tsunami. « Ma fille avait à peine trois semaines quand j'ai repris le travail pour être sûre de ne pas perdre mon poste. Je culpabilisais quand j'étais au travail parce que je n'étais pas avec mon bébé. En

même temps, quand j'étais avec mon bébé, je culpabilisais parce que je n'étais pas au travail. Il n'y a plus rien qui allait et je ne gérais pas du tout la situation. Je n'y arrivais plus. Et à un moment, cela a été trop dur. »

Alors Nina Métayer démissionne, quitte ce poste prestigieux. « Une grosse prise de risque. » La jeune maman se retrouve en haut d'une falaise, c'est vertigineux. « C'était très compliqué, parce que je venais d'acheter une maison, une voiture. J'avais des frais énormes. » Mais « c'était une question de survie, de bonheur », alors elle suit son instinct.

Et a bien fait car sa bonne étoile veille !

Et comme souvent dans la vie, celle-ci apparaît au moment où on ne s'y attend pas : en plein Covid.

Confinés dans une maison en Normandie, Nina Métayer et son mari Mathieu s'ennuient... « Comme il faisait de l'audiovisuel et moi de la pâtisserie, on s'est dit : “Au moins, on peut travailler ensemble ici”. Alors on a transformé le box à cheval en cuisine. » Tutos, vidéos diffusées sur internet... et un jour, surgit l'envie de vendre en ligne ses pâtisseries.

C'est le déclic.

La Délicatiserie naît... de bric et de broc.

« Pour commencer, j'ai simplement ouvert le site internet avec mon père. Ensuite, on a loué un petit espace et je me suis dit que j'allais vendre des galettes en ligne. Comme c'était en prévente, les gens achetaient les galettes avant de les recevoir. Moi, ça me permettait d'acheter juste les ingrédients nécessaires... Et puis, grâce aux galettes, j'ai pu à acheter un batteur et un laminoir. Au départ, j'ai même acheté sur Leboncoin un truc tout pourri parce qu'on essayait de tout faire à la main. Et puis, on a acheté équipement par équipement grâce aux ventes qu'on a faites. »

Quelques euros en poche

Elle est comme ça Nina Métayer. Elle fait les choses sans trop se poser de questions. Une âme d'entrepreneuse qui prend le risque de se lancer « avec rien du tout ». Quelques euros seulement pour lancer son site et cette idée fixe qu'elle mènera sa barque seule, sans investisseurs, pour « garder ma liberté, sinon je préfère être salariée ».

Alors comment trouve-t-elle l'argent pour financer son projet ?

Au départ, elle est cette jeune pâtissière inconnue du grand public ; et même acheter un four relève du parcours du combattant. « Oui, au début, des banques n'ont pas voulu me faire confiance, ne voulaient pas me suivre. Je leur ai dit : “Ça va ? Tout va bien ? Je n'ai jamais été à découvert...” ». » Et même quelques années plus tard, devenue la meilleure pâtissière du monde, Nina Métayer peine à trouver des fonds au moment de racheter les deux boulangeries de La Rochelle. Il lui faudra un an pour avoir le feu vert d'un établissement. « C'est la Banque populaire, ma banque de jeunesse, qui a validé

tous mes projets. C'est avant tout des relations humaines... Ils ont suivi mon parcours, ils ont poussé pour que ça fonctionne, ils ont cru en moi. »

Il est beaucoup question d'humain dans le parcours de Nina Métayer. D'affection, de confiance, de sentiments. Comme si elle avait besoin de ces rapports d'intimité pour mieux conquérir.

« Je pense qu'il faut être très bien entouré et choisir son entourage. Sélectionner qui on écoute, à qui on demande des conseils et comment on fait. Ça peut être sa famille, ses amis ou ça peut être des collaborateurs. Mais il faut s'entourer des bonnes personnes, de confiance. »

Ses parents, son mari et sa sœur l'ont suivie dans sa nouvelle aventure. Ils travaillent tous au sein de la Délicatiserie. Cela explique-t-il ce rapport viscéral, très charnel, que Nina Métayer entretient avec ses équipes ? « Moi je suis toujours présente, toujours là, du matin au soir. J'ai besoin d'être avec mes salariés, j'ai besoin de ce contact physique, et du coup, parfois, je ne prends pas assez de recul. Je les aime comme si c'était ma famille. »

Nina Métayer est donc une patronne hyper présente qui a du mal à lâcher prise. Alors comment tout gérer quand la journée commence aux aurores et qu'elle se poursuit le soir avec les filles ? Que faire quand le téléphone ne cesse de sonner alors qu'elle s'occupe de ses petites de 4 et 7 ans ?

« En tant que cheffe d'entreprise... c'est terrible parce que, comme mon équipe fait aussi partie de ma famille, s'ils m'appellent et qu'ils ont besoin de moi, je fais quoi ? Je décroche ou je les laisse se débrouiller ? Parce que si je décroche mon téléphone, je ne suis plus avec mes enfants. J'ai encore une jeune boîte et on a vite grandi... Donc en fait, c'est peut-être ça l'objectif, à terme : essayer de mieux équilibrer ces deux parties de ma vie. »

Pas de frontières entre vie personnelle et professionnelle

Ressent-elle une forme de culpabilité de ne jamais être à 100 % là où elle se trouve ? « Tout le temps. » Où qu'elle soit, Nina Métayer est constamment scindée en deux : maman et entrepreneuse. Cette double casquette la poursuit. « Je fais un gros travail sur moi depuis très longtemps. Maintenant, je me dis : "Arrête, vis le moment présent, aime ce moment-là, parce qu'il ne reviendra pas une deuxième fois." Du coup, je me parle, j'essaie de me dire : "vis maintenant". » Elle rit.

Mieux scinder vie professionnelle et personnelle ?

Pari impossible tant les frontières s'effacent facilement dans l'entrepreneuriat. Nina Métayer parle d'ailleurs d'une « vie ensemble »... peut-être le secret pour tenir le rythme de ce quotidien lancé à 200 à l'heure.

Arrivée à 3 heures du matin au labo pour « fabriquer les gâteaux », puis matinée passée à superviser la créa. Les après-midi sont consacrées au développement, à la communication avec les interviews qui s'enchaînent. Le prix du succès. Chaque jour, les heures défilent et elle tient le coup, malgré la

fatigue. « Avant, j'avais une bonne résistance, mais j'en ai beaucoup moins », nous avoue-t-elle. Quand elle va chercher ses deux petites à 18 heures en fin de journée, elle a parfois du mal à enfiler son costume de super maman.

« Je ne vais pas dire que je suis la meilleure mère du monde. Non... Il y a des jours où je leur dis quand je vais les chercher : “Je suis épuisée, j'ai commencé à 3 heures du matin, il est 18 h 30... Là, on n'est que toutes les trois, s'il vous plaît, vous allez m'aider”... Et là, elles vont être avec moi. Elles vont m'aider, elles vont être sympas. Je pense que quand on dit vraiment les choses aux enfants et qu'on a cette transparence-là, ça se passe bien. »

Ses filles sont habituées à cette maman sur tous les fronts qui se couche en même temps qu'elles à 20 heures... et qui leur consacre tout son temps à côté de la Délicatiserie. Cette maman, passionnée par son travail, qui ne part presque jamais en vacances et qui se verse un petit salaire pour continuer à faire grandir son entreprise.

« L'idée, c'est que je me verse uniquement ce dont j'ai besoin pour vivre. Parce que j'ai quand même de gros investissements. On développe assez vite, parce qu'en quatre ans, mine de rien, on est passé de 2 à 90 salariés, avec deux boulangeries, beaucoup d'équipements... Et comme je n'ai pas beaucoup de moments de vie, je n'ai pas besoin de beaucoup d'argent. » Elle rit.

Star mondiale de la pâtisserie et pourtant, elle dit avoir besoin de peu. « Une petite séance de shiatsu toutes les deux, trois semaines et juste marcher cinq minutes quand j'ai besoin de décompresser. Je me dis alors : “Il faut que je parle avec moi-même”. »

Des moments si simples, et tout ça lui suffit amplement.

« On ne peut pas tout avoir dans la vie. Mon but surtout, c'est d'être heureuse tous les jours quand je me réveille et de me sentir heureuse quand je me couche. »

Pr Céline Gréco

Entreprendre pour réparer

Elle a survécu au pire. Jusqu'à ses 14 ans, elle a eu peur de mourir tous les soirs. « Terrorisée. » Victimes de violences physiques et psychologiques de la part de son père qui la contraint à jouer 45 heures de piano par semaine. Chaque fausse note est prétexte à maltraitance. Alors qu'elle est en classe de seconde, elle est placée à l'ASE, une infirmière scolaire ayant fait un signalement pour la sauver. Séparée de sa mère et de sa sœur, elle est placée à deux départements de son lycée, faute de place. « Il a fallu s'accrocher pour aller à l'école. » Alors que 5 % des enfants placés seulement passent leur bac, que seul 1 % d'entre eux accède aux études supérieures, elle va réussir à devenir médecin. Son rêve, sa bouée de sauvetage. « Je me revois petite, quand j'avais le droit d'aller me coucher, je me disais : "Je vais m'en sortir". » Le professeur Céline Gréco est une conquérante. Elle est aujourd'hui cheffe du service de médecine de la douleur et palliative à l'hôpital Necker. Elle a fondé en 2022 l'association IM'PACTES afin de promouvoir la santé et assurer la scolarité des enfants victimes de violences. À 40 ans, elle a aujourd'hui une double, voire une triple casquette : médecin qui soulage la douleur, médecin qui fait de la recherche fondamentale pour trouver de nouveaux médicaments et femme entrepreneuse. « L'équipe se marre en disant : "Céline, elle a toujours une nouvelle idée". » Allure juvénile, cheveux relevés en queue-de-cheval, elle nous reçoit dans son bureau de l'hôpital. Avec son équipe, elle a soigné 2 940 patients l'an passé. Une vie au service des autres. Son engagement : la protection de l'enfance. « On estime que dans les pays comme la France, il y a à peu près 14 % des enfants qui sont victimes de violence, et qui risquent de perdre vingt ans d'espérance de vie en l'absence d'un suivi médical correct. »

*
* *

*« Si je veux être une voix audible,
alors il faut que je sois médiatisée. »*

Nous sommes en 2013. Céline Gréco a 28 ans, elle s'apprête à publier un livre sur son histoire (*La Démesure*, Éditions Max Milo). Ce n'est pas une mise en lumière anodine. Céline Gréco n'est pas du genre à se mettre en avant.

Il s'agit de révéler, raconter les maltraitances qu'elle a subies, enfant. Cela fait longtemps que son engagement pour la protection de l'enfance a commencé, mais il s'agit ici de son point de bascule. « J'ai été victime de violences, petite. Placée à l'aide sociale à l'enfance, j'ai quand même réussi à faire des études de médecine. Alors quand je suis devenue interne, je me suis dit qu'il était peut-être temps maintenant, puisque ma voie était un peu tracée, de m'engager pour les autres enfants. J'avais vu les failles du système. À la fois en tant qu'enfant victime de violences, et tardivement repérée. J'ai vu les failles du système de l'aide sociale à l'enfance, bien qu'elle m'ait sauvé la vie... mais aussi les failles des études de médecine où l'on n'est pas formés à repérer les enfants victimes de violences. Il n'y avait pas de formation, pas de prévention et pas de mode d'emploi de prise en charge. »

Promesse tenue. C'est un succès.

Grâce à son livre, elle est contactée par Laurence Rossignol, alors ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes. Elle participe à l'élaboration de la loi du 14 mars 2016 qui réforme la protection de l'enfance. De cette loi est né le Conseil national de la protection de l'enfance. « J'y ai été nommée en tant que personnalité qualifiée, j'y ai été élue au bureau et j'y ai monté la Commission de santé de l'enfant en protection de l'enfance. » Depuis, Céline Gréco fait entendre sa voix et entreprend sans cesse.

Soigner les corps et les esprits

Mais elle reste médecin. À l'hôpital, elle s'occupe de patients entre 0 et 110 ans.

Céline Gréco traite les corps et les esprits. Elle accompagne des personnes en fin de vie. Nous osons lui demander s'il faut, dans son quotidien, avoir le cœur bien accroché. Elle sourit : « Il faut un cœur en fait. »

« Avec la médecine palliative, on ne se focalise pas sur un problème de rein ou un problème de foie... on prend en charge un patient dans son environnement, dans sa famille, avec ses souhaits. Notre but, c'est que les patients soient confortablement soignés, enfants comme adultes, et qu'ils vivent le mieux possible le temps qui leur reste à vivre. »

Se contenter d'accompagner ses patients ne suffit pas. Céline Gréco mène également une activité de recherche, afin de mieux maîtriser la gestion de la douleur pour les générations futures. Et entreprend dans le domaine de la santé.

Imaginez. Jusqu'en 1987, il n'y avait pas d'anesthésie pour les bébés. La science considérait que leur système nerveux n'avait pas fini d'être formé...

« Mon but dans la vie, c'est de mettre en place de nouveaux médicaments.

Aujourd'hui, pour les petits, il n'y a que trois molécules à visée antalgique sur le marché : le Doliprane, l'Ibuprofène et la morphine. Vous voyez, nous avons quand même des progrès à faire. On est très, très en retard. Chez nous, on fait beaucoup de repositionnements de molécules ; c'est-à-dire qu'on utilise des molécules qui se prennent d'habitude par la bouche et qu'on essaye de les utiliser en pommade, par exemple, pour des douleurs localisées. L'idée, c'est de mettre sur le marché de nouveaux médicaments pour traiter des douleurs qui, pour l'instant, ne sont pas prises en charge correctement. »

Son leitmotiv : sauver les autres, sauver ses patients. Empêcher la douleur, elle qui l'a tant ressentie.

La médecine l'a sauvée

Quand elle était encore toute petite, enfin maltraitée et violentée, « l'étoile dans le ciel, c'était médecine ». Un métier rêvé, une mission de vie pour cette empathique née. « Je crois que c'était mon caractère. Ma mère me disait que, déjà à la maternelle, j'allais tout le temps voir les enfants qui avaient l'air moins bien, qui pleuraient ou qui étaient tombés. »

En toile de fond, toujours, son enfance, son traumatisme, gravé en elle. Ses séquelles lui rappellent sans cesse son vécu : « Je suis quand même assez perdue dans le temps. Sur ma carte d'identité, j'ai 40 ans. J'ai le même poids qu'à 14 ans, je m'habille en 12 ans, et dans ma tête, j'ai l'âge de mon mari, qui est beaucoup plus âgé. »

Il y a aussi les problèmes de santé inhérents aux violences subies. « Il n'y a pas une dent qui soit à moi dans ma bouche. J'ai de l'ostéoporose, j'ai un tassement de vertèbres, une déviation de la cloison nasale. »

De 4 à 14 ans, elle subit des violences de la part de son père. Les violences morales ont même commencé « avant », même si elle ne s'en souvient pas. Les sévices qu'il lui inflige quand elle joue mal au piano sont indescriptibles. Son père « avait développé une obsession pour cet instrument ». Humiliations, enfermements dans la cave, privation de nourriture. Petite fille, Céline Gréco a été empêchée d'aller aux toilettes. Ses cheveux sont rasés. « Quand ça repoussait, on m'appelait Mireille Mathieu. C'étaient à la fois des violences à la maison, mais aussi à l'école. » Son père casse tout dans sa chambre, place ses vêtements dans un sac-poubelle et lui concède un jogging vert, unique vêtement qu'elle est autorisée à porter plusieurs semaines durant. « Au fur et à mesure il devenait trop petit, il m'arrivait mi-mollet et au milieu des avant-bras. Tout le monde se foutait de ma gueule. » Issue d'un milieu favorisé, fille d'un directeur d'usine en Auvergne, personne n'a vu, personne n'a compris. Personne ne s'alarme quand elle ne va pas en cours de piscine, parce qu'elle est couverte d'hématomes. « Ils ont dû penser que c'était de l'excentricité. »

Il y a aussi une forme d'omerta. « On était dans un petit village d'Auvergne et mon père était le directeur de l'usine de métallurgie. Dans ces

petits villages-là, les parents de mes copains travaillaient à l'usine. Les conjoints de mes profs travaillaient à l'usine. »

Elle doit son salut à une infirmière scolaire, alors qu'elle arrive dans un lycée des Yvelines, en seconde. « Quand je suis arrivée, je pesais moins de 35 kg. Je portais des pulls taille 44. » Alertée par sa maigreur et par ses 45 heures de piano hebdomadaires (elle est prévenue par un professeur de la jeune élève), l'infirmière ne va pas lâcher Céline, elle va la questionner tous les jours et l'attendre au moment de la récréation. Pendant des mois, elles s'apprivoisent. « J'étais terrorisée. Je me disais : "Si jamais je lui parle, elle va appeler mon père et je suis morte." Les gens ne mesurent pas à quel point, pour un enfant victime de violences, la mort peut survenir à tout moment quand il est à la maison. » Céline Gréco finit par se confier et demander de l'aide. L'infirmière fait un signalement à la brigade de protection des mineurs : l'adolescente est placée dans la foulée.

Elle est sauvée, mais déracinée. Elle « découvre la souffrance de la solitude... un tsunami dans la vie ». Elle a tout quitté du jour au lendemain. « J'ai gagné la vie, mais j'ai tout perdu. Tout le reste. Mes amis, ma mère, ma sœur. »

Elle qui rêve tant d'être médecin s'accroche. Faute de place, elle est assignée à un foyer situé à deux départements de son lycée. « Je me levais à 4 h 30 le matin pour prendre le premier train de Choisy-le-Roi à 5 h 25 et ensuite, j'allais à pied jusqu'à mon lycée. Au bout d'une semaine, j'étais la seule de mon foyer à continuer à aller à l'école. »

Accompagner les enfants, comme s'ils étaient les siens

On comprend aisément que sa vie soit dédiée à la protection de l'enfance. Depuis 2022, la médecin est allée plus loin dans le fait d'entreprendre. Elle fonde l'association IM'PACTES. Une association qui accompagne les jeunes placés à l'ASE. « 70 % des jeunes de l'ASE sortent sans diplôme et 45 % de nos SDF de 18 à 25 ans sont issus de l'ASE. » Le problème, c'est que l'Aide sociale à l'enfance ne prend pas en charge les jeunes de plus de 18 ans. « Si le jeune n'est pas autonome, la suite, c'est la rue. » Résultat : les jeunes sont bridés, « ils s'autocensurent » et se dirigent vers des formations courtes. Le combat de Céline Gréco, c'est qu'ils puissent choisir la formation et le métier de leur rêve. Son association les accompagne financièrement jusqu'à l'âge de 25 ans. « Comment peut-on demander à des jeunes qui sont dans des familles classiques d'être autonomes à 25 ans, et demander à des jeunes ultravulnérables d'être autonomes à 18 ans ? Ce n'est pas logique ! »

Son association leur permet également de faire des activités extrascolaires, d'avoir accès au soutien scolaire « comme s'ils étaient élevés dans une famille favorisée ».

Elle met en place également un volet santé avec l'installation d'un premier

centre dédié aux enfants de l'ASE, la plupart n'ayant pas de suivi santé. D'autres centres suivront sur le territoire. Un combat majeur. « Il n'y a rien pour limiter la perte d'espérance de vie des enfants atteints de violences. » Son ambition : avoir un centre de santé par région dans les dix ans à venir.

Pour financer ses projets, elle s'appuie sur des entreprises. Des PME, des entreprises du CAC 40.

Est-elle fière de son parcours, du travail accompli ? « Je ne sais pas si j'ai la capacité intellectuelle d'être fière. Je pense que je ne suis jamais satisfaite en vrai. »

Son rêve : que la santé de ces enfants devienne une politique publique. « Je veux que la prise en charge de la santé de ces enfants soit de 100 % pour ceux qui sont placés à l'ASE, de 100 % également pour ceux qui sont victimes de violences. Je veux que ces jeunes n'aient plus jamais à se poser la question de savoir s'il faut qu'ils partent en CAP ou en études supérieures. Je veux qu'ils puissent suivre leur choix. »

Professeur, entrepreneuse, Céline Greco s'investit avec son cœur pour ces enfants. Lorsqu'on lui demande quel conseil elle pourrait donner à d'autres, à ces jeunes justement, la réponse fuse : « Je vis ma vie en me disant : "Quand tu seras sur ton lit de mort, est-ce que tu auras des regrets ?" Pour moi, réussir sa vie, c'est faire des choix pour ne pas avoir de regrets sur son lit de mort. Je ne veux pas me dire : "J'aurais dû faire ça". Donc, je le fais maintenant. J'essaye de le faire maintenant. »

4.

« Qui fait bouger le monde ? les femmes ! »

Briller dans un univers masculin

Elles excellent et tracent leur route, sans demander la permission.

Des éclaireuses qui évoluent dans des univers balisés par les hommes, là où elles n'étaient pas attendues. Elles investissent les bastions longtemps réservés aux hommes et marquent chaque domaine de leur empreinte. Briller dans un monde d'hommes, mais à quel prix ? Comment les femmes qui ouvrent la voie vivent-elles leur rôle de pionnières ? Faut-il se conformer aux codes masculins ? Pourquoi la compétence féminine reste-t-elle encore à prouver dans des secteurs comme l'armée, la politique ou la tech... ?

Il fut un temps où porter l'uniforme, siéger au Sénat ou commander un peloton semblait réservé à un seul genre. Ce temps est révolu. Ou en tout cas, sérieusement bousculé. Prenez l'armée française. En 2022, les femmes représentaient 16,5 % des effectifs militaires, une proportion qui grimpe à 21 % si l'on inclut les personnels civils. La France se hisse ainsi au quatrième rang mondial en matière de féminisation des armées, derrière Israël, la Hongrie et les États-Unis. Sur le terrain, elles sont 11 % dans l'armée de Terre, 16 % dans la Marine, et jusqu'à 28 % dans l'armée de l'Air. Et en médecine militaire ? Là, elles brillent carrément avec 58 % de présence féminine. Les lignes bougent !

Même la gendarmerie évolue. Plus de 21,5 % des effectifs sont féminins. Et ce n'est plus rare de croiser une gendarme mobile ou une femme au GIGN. Une révolution discrète, mais bien réelle.

Face aux regards en coin, aux plafonds de verre, les femmes répondent par l'excellence, l'humour, la résilience et une foi en elles-mêmes.

Évidemment, tout n'est pas gagné. Les femmes restent encore minoritaires dans les postes les plus élevés : généraux, préfètes, chefs de corps, présidentes de commissions. Tous les métiers ne se conjuguent d'ailleurs pas encore au féminin.

Mais une chose est sûre : elles sont là, elles avancent, elles ne s'excusent plus d'être là où on ne les attend pas. Leur présence est un fait, leur influence,

une évidence. Elles ne veulent pas prendre la place des hommes, elles veulent prendre toute *leur* place.

Mais demeure une question : l'ascension féminine se vit-elle en solitaire ? Réponse dans ce chapitre avec cinq femmes pour qui briller ne veut pas dire écraser.

Virginie Guyot, ex-pilote de chasse. Première femme à intégrer la Patrouille de France et à en assurer la direction. Un parcours d'élite, une femme au mental de fer qui a su transformer ses doutes... en force.

Florence Guillaume. La plus jeune générale de l'histoire de la gendarmerie. Une femme qui a travaillé dur pour faire ses preuves et qui a su s'imposer, tout en douceur, dans un univers d'hommes.

Anne L'Huillier, prix Nobel de physique 2023, 2^e Française à l'avoir obtenu après Marie Curie. Cette pionnière de la physique des attosecondes incarne l'excellence et ouvre la voie aux femmes dans le domaine des sciences fondamentales.

Mayada Boulos, figure de la communication politique. Présidente exécutive de Havas Paris, elle a conseillé Jean Castex à Matignon pendant la crise du Covid. Féminine, assumée, son franc-parler détonne. Une femme qui s'est libérée du regard des autres.

Delphine Horvilleur, femme rabbin. Une fonceuse qui s'est donné le droit d'exercer ce métier malgré les interdits. Rebelle, féministe et intellectuelle, elle incarne une parole libre et puissante au sein d'un monde longtemps fermé aux femmes.

Ce chapitre est une ode à l'audace, une manière de dire à toutes celles qui hésitent à se lancer dans les bastions masculins : « Foncez et croyez en vous ! »

Virginie Guyot

Toujours « rêver grand »

Virginie Guyot, c'est la « force tranquille ». C'est ainsi que ses collègues la décrivent. Ex-pilote de chasse, elle est la première femme à intégrer la Patrouille de France en 2008, avant d'en assurer la direction. Une première. Elle a dirigé ces « mousquetaires du ciel », ces huit avions... neuf, le jour du 14 Juillet, dans leurs ballets acrobatiques. Seuls les pilotes d'élite sont sélectionnés. Alors il a fallu viser l'excellence, « rêver grand » pour gravir les échelons. Virginie Guyot est une conquérante, une figure. Le chemin a été long. Elle a dû se battre contre elle-même : « Mon parcours, ce n'est pas le combat d'une femme dans un milieu d'hommes. J'ai été mon premier ennemi. Je me suis autocensurée parce que je n'avais pas une grande confiance en moi. La confiance, ça s'apprend, c'est un chemin. » Une femme issue de « la génération *Top Gun* » passionnée par l'aviation depuis sa plus tendre enfance. Un virus transmis par son père, militaire lui aussi, mais dans l'armée de Terre. Daltonien, il n'a jamais pu piloter. Ensemble, ils ont arpenté les meetings aériens, alors qu'elle n'était qu'une petite fille. Virginie Guyot est humble. Elle n'aime pas briller plus que les autres. Pourtant son parcours est exemplaire... « J'avais ce truc... cette détermination ». Avec fierté, elle a porté l'emblématique tenue bleue de la Patrouille de France, représenté la France en opérations extérieures, au Tchad et en Afghanistan. Dans son ADN, des « valeurs de courage, le sens du devoir et du sacrifice ». « J'ai toujours essayé de me comporter comme n'importe quel autre pilote, surtout pas comme un homme, j'ai toujours été très fière d'être une femme et j'y tiens. » Portrait de cette femme qui a réussi à flirter avec les nuages.

*
* *

« Vous êtes inapte. »

Nous sommes au printemps 1996, Virginie Guyot a 19 ans. Son monde

s'effondre.

Elle vient de passer une visite médicale poussée, alors qu'elle est en prépa scientifique pour intégrer les écoles d'officiers. Le couperet tombe : elle n'est pas apte à devenir pilote d'hélicoptère. La voie qu'elle avait choisie par passion. « J'étais au fond du seau. Je m'étais mis en tête de devenir pilote d'hélicoptère dans l'armée de l'Air, j'avais organisé toute ma scolarité pour ça. » La raison ? Un problème de dos incompatible avec les vibrations d'un hélicoptère. Elle s'obstine. Deux mois plus tard, elle tente une surexpertise qui confirme le verdict : l'inaptitude est confirmée. Mais cette fois, elle tombe sur un médecin à l'écoute, qui lui glisse : « Vous avez le dos suffisamment musclé, vous pouvez supporter une éjection. Je vous mets donc apte chasse, inapte hélico. » Cela veut dire qu'elle ne sera jamais pilote d'hélicoptère, mais qu'elle peut devenir pilote de chasse.

Sa vie bascule, son destin aussi.

« Ce truc-là, ça a été une réelle révélation : je me suis rendu compte que, finalement, je ne m'étais pas autorisée à me diriger vers le métier de pilote de chasse. C'est ce qui me faisait rêver depuis toute petite. Quand j'étais gamine, j'étais fascinée par les avions de chasse, et notamment par la Patrouille de France. »

C'est ce qu'on dit parfois... que les épreuves sont des cadeaux mal emballés. C'est exactement ce que va vivre Virginie Guyot.

L'élite

D'un coup, ce jour-là, elle percute : « Inconsciemment, je pense je m'étais dit : "Piloter un avion de chasse, cela doit être destiné à une élite. Il faut être spécial, il faut être quelqu'un d'extraordinaire pour faire ça et moi, je ne suis pas quelqu'un d'extraordinaire." Je me suis aperçue que je m'étais vraiment autocensurée pendant des années. Je n'avais pas osé me lancer dans cette voie, par manque de confiance. »

Par peur de l'échec, peur de décevoir ses parents, elle ne s'était pas autorisée à viser haut. À l'époque, elle est enfermée dans une pensée limitante : « J'ai plus de chances d'échouer que d'y arriver. »

Ce déclic va tout changer. Le plus fou, c'est que Virginie Guyot a fait un baptême de l'air en classe de 4^e, mais qu'elle n'a jamais revolé depuis ! Même pas en avion de ligne pour partir en voyage ! Elle veut consacrer sa vie à l'aviation, mais n'y a plus goûté depuis des années.

Elle trace sa route.

L'année qui suit la fameuse visite médicale, elle passe le concours de l'École de l'air à Salon-de-Provence. Elle intègre l'École, mais, à l'époque, il y a des quotas. Elle ne peut pas devenir élève pilote ! Une seule place, sur 82, était destinée aux filles. Elle est extrêmement bien classée : elle arrive 19^e, mais 2^e fille au concours... la place est prise par son amie. À cet instant, « la seule

chose qui m'empêche d'être pilote, c'est d'être une femme, je trouve cela tellement injuste ».

Le destin encore.

L'année suivante les quotas sont abolis, elle fait une demande de changement de corps. Elle est enfin élève pilote, et ce sera « la seule fille pilote de chasse de la promo ».

L'adolescente, peu sûre d'elle, a laissé place à une femme déterminée. « Ce parcours est tellement sélectif, tellement exigeant qu'il ne faut pas se tromper d'ennemi. C'est contre soi-même qu'on se bat. On a tellement de doutes, on rencontre des échecs, il faut réussir à surmonter tout cela. » Elle cite Nelson Mandela : « *Soit je gagne, soit j'apprends.* »

Pionnière

Seule fille pilote de chasse de la promo, première femme à piloter un Mirage F1, première femme pilote de chasse à avoir été déployée en opérations extérieures, enfin première femme à intégrer et à diriger la Patrouille de France.

C'est en janvier 2008, après avoir gravi les échelons patiemment, après être devenue chef de patrouille (la plus haute qualification pour un pilote de chasse), qu'elle passe les sélections pour la prestigieuse Patrouille de France. « La Patrouille de France, ce n'est pas le cœur de métier d'un pilote de chasse, mais c'est un peu la cerise sur le gâteau. » Là encore un rêve d'enfant. Et puis elle est attirée par le défi technique : « J'avais très envie de réussir à piloter à huit avions près du sol en voltigeant. C'est un challenge incroyable pour un pilote. »

Mais elle n'a qu'une « cartouche » pour décrocher les étoiles. « Chaque année, la Patrouille recrutait dans une promotion de l'École de l'air. Cette année-là, ils recrutaient parmi les pilotes de chasse issus de la promotion 1997. Si je n'étais pas prise en 2008, c'en était fini de mon rêve. »

La pression est monstre.

Et le souvenir du premier vol vivace. « J'étais en place arrière, un vol de sélection. Dès le décollage il y a des grosses manœuvres, pas brutales ni violentes, mais... fermes on va dire. Et là, je me dis intérieurement (et avec humour parce que j'avais confiance) : "C'est tous des fous, on va tous mourir." Ils font des trucs qu'on nous a toujours interdit de faire dans l'avion ! Et en même temps je me dis : "J'aimerais trop savoir faire ça !". »

Puis vient l'annonce. « On t'a choisie ! »

2008. Elle fait partie des trois nouveaux élus à rejoindre la patrouille acrobatique. Les larmes montent. Elle est la première femme à la rejoindre. Elle sera la première femme à la diriger. « J'étais très heureuse parce que c'était un rêve pour moi. Évidemment, je saute au plafond ! Et puis dans la foulée, le doute s'installe : "Ils me font confiance. Est-ce que je serai à la hauteur ?"

Techniquement, c'est très difficile, on n'a que six mois pour y arriver. » Les pilotes ont six mois d'entraînement d'hiver, puis six mois de saison estivale et de meetings aériens par monts et par vaux en France et à l'étranger.

Elle vient d'intégrer l'élite de l'élite

Les mousquetaires du ciel. L'union fait la force. Dans les nuages aussi. « Dans l'aviation, pour communiquer en vol, on utilise un "indicatif radio" (ou "*call sign*") afin que chaque vol (ou chaque pilote dans l'aviation de chasse) soit identifié et identifiable vis-à-vis du reste du trafic aérien. Par exemple, les pilotes du vol Air France 6120 commenceront ou finiront toujours un message radio par AF6120. L'indicatif radio de la Patrouille de France, c'est ATHOS. Comme pour les mousquetaires, c'est "un pour tous et tous pour un" ! On vole à huit, donc nos indicatifs radio sont ATHOS 1, 2, 3, 4, 5 jusqu'à 8. Et cela illustre parfaitement l'état d'esprit qui règne à la Patrouille de France. »

Les vols sont organisés comme un ballet. Une « musique » répétée mentalement avant de partir en vol. « Tout est coordonné par la voix du leader. Les gestes, les commandes... pour que, vu d'en bas, les spectateurs puissent admirer une chorégraphie coordonnée et gracieuse. »

C'est aussi une prouesse technique. Il faut voler en patrouille serrée à huit avions en effectuant des figures acrobatiques très proches du sol. La première fois : « Rien qu'avant le décollage, j'avais l'impression d'avoir déjà transpiré 2 litres d'eau. » La première nuit avant son « baptême du feu », elle ne dort pas. Pourtant, c'est le seul vol qui est effectué avec un autre pilote en place arrière : « Si on fait une erreur, il est là pour rattraper le coup. » Il faut passer le cap, c'est la tradition, le rite de passage.

Elle se lance : « Le roulage au sol, ça paraît simple, mais quand on est encastrés les uns dans les autres, il faut être extrêmement vigilant... Et puis, il y a le décollage : on sait tous décoller en patrouille serrée, ce sont des manœuvres qu'on fait déjà sur avion de combat, où on décolle à 2, 3 mètres les uns des autres. Le plus dur ? C'est d'enchaîner directement sur les figures acrobatiques, à huit avions, sous fortes accélérations et aussi près du sol. » L'armée, la Patrouille de France, c'est aussi ça : le dépassement de soi, « ne rien lâcher ».

L'entraînement est intense : deux vols d'une heure par jour pendant six mois. Un entraînement d'athlète. « C'est une hypervigilance de tous les instants parce qu'on est à 2, 3 mètres les uns des autres, à des vitesses jusqu'à 700 km/h, en subissant sans arrêt cinq à six fois notre propre poids. Ce sont des conditions extrêmes. » Elle est épuisée mais réalise son rêve. « Les premières semaines, je n'en dormais pas la nuit... comme quand on se lance un nouveau challenge et qu'on n'y arrive pas. Je me réveillais soit en nage en pleine nuit... soit le matin, en ayant quasiment pas dormi. »

« Bande de mecs »

Était-ce différent parce qu'elle est une femme ? La pression ? Le rapport aux autres dans l'équipe ? Cela n'a jamais été un sujet pour Virginie Guyot. « J'ai mis un point d'honneur à montrer qu'une femme pilote, si elle n'était pas forcément meilleure que les autres, n'était pas moins bonne non plus. Ce qui m'a clairement aidée à obtenir le respect des autres, c'est que j'ai obtenu mes qualifications comme les autres. On ne m'a pas fait de cadeaux, mais on n'a pas été non plus, plus dur avec moi. »

Elle réalise une première dans l'histoire de cette Patrouille mythique : une femme a dirigé une « bande de mecs » ! Et quand on lui demande ce que ça lui fait, elle répond : « Je ne vois pas du tout ça comme ça. Je n'étais pas une femme qui dirigeait des hommes. J'étais un pilote qui dirigeait d'autres pilotes. Et j'ai été formée pour cela. »

Être un bon leader cela s'apprend. Savoir diriger une mission, utiliser les talents de son équipe est essentiel. « Il ne faut jamais oublier que, quand on devient manager, c'est plus une responsabilité qu'un pouvoir que l'on vous donne. La responsabilité de fédérer l'équipe autour d'une ambition collective et de faire grandir les individus qui la composent. »

Et dans l'armée, on est obligés d'apprendre vite. Poussée dans ses retranchements, Virginie Guyot se découvre vitesse grand V.

« Je me suis mise à observer beaucoup de gens autour de moi, je me suis aperçue qu'il y avait différentes formes de leadership. Il y avait des chefs qui étaient très autoritaires, mais pas forcément respectés parce que très égocentrés. Ils ne prenaient pas soin des autres, n'étaient pas à l'écoute. D'autres qui étaient très autoritaires, mais respectés parce que très humains en même temps. D'autres, encore, qui étaient un peu trop laxistes et c'était le bazar. En fait, il n'y a pas de modèle parfait. C'est un équilibre à trouver finalement au fond de soi, il ne faut pas se forcer à être autoritaire si on ne l'est pas par nature. »

Le parcours de Virginie Guyot, c'est aussi l'histoire d'une femme qui a su croire en ses rêves. Brillante mais peu sûre d'elle étant jeune, elle a dépassé ses peurs et les limites qu'elle s'était fixées inconsciemment.

« J'essaie vraiment de m'entourer de personnes qui me font grandir et qui m'inspirent. Soit par leur expertise, soit par leur comportement. Des gens qui ont des valeurs, une droiture et une intégrité. Il faut trouver des sources d'inspiration, s'entourer des bonnes personnes et ne pas perdre de temps avec celles qui sont intolérantes, ou qui vous ramènent à vos différences. »

Elle a tracé sa route, sans relever la tête, jusqu'à ce jour de 2010, où elle réalise.

Elle prend conscience de l'exploit. Elle est commandante de la Patrouille de France, dans sa combinaison de vol bleue. Ce jour-là, c'est elle qui balade son père, passionné, admiratif, dans un meeting aérien à Istres. « J'ai eu un flash : “Maintenant, c'est moi qui l'emmène de l'autre côté de la barrière, pour

voir les avions, les coulisses.” C’est ce jour-là que j’ai pris conscience de ce que j’avais réalisé. »

Florence Guillaume

Gendarme d'élite

Elle veut qu'on l'appelle « générale ». Avec un E. La précision est importante, car elle en a fait son cheval de bataille. La féminisation des grades est une manière de mettre un terme à « des formes de sexisme ordinaire dont les gens n'ont pas conscience ». À 51 ans, Florence Guillaume est une conquérante dans l'armée française. En 2022, alors qu'elle avait 47 ans, elle fut celle qui devint la plus jeune générale de l'Histoire. Une reconnaissance, un aboutissement, après « un parcours construit brique à brique, au fur et à mesure ». À Saint-Cyr, à l'École de guerre, puis dans la gendarmerie sur le terrain et dans l'administration centrale, elle a dû « faire ses preuves », asseoir sa légitimité. Ce monde-là n'était pas prêt à accueillir des femmes. « Tout ça m'a forgée. Quelque part, je suis blindée » nous confie Florence Guillaume, aujourd'hui générale de corps d'armée. On retrouve celle qui commande la région Grand Est dans un café dans le 5^e arrondissement de Paris. Sa poignée de main, ferme, contraste avec son allure très féminine, apprêtée : cheveux blonds au carré, yeux vert turquoise, veste cintrée... Dans l'univers très masculin où elle navigue depuis trente ans, Florence Guillaume a toujours assumé ce côté femme. « J'ai tout de suite su que je n'avais pas une allure de mec ou une voix de mec, donc j'ai fait différemment. » Et cela lui a réussi.

*

* *

*« Ils me regardaient, ils m'observaient,
avec un regard pas très agréable. »*

Quand Florence Guillaume débarque pour grignoter un bout à la cantine de la direction générale de la gendarmerie, elle se sent scrutée. Plusieurs paires d'yeux sont braquées sur elle. Dans la salle, il n'y a pratiquement que des hommes. « Il n'y avait quasiment pas d'autres officiers aux cheveux longs. » Des hommes qui la regardent donc, alors que sur son uniforme, ses galons de

capitaine sont bien visibles. « Des officiers beaucoup plus gradés sont venus me voir, ils m'ont demandé : "Mais vous êtes de quel recrutement ?" J'ai dit : "Moi, j'ai fait Saint-Cyr." Ils ont répondu : "Ah, vous êtes une vraie ?" Je trouvais ça assez désagréable, car il fallait quelque part que je prouve ma carte de visite. »

Regards d'hommes, jugements d'hommes.

Florence Guillaume a l'habitude. Cela fait près de trente ans qu'elle est gendarme. Et pas n'importe laquelle. Cette belle femme aux cheveux blonds fait partie de l'élite. Élevée au rang de capitaine, puis de générale trois étoiles. Passée deux fois en cabinet ministériel, conseillère gendarmerie de Jean Castex puis d'Élisabeth Borne, en charge des questions de sécurité publique et des violences faites aux femmes.

Florence Guillaume est une des meilleures de sa génération.

Et pour en arriver là, il a fallu jouer des coudes, « faire son trou ».

Jeune fille, a-t-elle eu conscience que son rêve de partir en patrouille pour « lutter contre l'insécurité » l'emmènerait dans un univers où « les règles sont masculines » ?

Enfant, elle est impressionnée par ce père militaire qui travaille dans l'armée de Terre. Brinquetalée au gré de ses affectations dans la gendarmerie, puis dans les sous-préfectures, elle se dit très vite que son métier sera de protéger la population. Cela vient comme une évidence. « C'était vraiment le côté : "dormez tranquille, braves gens, on veille sur vous". » La jeune Florence est bonne élève, bûcheuse, et surtout elle aime le sport... Alors elle intègre le lycée militaire, puis Saint-Cyr dans les années 1990.

« Intruse »

Mais à Guer dans le Morbihan, âgée d'à peine 20 ans, elle découvre qu'elle est différente. Différente car femme. « On était 4 femmes sur une promo de 200 élèves. On était plus des exceptions qu'une minorité. »

Florence Guillaume a envie de nous raconter cette période, mais elle le fait timidement. Elle ressent cette envie de n'en garder que le meilleur, une formation d'exception qui l'a forgée, mais elle a aussi ce souvenir, des années plus tard, du machisme insidieux de l'époque.

« À Saint-Cyr, je n'ai pas fait l'objet de remarques, je n'ai pas fait l'objet de harcèlement au sens propre. Mais nous les filles, n'étions pas intégrées. Il y avait un rejet implicite permanent, c'est-à-dire que les hommes ne nous parlaient pas. Et nous, on n'avait aucun biscuit pour la ramener. On ne pouvait pas la ramener de toute façon. On était les intruses dans un monde qui n'était pas le nôtre. »

Intruses... le mot est fort, mais dit une vérité.

À Saint-Cyr, Florence Guillaume se sent isolée au milieu de tous ces hommes qui l'ignorent sur le campus. « Pour eux, une femme n'avait pas sa

place dans l'armée. »

En fait, elle est invisibilisée... et la moindre faiblesse est cher payée. « Un jour, pendant une marche commando, je ne devais pas avoir la super forme, et à un moment donné, mon commandant demande à un camarade : “Tiens, aide-la à porter le sac.” Et punaise après, qu'est-ce que j'en ai entendu parler ! Ça m'a dégoûtée. »

Toutes ces années-là, Florence Guillaume intériorise ces petites humiliations. « Je me disais : surtout tu avances, de toute façon, un jour, ils verront. » Elle met des œillères pour se protéger, préfère se focaliser sur son côté optimiste, et surtout, sa foi en elle-même. Elle sait, au fond, qu'elle va y arriver. Elle sera femme officier. Tout est question d'état d'esprit et de travail. « C'était en faisant mes preuves que j'allais convaincre. »

Très rapidement, elle brille.

Sur le terrain, d'abord lors d'opérations de maintien de l'ordre. Ses collègues voient débarquer cette jeune femme à la silhouette plutôt frêle. « J'étais à la tête du peloton d'intervention. À l'époque, les gilets pare-balles pesaient quinze tonnes. Je sais que la première fois qu'on pose le gilet sur moi, et qu'on voit une petite tête qui sort... évidemment, je sens bien qu'on me regarde et que je renvoie une image un peu plus fragile. » La jeune gendarme détonne. D'autant qu'elle prend rapidement du galon. Nommée à la tête de la compagnie de gendarmerie de La-Tour-du-Pin en Isère, puis patronne des gendarmes de l'Ain. 920 militaires précisément sont sous ses ordres entre 2016 et 2019.

Femme gendarme, femme commandante

Comment a-t-elle assis son autorité sans se renier ? Comment s'est-elle fait respecter ? Florence Guillaume a vite compris qu'il ne servait à rien de singer les hommes. Bien au contraire... « C'est sûr que moi, si j'arrive sur un truc, je ne fais pas 2 mètres, je n'ai pas la mâchoire carrée... je suis consciente que si je commence à jouer le bonhomme, je vais être en incohérence avec ce que je représente et ça ne va pas. » Pour elle, rien ne vaut la stratégie de la désescalade. Temporiser, être un peu plus dans la rondeur. Elle assume ce côté femme, qui ne veut pas forcément dire faible. « Je n'ai pas une voix super basse et ce n'est pas en mangeant des cailloux et en buvant de la bière, comme on dit dans l'armée, que j'allais avoir une voix forte de stentor. Donc moi, dans les rapports de force, c'est plutôt : “Tu me parles fort, je vais te parler moins fort”. Et ça marche plutôt pas mal. »

Florence Guillaume n'a jamais voulu faire de vagues. Elle n'est pas d'un naturel fort en gueule. Alors pendant des années, elle avance sans mot dire, discrètement mais sûrement, et gravit les échelons un à un, jusqu'à devenir cette générale de division trois étoiles. Rêve accompli et pied de nez à tous ces hommes qui l'ont ignorée quand elle était jeune. Avec le recul, elle n'éprouve

pas forcément de ressentiment et préfère se concentrer sur l'essentiel : ce job qui la rend heureuse au quotidien.

Est-ce la clé de sa réussite ? Avoir cherché coûte que coûte à rester elle-même, « ancrée » ? « Pour moi, réussir, c'est être heureux. Quand on est heureux, on est bien, donc ça regroupe à peu près tout. Quand on est aligné, on est satisfait de ce qu'on fait, que ce soit dans la vie professionnelle ou dans la vie personnelle. »

« Messieurs les commandants »

À 50 ans, elle se sent « respectée », mais certaines choses la dérangent. Elle qui a tout prouvé se sent parfois encore différente. D'une manière ou d'une autre. Constamment renvoyée à son statut de femme. Depuis quelques années, une petite voix monte en elle.

Florence Guillaume est agacée. Elle en a assez des règles masculines qui prédominent. Ce côté : tout est fait et pensé par les hommes. Elle en a assez que les femmes soient invisibilisées comme elle le fut jadis à Saint-Cyr. Elle en a assez qu'on l'appelle constamment « Monsieur » dans les courriers.

« Quand on m'envoie des documents avec écrit "Messieurs les commandants", je fais exprès, je redemande à l'expéditeur : "Est-ce que ce document s'adresse à moi ?" Une fois aussi, le commandant d'unité avait fait une note et il avait mis : "Colonel Guillaume FLORENCE". Florence était devenu le nom de famille et Guillaume le prénom, parce qu'il devait se dire : "Non, vraiment, il doit y avoir un truc bizarre." Ça m'a fait sourire. C'est fréquent quand même, on n' imagine même pas. »

Comme elle se sent légitime, elle s'affirme encore plus. Et dans les états-majors, elle décide de faire de la féminisation des grades son cheval de bataille. « J'en fais vraiment un dada, s'amuse-t-elle. Jusqu'alors, j'avais toujours refusé de féminiser mon grade en me disant : "Ce n'est pas important." Mais en fait, à un moment donné, j'ai compris que si ! Je me suis dit : "Finalement, c'est aussi en féminisant le grade que les gens vont prendre conscience de la diversité et y être plus attentifs". »

Un jour, un peu sur un coup de tête, elle décide de prendre la plume.

Nous sommes le 8 mars 2019. Elle a 44 ans. À l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, Florence Guillaume veut dire stop. Stop, elle ne veut plus qu'on l'appelle colonel, son grade de l'époque. Elle se souvient.

« J'envoie mon texte à FigaroVox. Moi qui ai toujours été très bonne élève, hyper respectueuse, tout à coup, je fais ça. Je ne préviens ma hiérarchie qu'après l'envoi du texte, c'était un élan naturel en me disant : "Non, mais flûte, il faut que ça change vraiment". »

Son article « Pourquoi je souhaite être appelée colonelle » est mis en ligne et Florence Guillaume a l'heureuse surprise de trouver un écho... auprès de ses

consœurs des armées. « J'ai eu énormément de retours positifs de femmes, donc ça m'a fait vraiment chaud au cœur. Elles m'ont dit que c'était bien, que j'avais raison, qu'en tout cas, elles se reconnaissaient dans la façon que j'avais eu de le dire. »

Florence Guillaume nous raconte cette anecdote avec beaucoup de gaieté. On sent que cette tribune a été comme une révélation, le point de départ d'un féminisme affiché, revendiqué. Car plus jeune, elle préférerait le taire. « Je me disais : "Si je dis que je suis féministe, mes collègues masculins vont penser aux harpies que je ne suis pas, ils vont penser : 'elle va nous créer des problèmes', 'elle va être pénible', etc. Bref, j'intériorisais la vision des hommes !". »

Aujourd'hui, Florence Guillaume décrit son combat pour les femmes comme un élan « pragmatique et réaliste ».

La générale trois étoiles s'est donnée comme mission de « semer des petites graines, au fur et à mesure ».

Dans la discrétion et la patience.

À son image.

Anne L'Huillier

L'étoile de la physique

Elle dit être enfin « écoutée ». Vue, connue, reconnue dans le monde entier depuis le couronnement de son prix Nobel en 2023. Interviews, conférences, sollicitations à n'en plus finir, ça en devient même « trop » souffle-t-elle. À 66 ans, Anne L'Huillier est une conquérante. Une des plus grandes scientifiques de sa génération, reine de la physique ultrarapide à l'échelle de l'attoseconde (le milliardième de milliardième de seconde), elle est la deuxième Française après Marie Curie à rafler le prestigieux prix suédois. De quoi être très intimidées quelques minutes avant notre rencontre. Nous la voyons arriver, cheveux courts, vêtue de son K-way, il pleut ce jour-là. Elle s'arrête devant la devanture d'une brasserie parisienne non loin de l'UNESCO où elle tenait une conférence le matin. Bonjour timide, poignée de main délicate, Anne L'Huillier est toute en pudeur. À l'intérieur du restaurant, elle s'assied devant nous. « Je prendrais le plat du jour avec le poisson » dit-elle avant de plonger dans un long silence. Il ne fait aucun doute que la physicienne se terre dans sa carapace. Il faut toujours se méfier des apparences. Car derrière cette façade discrète et humble se cache un caractère puissant. Une femme d'exception, « têtue et déterminée », qui a su briller dans le monde – très masculin – de la physique quantique. « Quand j'étais jeune doctorante, j'étais vraiment la seule femme dans un groupe d'hommes. J'étais vraiment la seule femme » se souvient-elle. Une pionnière.

*
* *

« Ils vont voir ce qu'ils vont voir. »

Nous sommes en 2003 et Anne L'Huillier fulmine intérieurement. À ce moment-là, elle a 45 ans et devrait au contraire se réjouir : la physicienne franco-suédoise vient tout juste de remporter le prestigieux prix Julius Springer en Allemagne.

« C'était relativement peu de temps après avoir eu mes enfants. Je crois que justement, c'était un des premiers voyages que j'avais essayé de faire parce que j'avais eu ce prix qui était partagé avec un autre scientifique (le chercheur austro-hongrois Ferenc Krausz). »

Anne L'Huillier se souvient de ce moment en particulier : elle, assise dans une voiture après la remise du prix. À ses côtés, dans l'habitacle, il n'y a que des hommes... et elle se sent transparente. Le comble pour celle qui vient de remporter l'un des plus prestigieux prix de physique !

« Poliment, ils me demandaient des nouvelles de mes enfants. J'avais vraiment le sentiment que maintenant, grosso modo, ma carrière était finie. Pour eux, ce qui comptait, ce n'était pas moi, c'était l'autre qui avait eu le prix avec moi et qui était un homme et que moi, maintenant, j'allais m'occuper de mes enfants. Visiblement, j'étais là parce que ça faisait bien d'avoir une femme à côté d'un homme pour recevoir un prix. C'est l'autre qui était vraiment le plus important. »

Elle se sent invisibilisée, mise de côté. Elle pourrait répondre à ces hommes, les interpeller. Non, elle n'est pas juste cette femme qui vient d'avoir des enfants, elle est surtout cette physicienne qui a raflé un prix ! Mais non. Dans cette voiture, Anne L'Huillier reste impassible. La scientifique, de nature discrète, encaisse.

« Je n'ai absolument rien dit, mais j'ai ressenti un sentiment de colère au fond de moi. Je me rappelle cette espèce de rage interne, et je pense : "Ils vont voir ce qu'ils vont voir", quelque chose comme ça. » Quand elle prononce cette phrase, elle se met à rire, timidement, c'est la première fois que nous la voyons sourire depuis le début de l'entretien.

Elle prendra sa revanche, Anne L'Huillier.

Car vingt ans après cette fameuse scène en Allemagne, elle raflera le prix Nobel. Elle est comme ça. Une volonté farouche cachée derrière des abords effacés. « Je suis assez solide, je suis capable d'absorber des choses. »

Il suffit de regarder son CV à faire pâlir tous les départements RH. Classes prépas scientifiques, Normale sup, agrégation de maths, chercheuse au Centre d'énergie atomique (CEA), puis à l'université en Suède.

Il y a en elle une force intérieure, une soif de réussir qui est apparue très tôt dans sa jeunesse. « Je me suis poussée toute seule. Souvent, on imagine les parents qui poussent les enfants à faire leurs devoirs, à aller dans telle ou telle voie parce que c'est bien. Mais personne n'a jamais fait ça à mon sujet. Je me poussais toute seule parce que j'étais ambitieuse. »

Physicienne féministe

Aujourd'hui elle est professeure de physique atomique. Des étudiants du monde entier se pressent dans l'amphi de l'université de Lund en Suède pour voir cette grande dame de la physique. Sa spécialité : l'interaction entre les

lasers et la matière. « J'aime la physique parce qu'on étudie vraiment la nature, on fait interagir des choses, on regarde la matière quantique, on observe le tout petit avec nos impulsions. »

Un domaine scientifique d'excellence dans lequel il n'est souvent pas simple d'être une femme. Elles sont si rares... et subissent souvent des relents misogynes. Le physicien italien Alessandro Strumia n'a-t-il pas dit en 2018 que la physique était une affaire d'hommes ?

Anne L'Huillier se souvient de certains comités où « ce n'est pas toujours facile de prendre la parole et ensuite, quand on dit quelque chose, les hommes continuent comme si on n'avait rien dit. À certains moments on a l'impression qu'on est là parce que c'est bien d'avoir une femme ou deux. Donc, ce qu'on dit, ça ne les intéresse pas tellement ».

Anne L'Huillier est une physicienne féministe. À 66 ans, elle se réjouit de voir de plus en plus de femmes forcer les portes de ce monde ultramasculin. « Je les vois, elles restent souvent ensemble et elles ont plus confiance en elles-mêmes que les générations d'avant. Mais je pense qu'il y a encore du chemin à faire. Il faut absolument être conscient du problème, aider les femmes qui veulent s'engager dans des carrières où il y a très peu d'hommes. »

Elle a quarante ans de carrière. Cela force le respect ! D'autant qu'elle appartient à cette génération qui a avalé des couleuvres, mais elle a du mal à en parler, elle ne veut surtout pas se plaindre. « J'ai été très chanceuse », dit-elle à plusieurs reprises durant la conversation. « Je ne voudrais pas que vous écriviez que je suis amère. » Des hommes, qui ont jalonné son parcours, elle ne veut en retenir que le meilleur.

Son père d'abord, ingénieur en informatique, qui a offert à sa fille aînée le plus grand des cadeaux : la liberté de choisir.

« On en a parlé avec ma sœur récemment, mes parents n'étaient absolument pas sexistes. C'est-à-dire qu'ils ne faisaient aucune différence. Je n'ai jamais eu de remarques. À beaucoup de filles de mon époque on disait : "Mais tu ne peux pas choisir ce métier-là parce qu'il faudra que tu t'occupes de tes enfants." Des choses comme ça... Moi, absolument pas. Ça, ce sont des choses dont j'ai réalisé l'importance récemment. » Ce père, « mort trois mois avant que j'aie eu le prix Nobel... c'est dommage qu'il n'ait pas su ça, mais c'est comme ça ».

Voile d'émotion sur son visage.

Elle repense à ce père qui a cru en elle. Grâce à lui, elle a pu suivre sa passion pour les sciences... et devenir cette étoile de la physique. Pour Anne L'Huillier, c'est la clé. Et même une recommandation adressée à toutes. « Mon conseil, c'est que les femmes fassent ce qu'elles ont envie de faire, qu'elles aient un travail qui leur plaît et qui les passionne. Choisissez la voie qui vous plaît. Souvent, c'est celle dans laquelle on est les meilleures. »

Anne L'Huillier a aussi pu compter sur ses mentors qui l'ont fait briller. Elle se souvient d'un en particulier, « un professeur suédois qui m'a soutenue. On est toujours en contact ». Un homme qui l'a aidée à faire des choix de

carrière. « Je me rappelle très bien, il m'a dit : "Non, Anne, il faut que tu fasses de l'expérience. Tu continues à faire des théories, mais tu dois être expérimentaliste". »

Enfin, il y a son mari, physicien comme elle, un homme « extraordinaire » qu'elle évoque avec tendresse.

Serait-elle là, aujourd'hui, sans lui ? Sans ce mari, son roc, son plus grand soutien ?

Quand elle a eu ses deux bébés à l'aube de la quarantaine, pas question de la laisser tout gérer, ils ont formé une paire gagnante. « Quand il y avait un enfant malade, il y en avait toujours un qui pouvait rester à la maison. » Le partage des tâches, une autre clé de la réussite d'Anne L'Huillier. Elle insiste : « C'est vraiment important d'avoir un bon partenaire. »

Car quand Oscar et Victor sont arrivés dans sa vie, le quotidien de la physicienne a changé. L'ambition intime était toujours féroce certes, mais il a bien fallu ralentir le rythme. Six mois de congé maternité pour chacun de ses fils, puis une reprise à temps partiel. Les quatre premières années, elle arrête totalement de voyager pour rester avec ses petits.

« J'étais une maman très présente parce que je le voulais. Ce n'était pas mon métier de chercheuse qui était la priorité pendant toutes ces années-là, c'était d'être maman. J'ai eu mes fils tard, alors, quand ils sont arrivés, c'était très important que je m'en occupe. »

Professeure de physique atomique le matin, maman en fin de journée, professeure de physique atomique le soir. Dans la petite ville de Lund en Suède, la scientifique mène alors une triple vie : « Je rentrais relativement tôt. J'allais les chercher, je m'occupais d'eux, et quand ils dormaient, je recommençais à travailler. J'avais un deuxième moment entre 20 heures et 23 heures pour bosser le soir. »

En a-t-elle payé le prix professionnellement ? Donner la priorité à ses bébés a-t-il ralenti son ascension ? Il y a si peu de femmes dans le monde scientifique, alors avoir des enfants...

C'est la Suède, paradis des familles, qui lui a permis d'être une femme épanouie. « Ce qui est bien, c'est que les parents d'enfants, lorsque ces derniers sont malades, peuvent rester à la maison. Et il n'y a jamais de réunion très tard le soir. »

Il n'y a pas eu de sacrifices.

Ces années-là ont été les plus belles de sa vie. Et Anne L'Huillier a pu gravir la montagne de la science sans laisser ses enfants en bas. Vingt ans plus tard, assise à cette table de brasserie parisienne, l'émotion envahit soudainement son regard.

« Il n'y a pas très longtemps, un enfant m'a posé une question dans une école... une super question : "C'est quoi pour vous le bonheur ?" L'enfant pensait que j'allais lui répondre quelque chose sur la recherche... »

Forcément on pense au prix Nobel. Elle reprend.

« Mais je lui ai dit : "Pour moi, le bonheur, c'est ce qui se passe en famille.

C'est la naissance d'un enfant, c'est un enfant qui passe son diplôme d'ingénieur (son fils Oscar est ingénieur)", voilà c'est ça que j'ai répondu... c'est ça le plus grand bonheur. »

Elle nous souffle cela comme si elle nous avouait son secret le plus enfoui et, alors que s'achève notre conversation autour d'un café fumant, on se dit que décidément, Anne L'Huillier est pleine de pudeur.

Mayada Boulos

Talons jaune fluo à Matignon

Elle dit aimer « la couleur et... la couleur ». C'est cela qui la rend joyeuse. Alors elle fonce, tête haute, avec ses tenues éclatantes. Mayada Boulos a décidé de défier le gris. Le gris du ciel, le gris de la vie. Elle adore porter du jaune, c'est une couleur qui lui va bien, qui illumine son visage fin et hâlé hérité de son père égyptien. À 43 ans, Mayada Boulos est une conquérante du monde de la communication, présidente exécutive de Havas Paris. Derrière son allure de modeuse se cache une femme brillante, profonde, instinctive qui a su évoluer dans les plus hautes sphères du pouvoir. Avant d'arriver chez Havas Paris, elle a été la communicante la plus influente pendant la crise du Covid, c'est elle qui briefait le Premier ministre Jean Castex avant les conférences de presse vues par des millions de Français confinés. Mayada Boulos était de toutes les réunions stratégiques. Avec une particularité : ce n'était pas qu'une femme de l'ombre, elle avait cette façon bien à elle d'illuminer les couloirs parfois mornes de l'hôtel de Matignon. C'est une constante depuis le début de sa carrière. « Quand on est une femme issue de la diversité, comme on dit avec pudeur, on ne peut pas se fondre dans la masse. Alors autant s'assumer. Je me suis dit : "Revendique haut et fort qui tu es, fais-en un atout, tu ne peux pas faire autrement de toute façon". » Nous la retrouvons dans un café place de la Bastille. Dehors, il pleut des trombes alors, comme un pied de nez à ce temps maussade, Mayada Boulos débarque vêtue d'une superbe veste jaune poussin. On ne se refait pas ! Elle a de l'aplomb, du « culot ». Sa petite voix lui a toujours conseillé d'assumer son côté femme.

*
* *

*« Quand je débarque à Matignon,
tout le cabinet est en costard cravate, blanc et gris.
Moi j'arrive avec mes talons hauts,
mon côté moins conventionnel dans cet univers. »*

Nous sommes en juillet 2020 et dans la cour du 57 rue de Varenne à Paris, la silhouette élancée d'une jeune femme détonne. Elle s'appelle Mayada Boulos. Regard émeraude, crinière bouclée, la voici à tout juste 39 ans propulsée conseillère en communication du nouveau Premier ministre. Cette modeuse dans l'âme débarque dans les réunions avec ses masques anti-Covid assortis à ses tenues colorées. Son look, elle l'assume. Le Premier ministre en rigole. « Jean Castex m'en parle très souvent, cela l'amuse, il me dit : "Ah là là, magnifiques chaussures Mayada !" ou encore : "J'ai vu des chaussures jaune fluo l'autre jour, j'ai pensé à toi". »

Elle déride le Premier ministre

À Matignon, Mayada Boulos brille.

C'est sa manière à elle d'exister dans ce microcosme politique, un monde masculin et institutionnel où les personnalités se fondent dans des tenues ternes et interchangeables. « C'est vrai que j'aime beaucoup la couleur et les paillettes. Résultat, ça peut faire un ensemble voyant. Je ne suis pas dans la discrétion et la sobriété et ça peut surprendre, car c'est un univers où, le plus souvent, les femmes ne revendiquent pas de style parce que le costume gris agit non seulement comme un gage de respectabilité et de sérieux, mais aussi comme une armure. »

La communicante, elle, ne veut surtout pas cacher qui elle est.

Elle porte toutes les couleurs de l'arc-en-ciel et c'est sa façon à elle de dire : « Je suis une femme et je fais ce qui me plaît. » « Agir comme les hommes n'est pas un modèle de réussite, mais contribue à alimenter l'idée que, par défaut, le neutre est masculin. Cette grille de lecture est vouée à l'échec, car l'expérience vécue des femmes fait qu'elles ne seront jamais "des hommes comme les autres" et resteront enfermées dans des injonctions contradictoires permanentes. »

Elle se souvient de certaines réunions avec tout le cabinet de Jean Castex. « Je me retrouvais seule femme autour d'une table avec une dizaine de mecs et le Premier ministre. Pour me faire entendre, je leur disais sur le ton de l'humour : "Vous êtes bien entre vous, là ?" Et ma petite voix aiguë sonnait comme une anomalie sous la hauteur des plafonds et les dorures. Du coup, ils m'écoutaient. » Elle rit.

Cette scène à Matignon résume parfaitement sa personnalité. Un côté rigolo, facétieux... et en même temps une forme d'audace complètement assumée. C'est d'ailleurs grâce à ce trait de caractère qu'elle est entrée dans le monde politique.

Coup de bluff

Retour en 2011.

Mayada Boulos a 30 ans et est une jeune consultante dans le think tank Terra Nova. Elle appartient à cette gauche qui se rallie à François Hollande après la chute new-yorkaise de Dominique Strauss-Kahn. La communicante repère alors une femme impliquée dans la campagne socialiste : il s'agit de Marisol Touraine, cheffe du pôle social et santé. « Elle me plaisait, car elle avait du cran et du fond, mais elle ne me connaissait ni d'Ève ni d'Adam. » Qu'importe. Mayada Boulos a très envie de travailler pour elle alors, un jour, elle se connecte à son compte Facebook et lui écrit. « Je me dis qu'elle ne va peut-être pas me répondre, mais au moins je tente. À ma grande surprise, elle répond et me propose d'aller la voir à l'Assemblée. »

Quelques jours plus tard, la jeune consultante se retrouve dans son bureau. Elle n'aura que quelques minutes pour convaincre. « J'explique alors à Marisol Touraine à quel point je lui serais totalement indispensable pour sa campagne, car je suis spécialiste en social et santé... la réalité c'est que je n'y connaissais strictement rien. Et vraiment je lui répète que je suis indispensable, qu'elle ne peut pas faire sans moi. Et à ma très grande surprise, elle m'écoute avec attention et me dit : "OK, rejoignez la campagne". »

Elle est culottée cette jeune femme.

« Oui, j'ai un côté un peu sans gêne, et je pense que ça nécessite d'avoir de l'autodérision » dit-elle, amusée. Mayada a su enfoncer des portes d'apparence bien fermées et donne ce conseil à toutes les femmes : « Il faut oser et se dire qu'on a le droit à l'échec. Je revendique le droit à la loose. Moi il y a des moments où je me plante complètement et ce n'est pas grave. Je crois que les femmes mettent plus de temps à accepter cela. »

Née d'un père égyptien chrétien copte, elle a vécu une partie de son enfance au Caire. Elle a conservé ces manières d'être des femmes du Sud qui s'imposent et parlent avec leur cœur. « Ceux qui travaillent avec moi savent que je leur dirai toujours ce que je pense. Cette liberté de parole a été indispensable à ma carrière... et à ma santé mentale. Mais c'est vrai qu'en Occident c'est une qualité plutôt masculine. »

Être femme, une chance

Les hommes justement.

Contre eux, il n'y a pas eu de combats à mener. Et si après tout, être une femme pouvait être porteur de chance ? C'est un peu le message que porte Mayada Boulos. Loin d'être un fardeau, sa féminité a été une source infinie d'opportunités.

« Je pense que le fait d'être une femme a joué par exemple dans le fait que je sois nommée à la tête de Havas Paris car après #MeToo, il y a ce moment pour les femmes où il était bien vu de nous nommer à des postes à responsabilités. Je ne dis pas que c'est majoritaire, sinon il n'y aurait pas eu ce

moment précisément, mais moi, j'en ai bénéficié. Et d'ailleurs, c'est important pour moi de dire que je l'assume à 1 000 %. »

Elle ne rougit pas de son ascension, voudrait que les femmes aient la même chance qu'elle. Elle se dit féministe, mais pas une féministe « militante » ni « anti-mecs ». Elle aimerait juste que les femmes s'entraident, soient plus solidaires. « Je suis très attentive à la question de la sororité. Très attentive à ça. Je sais que c'est un mot un peu tarte à la crème maintenant, mais moi j'y mets beaucoup de sens et je pense que nous, les femmes, on possède ces capacités d'empathie et d'entraide qui, quand elles sont actives, créent des choses complètement magiques. Ça crée du bien-être en fait, surtout. »

Fait-elle allusion au fait que le monde politique soit implacable pour les femmes qui deviennent mères ?

Elle, par exemple, a dû faire des choix quand l'heure de la maternité a sonné.

Quand en 2014, elle tombe enceinte de son deuxième enfant, elle s'occupe de la communication de Marisol Touraine, devenue ministre de la Santé. Travailler dans un cabinet est extrêmement chronophage, intense, exigeant... Et Mayada Boulos, malgré son ventre qui s'arrondit et la fatigue, n'a pas le droit de baisser la garde. « En réalité, dans ces métiers-là, tu ne peux pas complètement décrocher, ce n'était pas possible de baisser le rythme. »

Alors que faire ? Tout abandonner ? « Le choix que je fais, c'est de rester dans le job en fait. J'aurais pu arrêter, mais non, je n'ai pas voulu, je n'avais pas envie. C'est peut-être un peu égoïste, mais c'est comme ça que ça s'est présenté. J'aimais ce job, j'avais envie de continuer. »

Alors elle reste. Et reprend le travail un mois et demi après la naissance de sa fille. Un choix « difficile », une « séparation avec son bébé ». Il a fallu embaucher deux nounous pour la soulager, elle et son mari, également en activité dans un cabinet ministériel. Mayada Boulos a jonglé comme elle a pu. « Même à la maison, je prenais les coups de fil... parce que tu ne peux pas décrocher et revenir comme une fleur, ce n'est pas possible dans ce milieu. »

Un univers impitoyable, diraient les scénaristes de Dallas, mais il est vrai qu'en politique on ne pardonne rien aux femmes. « Je suis très admirative des femmes hauts fonctionnaires qui évoluent dans l'univers des cabinets. Encore aujourd'hui, ce n'est pas aussi simple qu'on pourrait le penser. C'est dur pour tout le monde, mais en particulier pour les femmes qui ont des enfants ou qui veulent en avoir. » Mayada Boulos se souvient surtout de la fatigue, « une torture physique », alors qu'elle doit gérer la vie en cabinet et un nouveau-né. « Je me souviens que mon obsession à ce moment-là, c'était de me dire : “À quel moment je vais dormir”, “À quel moment je vais pouvoir gratter une heure, deux heures, trois heures pour faire une sieste”, “Est-ce que ce week-end je vais pouvoir dormir ?”. »

Elle a tenu vaille que vaille.

« Je savais que c'était une parenthèse dans ma vie et, qu'à un moment, ça allait s'arrêter. C'est ce qui rendait la chose acceptable. » Et dix ans plus tard,

elle dit n'avoir aucun regret. « J'ai adoré cette période. » Ses enfants ont maintenant 15 et 10 ans. Ses petits qui la suivaient certains week-ends à l'hôtel de Matignon quand il fallait gérer les aléas de la crise sanitaire, grandissent avec ce modèle de maman pétillante, exaltée, passionnée.

« Mes enfants savent aujourd'hui, je pense, que je vais au boulot avec joie et enthousiasme. J'essaie de leur transmettre l'idée que le boulot n'est pas forcément quelque chose de punitif et que, dans la vie d'une femme, il y a les enfants, mais il y a aussi le boulot qui est important si on l'aime. »

Delphine Horvilleur

Celle qui s'est donné le droit

On l'appelle « Madame le Rabbin » et ce n'était pas gagné d'avance. Au départ, les yeux sont écarquillés quand un jour, elle arrive dans une synagogue parisienne pour animer l'office. Une femme rabbin ? Impossible. Mais Delphine Horvilleur a toujours été « rebelle et féministe », alors elle s'est imposée dans ce monde religieux dominé par les hommes. À 50 ans, c'est une conquérante, une précurseure, devenue l'une des six femmes rabbins en France. « Passionnée par le texte », elle officie au Mouvement juif libéral de France et sa voix porte bien au-delà de sa communauté. Femme rabbin, femme philosophe, ses livres sur la pensée juive se vendent comme des petits pains. Delphine Horvilleur sait parler et surtout entrer en résonance avec les gens. Tous les gens ! Ceux issus de la communauté juive, mais pas seulement. Preuve en est : quand on la retrouve dans un café non loin de la place de la Bastille, on lui fait aussitôt une petite confidence. Il y a quelques années, on a lu et été marquées par son livre *Vivre avec nos morts* (Grasset, 2021). Elle sourit. Delphine Horvilleur sait que son essai sur le deuil a parlé à des milliers de Français, ce livre est d'ailleurs une de ses plus belles fiertés. Autour de ce café dans ce quartier qui est son repère, on se dit que Delphine Horvilleur, pull sombre, cheveux auburn frisés, yeux vert bouteille, a une manière d'être toute simple et pourtant être femme rabbin n'est pas anodin. Tous les jours, elle côtoie « des joies extrêmes et des deuils terribles ». Un métier « en première ligne ».

*
* *

« Quand ils me reçoivent, ils ne disent pas “Madame le rabbin”, jamais. »

Ils, ce sont les milieux juifs orthodoxes. Quand Delphine Horvilleur se rend dans ces synagogues traditionalistes, on l'appelle par son nom de famille, « madame Horvilleur ». Une manière de « nier sa fonction ». La raison est simple. Une femme rabbin est pour les Juifs orthodoxes une hérésie. Depuis des

siècles, seuls les hommes ont accès à la fonction. Ils regardent donc d'un mauvais œil cette femme qui a eu l'outrecuidance de ne pas suivre les règles millénaires. La nommer par son nom de famille est une forme de rejet, version méthode douce. Car il y a aussi la version un peu plus brutale. « Ça m'arrive encore très souvent, nous raconte-t-elle, que des gens dans ce monde ultratraditionnel boycottent un événement où je suis. Mais aussi des synagogues qui ne m'inviteront jamais à parler. »

Pourtant Delphine Horvilleur est devenue en quelques années une figure incontournable du judaïsme français. Rabbin, philosophe, penseuse. Des dizaines d'essais publiés, des invitations sur les plateaux de télévision ou dans les émissions de radio. Et surtout une communauté fidèle. Des centaines de personnes se pressent à ses conférences thématiques ou à ses offices de shabbat le vendredi soir dans la synagogue libérale de Beaugrenelle. Elle est écoutée, respectée et, d'un point de vue extérieur, tout cela paraît si évident...

On s'émeut donc de cette histoire de boycott... mais elle, pas du tout. Elle nous partage cette anecdote d'une voix assez tranquille. Comme si elle s'était habituée après toutes ces années à ces jugements désapprobateurs et ces portes qui se ferment quand elle apparaît.

Un souvenir ressurgit.

Elle se revoit, toute jeune, pendant sa vingtaine. Pas encore rabbin mais déjà « cette passion du texte, du sacré » qui la prend en tenaille. « Je toquais à des portes pour étudier le Talmud et des gens me répondaient : "Il y a des cours, mais pas pour vous, parce que c'est réservé aux hommes." C'était extrêmement frustrant. »

Devenir rabbin ? À l'époque, c'est un rêve impossible. Alors elle se cherche. Touche à la médecine, à la recherche en biologie, devient même journaliste à France 2.

« *Real men marry rabbis* »

Et comme souvent dans la vie, il a fallu une rencontre pour que tout bascule.

Elle a 28 ans et se trouve à New York. Elle se souvient parfaitement de cet homme, un rabbin qui l'écoute, sans la juger. Enfin ! Elle lui parle de sa passion pour les textes sacrés du judaïsme et au lieu de la réfréner, au lieu de lui dire que ce chemin-là n'est pas fait pour une femme, il la pousse. « Il me dit : "Avec ton parcours, évidemment que ton chemin, c'est celui du rabbinat." Il m'a orientée vers cette voie sans rire, en me prenant au sérieux ; et alors les morceaux d'un puzzle se sont accrochés. »

Et soudain, tout paraît clair comme le jour.

Delphine Horvilleur a désormais une certitude : oui, elle deviendra rabbin.

Mais sans surprise, personne ne la prend au sérieux. « Beaucoup de gens pensaient que je faisais une blague. » C'est le cas de son boss de l'époque,

Benoît Duquesne, journaliste à France 2 à qui elle annonce refuser un CDI pour partir étudier en école rabbinique. « Je lui dis ça et je le vois s'asseoir sur la moquette de la rédaction, je le vois encore, et me dire : “T'es complètement folle, ma pauvre”. » Elle rit. « Je pense qu'à ce moment-là, il y a pas mal de gens qui ont trouvé que c'était une idée complètement siphonnée. »

Et si les idées folles étaient finalement les meilleures ? Et s'il fallait suivre cette voix intérieure qui ne plaît pas forcément aux autres ? C'est le conseil que Delphine Horvilleur aimerait donner à toutes celles qui craignent d'être jugées quand vient le moment de se lancer dans une voie inattendue. « Il faut accepter de décevoir. Je trouve que c'est un vrai bon conseil pour les femmes qui sont conditionnées à l'inverse. Depuis toute petite, il faut être à la hauteur, il faut sourire, être polie, jolie, gentille. Je trouve que c'est une vraie leçon de vie pour une femme, accepter de forcément décevoir nos parents, nos enfants, nos conjoints, parfois nos amis. Ça aide beaucoup de le savoir. »

Delphine Horvilleur garde donc son cap malgré le « qu'en-dira-t-on ». Et en 2008, elle est ordonnée à New York, terre où le courant libéral du judaïsme est assez répandu. « Pour la petite blague, le jour de mon ordination, on était plusieurs femmes ordonnées à être mariées. Nos maris étaient assis au premier ou au deuxième rang de cette cérémonie et ils avaient tous acheté un T-shirt sur lequel il y avait marqué : “*Real men marry rabbis*”. Ça avait fait rire ce jour-là, mais en réalité, ça racontait qu'il y avait quelque chose de déjà très accepté dans cette culture. »

Monsieur le Rabbin

Malheureusement, ce n'est absolument pas le cas dans son pays natal. En France, le courant orthodoxe prédomine et même chez les libéraux, personne n'a encore vu une femme devenir rabbin. À son retour, elle se heurte à un mur. « Les gens me regardaient comme une anomalie. »

Dans la synagogue de Beaugrenelle où elle se met à officier, les premières années ne sont pas faciles. « Je ne compte pas le nombre de fois où on venait s'asseoir en face de moi, et où on m'appelait “Monsieur le Rabbin” alors qu'à ce moment-là j'étais très enceinte ! Je me souviens de ces conversations où les gens me disaient : “Écoutez, Monsieur le rabbin”... et moi je regardais mon ventre, et je me disais : “C'est quand même fou”. » Delphine Horvilleur se souvient même d'avoir reçu des courriers « virulents » qui l'accusaient d'être « dans une imposture, dans la trahison ». Chose étonnante, ces lettres étaient bien souvent écrites par... des femmes.

Qu'importe. Elle avance, fait bonne figure malgré les doutes. A-t-elle le droit d'être là, à cette place de rabbin ? Cette question la hante pendant longtemps. « J'avais tellement peur d'être prise en défaut de compétences que j'en faisais beaucoup sur mon savoir, mon érudition. Je citais des sources, j'étais *too much* dans chaque phrase. Et puis, à un moment donné, ça s'est

apaisé. »

Aujourd'hui, Delphine Horvilleur se sent à sa place. Totalelement. Elle est plus tranquille intérieurement, a gagné en confiance, portée par « une reconnaissance assez rapide ». Certes, les traditionalistes ne l'acceptent toujours pas, mais elle n'en a que faire. Elle est devenue le rabbin qu'elle rêvait d'être. « Il ne faut pas renoncer à ses rêves. Beaucoup de gens me chambrent parce que je cite toujours Jean-Jacques Goldman. C'est devenu un gag dans ma famille. Quand j'ai eu 40 ans, mes amis et ma famille m'ont enregistré tout un clip sur la chanson "J'irai au bout de mes rêves". Je crois que c'est un beau conseil de vie à donner à plein de gens, mais particulièrement aux petites filles qu'on a tendance à limiter dans leurs rêves. »

Pas de limite donc chez Delphine Horvilleur. Elle a imposé son choix de vie et encore mieux que ça : elle est restée elle-même !

« J'ai très tôt fait le choix de ne pas mimer, de ne pas singer les hommes avant moi. Donc je n'ai jamais changé ma façon de m'habiller. Par exemple, mon châle de prière est très féminin, il est fleuri avec des petits dessins. »

Elle revendique donc sa féminité. Ce qu'elle appelle une « potentielle vulnérabilité » transformée « en force ». Est-ce parce qu'elle est femme justement que certains à la synagogue se livrent facilement ? « Parfois, des femmes viennent me voir pour des sujets d'intimité relationnelle, des problématiques de maternité. Je suis persuadée qu'elles n'auraient pas l'idée d'aller voir un homme rabbin parce qu'elles ne seraient pas dans la même situation de confiance, on va dire. »

Maman Rabbin

Delphine Horvilleur peut aisément s'imaginer les tourments et les difficultés féminines, elle qui a mis au monde trois enfants aujourd'hui âgés de 12, 16 et 19 ans. Elle aussi a tenté de tout concilier : être femme, rabbin et maman à plein temps, pas toujours facile ! « J'ai fait comme j'ai pu, c'est-à-dire que j'ai jonglé. Leur papa m'aidait. Par exemple, le samedi matin, on avait des traditions. Moi, j'allais à l'office à la synagogue, lui, il s'occupait d'eux et ensuite, je prenais le relais. Mes enfants ont toujours compris que j'étais très accaparée. »

Delphine Horvilleur est une maman occupée, car être rabbin signifie être à l'écoute des gens. Les « accompagner, parfois dans les moments les plus tragiques de l'existence ». Et pour bien écouter, il faut être toujours disponible. Combien de fois son téléphone sonne, à toute heure du jour et de la nuit ? « C'est un métier qui ne s'arrête pas. Il n'y a pas d'horaires. Les gens ont besoin de moi. Par exemple, si dans la rue je croise des gens qui me connaissent ou qui sont en train de traverser une épreuve, immédiatement ils vont s'arrêter, me demander conseil. »

Alors Delphine Horvilleur s'arrête, elle aussi. Sur les trottoirs, dans la

synagogue, dans les cimetières, dans les salles de conférences, elle échange, sourit, encourage, soulage les peines. Être confrontée dans la même journée aux joies et aux drames humains. Tel est son quotidien.

« Je suis là pour dire la parole de la tradition, pas pour m'effondrer à leur place. Il faut donc être suffisamment fort pour tenir. Et en même temps, il faut être suffisamment faible, un peu faillible même, pour pouvoir entrer en résonance avec leur douleur. »

Pas facile de vivre avec toute cette charge émotionnelle...

Et pourtant Delphine Horvilleur est une femme lumineuse.

Quel est donc son secret ? À cette question, elle sourit... et à son tour nous fait une confidence. « J'adore la musique, la variété. Moi, je suis très friande de superficialités comme ça, donc je fais très souvent des soirées qui évacuent au maximum. Dans une même journée, je vais être le matin au cimetière, l'après-midi aux soins palliatifs et le soir, je vais organiser un karaoké à la maison et une compétition de plats pour le dîner. Je pense que tout ça crée un équilibre sans lequel je ne pourrais pas vivre. »

Encore une fois Delphine Horvilleur se donne le droit.

De vivre tout ça à la fois.

5.

« Working Mum »

Les mères

Elles jonglent entre deux vies, ne veulent renoncer ni à leurs rêves, ni à leur carrière.

Leur charge mentale est constante, leur cerveau multitâche. Après les réunions, les entraînements sportifs, les calls, les déplacements, il y a les enfants. Des petits bobos à soigner, des biberons à préparer, des histoires à raconter et des devoirs à assurer. C'est le quotidien de millions de femmes. Chacune adopte sa propre stratégie. Il y a 1 001 façons d'être mère et de vivre sa maternité. Mais une réalité, une seule, qu'elles partagent toutes : il faut accepter de vivre comme une équilibriste.

Avant de parler maternité il faut parler chiffres. Le constat est édifiant. En France, près de 80 % des mères de deux enfants (dont un de moins de 3 ans) sont actives. Dit comme ça, cela semble encourageant. Sauf qu'en comparaison, 89 % des femmes, sans enfants et du même âge ont un emploi. Qu'est-ce que cela veut dire ? Qu'être mère pèse encore aujourd'hui sur les évolutions de carrière. C'est une réalité. Et plus la fratrie grandit, plus la courbe de l'activité féminine s'effondre : seulement 54 % des mères de trois enfants ou plus, dont un jeune, travaillent. Les pères, eux ? Leur taux d'activité reste stable, il augmente même légèrement à la naissance d'un enfant.

La charge mentale incombe à la mère et toutes les familles ne peuvent pas embaucher une nounou pour les aider. Résultat : quand elles bossent, beaucoup de mères le font... à temps partiel. 31 % des mères déclarent ne pas occuper un emploi à temps plein en raison des enfants, contre seulement 5 % des pères.

Le schéma se répète : 96 % des personnes ayant interrompu leur carrière pour s'occuper des enfants sont des femmes. La maternité rime encore, trop souvent, avec renoncement professionnel.

Pire, les inégalités sociales creusent ces écarts : 27 % des mères ouvrières sont sans emploi après la naissance de leur enfant, contre 9 % des mères cadres. Seules 44 % des mères issues des classes populaires occupent un emploi à temps plein, contre 74 % des mères cadres. Même maternité, pas même

impact sur la vie professionnelle !

Quid du retour après le congé maternité ? Dououreux pour beaucoup : 69 % des femmes cadres estiment que la maternité a freiné leur carrière pendant plusieurs années ; 47 % trouvent ce retour difficile.

Alors oui, les mères travaillent. Mais souvent à contre-courant, entre deux réveils nocturnes, avec une main sur le clavier et l'autre sur une tétine. Elles avancent dans un système qui les pousse à être mères comme si elles n'étaient pas salariées, et salariées comme si elles n'étaient pas mères.

Et pourtant, elles tiennent. Elles créent, bossent, inventent un nouveau tempo.

Ici nous avons eu envie de donner la parole à ces femmes qui nous expliquent cette gestion au quotidien. Comment ont-elles continué leurs carrières qui leur tiennent tant à cœur après être devenues mères ? Avoir des enfants les a-t-elle aussi freinées dans leur évolution ? La maternité a-t-elle changé leur façon de réfléchir ou de travailler ? Existe-t-il une recette magique pour être épanouie professionnellement tout en gérant ses enfants ? Quelle organisation béton ces femmes ont-elles mise en place ? Quid de la place de leur conjoint ? Comment leur maternité a-t-elle été perçue dans leur milieu professionnel ?

Vous allez le voir, ici, pas de *happy ends*. Ce sont des histoires de la vie réelle. Mais malgré les difficultés, ces femmes foncent et inspirent... et cela nous donne du *peps*.

Ces femmes, les voici : elles sont grands reporters, ministres, sportives de haut niveau ou business women.

Dans ce chapitre quatre femmes, quatre mamans.

Clara Chappaz, ex-ministre chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique. Déjà maman d'une petite fille, elle va être appelée par le Premier ministre pour prendre ses nouvelles fonctions un mois avant d'accoucher de son deuxième enfant. Prise de poste rock'n'roll pour la trentenaire.

Dorothée Olliéric, journaliste de France 2. Elle couvre tous les conflits depuis plusieurs décennies. Mais elle est aussi maman de deux jeunes adultes. Un jour, alors qu'elle est en mission, elle frôle la mort et ses dernières pensées vont vers ses enfants, alors encore ados.

Manon Genest, para-athlète, championne de saut en longueur, médaillée de bronze aux JO de Paris. Elle s'est battue, dans l'ombre, pour pouvoir allaiter sa fille et rester auprès d'elle lors des compétitions. Entre sa carrière de sportive et sa vie de maman, elle ne veut pas choisir.

Alexia Laroche-Joubert, célèbre productrice de télévision. Chez elle, c'est le boulot avant tout. Maman de deux jeunes filles, elle a toujours privilégié sa carrière et l'assume. Elle s'est épanouie ainsi. Sa vie, elle ne l'imagine pas autrement qu'à 2000 à l'heure.

Ce chapitre plonge dans l'intimité de ces femmes, des héroïnes des temps modernes. Le mythe de la femme parfaite est écrasant et il est temps de lever le

voile sur un non-dit : oui, devenir maman n'est pas anodin et a souvent un impact sur la vie professionnelle des femmes. Car la société le veut ainsi. Alors certaines mènent un combat : montrer qu'il est possible de gérer une carrière exemplaire tout en étant mère.

Comment concilier ces deux vies ?

Vous allez le voir, il n'y a pas de vrai mode d'emploi... chacune fait ses choix avec sa propre sensibilité, et c'est très bien ainsi !

Clara Chappaz

La ministre va accoucher !

À chaque enfant, une promotion. C'est presque devenu une blague pour l'entourage de Clara Chappaz, « sans le vouloir, à chaque fois que j'ai pris des responsabilités importantes, j'étais enceinte ». Nommée à la tête de la French Tech en octobre 2021, alors qu'elle est enceinte d'un mois de son premier enfant, elle se retrouve propulsée secrétaire d'État puis ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique, en septembre 2024. À cette date, elle entame son huitième mois de grossesse. Elle attend son deuxième enfant et mesure sa chance. « Je ne suis pas sûre que, dans le secteur privé, cela se serait passé comme ça. Je ne connais pas beaucoup d'entreprises qui recrutent une femme à huit mois de grossesse. » Clara Chappaz, 36 ans, est une conquérante. On dit souvent qu'il n'y a pas de bons moments pour tomber enceinte, la jeune femme a choisi de tout mener de front. Maman d'une petite fille née en 2022 et d'un petit garçon né en 2024, elle jongle entre son rôle de jeune mère, et celui de membre du gouvernement... avec en toile de fond ce petit truc en plus que confère la maternité, ce « superpouvoir ». « Je pense à tous ces gens qui doutent de confier des responsabilités aux femmes à l'âge où elles peuvent aussi vouloir être mères. La maternité nous donne tellement de pouvoir, un ancrage. Le pouvoir d'être à la fois responsable de la vie d'un tout petit être, et en même temps d'avoir, dans mon cas, une haute responsabilité politique... c'est dingue. » Pourtant tout n'est pas toujours rose. Elle a dû affronter le regard des autres quand elle a choisi d'accoucher par césarienne, afin d'être maîtresse de la date de la naissance de son fils. Affronter, aussi, les larmes de son aînée qui n'a pas vu Maman depuis cinq jours. Elle a eu parfois le sentiment de ne pas être au bon endroit au bon moment. Mais finalement, elle trouve son équilibre. Sa famille aussi. « J'ai envie de vivre chaque instant à fond de ce que je fais aujourd'hui au vu de l'importance de la fonction que l'on m'a confiée. » C'est vertigineux, mais elle a conscience que ce n'est qu'une période dans sa vie. Aujourd'hui elle aime montrer la voie, prouver que « c'est possible ». Confidences rares d'un ancien membre du gouvernement.

« Monsieur le Premier ministre, il y a quand même quelque chose que je n'ai pas dit à votre directeur de cabinet... et je me sentirais mal de ne pas l'avoir dit de façon claire. De toute façon, c'est très visible... je suis enceinte, très enceinte, c'est-à-dire que lundi, vous allez le voir... parce que je suis à huit mois de grossesse. Je comprendrais si vous changiez d'avis. »

Nous sommes en septembre 2024.

Clara Chappaz doit accoucher dans un mois et demi. Elle est au téléphone avec Michel Barnier qui compose son gouvernement. Il lui propose de devenir ministre de l'Intelligence artificielle et de « la tech ». « Or le numérique n'a jamais été aussi politique qu'aujourd'hui. » Elle a échangé la veille avec le directeur de cabinet. Énergisée par son engouement pour les sujets numériques, elle a omis d'évoquer un élément capital : sa grossesse. « On m'avait toujours dit : "Si tu sens qu'on te propose un poste, tu réponds : 'Bien sûr, ça m'intéresse.' Puis on réfléchira après". » Ce jour-là, elle évoque ses idées et oublie de préciser ce « détail ».

Alors qu'elle est prête à se voir refuser le poste, Michel Barnier lui répond : « Mais c'est formidable, il n'y a rien de mieux dans la vie ! »

Soulagement. Fierté.

Elle sait qu'elle ne vient pas du sérail. Elle ne s'était jamais autorisée à imaginer qu'on lui confie ce genre de responsabilités... encore moins en étant enceinte.

Les maternités de l'Hexagone sont prévenues

Et en cet automne 2024, tout arrive en même temps ! Enfin le rendez-vous est pris, elle sera le lundi suivant à Matignon pour un petit-déjeuner.

« Je ne réalisais pas du tout. J'ai quand même vécu 24 heures où je me suis dit "Ouah ! Dans quoi est-ce que je m'embarque ?". Prendre des responsabilités politiques telles, les plus hautes responsabilités pour mon pays, à huit mois de grossesse... "Est-ce que je vais y arriver moi qui suis issue du secteur privé ? Qu'est-ce que je vais faire peser sur ma famille ?". Et puis, mon conjoint me posait beaucoup de questions pour me faire réfléchir, pour nous aider à nous préparer. J'avais besoin d'être sûre que lui aussi était vraiment prêt. »

Le plus fou c'est qu'à ce moment-là, cela fait quelques jours, à peine, qu'elle est en congé maternité. Elle a fait son pot de départ de la French Tech qu'elle dirigeait alors. Elle vient de refuser un 2^e mandat pour « prendre du temps ». Mais ce jour-là, quand elle accepte le poste, elle est convaincue : « On

me proposait de porter à un niveau politique les deux combats pour lesquels je me suis battue pendant des années. C'est-à-dire la place de la France dans la course à l'innovation et l'importance du numérique dans l'action publique. Et puis le fait de pouvoir montrer qu'on peut être une femme enceinte en responsabilité, c'est un symbole très important. La place des femmes dans la tech, c'est un sujet que j'ai toujours porté avec détermination. »

Alors les équipes de son ministère s'organisent. La ministre peut accoucher à tout moment. A-t-elle eu peur de perdre les eaux en Conseil des ministres ? Oui, elle l'avoue. Confidences de femmes à femmes.

À chaque déplacement, une dizaine au total, il faut appeler les maternités. Marseille, Grenoble... les médecins sont prévenus, la ministre est dans la région. Et puis il faut calculer, aussi, le temps de déplacement entre Bercy et la maternité la plus proche.

Du jamais-vu.

Chance, ses collègues sont « très attentifs ». « C'était pourtant un gouvernement très divers, avec des sensibilités politiques très variées, mais mes collègues ont été extrêmement bienveillants. Je portais un peu le “bouclier de la femme enceinte” (elle sourit), même si j'essayais de le cacher le plus possible. Je me souviens de la passation de pouvoirs des ministres de Bercy... J'étais debout depuis une heure et demie ou deux heures. J'écoutais les discours, je n'en pouvais plus, mais je n'ai pas osé demander à m'asseoir. Pour autant, je pense que cette grossesse m'a permis de vivre mes débuts de ministre plus en douceur. Cela ne se serait peut-être pas passé comme ça si je n'avais pas été enceinte... »

Elle a peine le temps de s'installer dans ses fonctions que sa grossesse arrive à son terme. Rien ne s'est passé comme prévu. « Mon fils, mon deuxième, ne s'est jamais retourné. On m'a proposé de faire une manœuvre pour tenter de l'aider à se retrouver tête en bas, mais cette fameuse manœuvre peut déclencher l'accouchement. Et moi, j'avais envie d'avoir un peu de temps pour m'installer. C'était la première fois que je devenais ministre... j'avais besoin de sentir que j'avais un peu posé mes valises et pris mes dossiers en main. » Elle décide donc de prévoir un accouchement par césarienne et de déterminer une date.

Nommée le 21 septembre, accouchement le 21 octobre

« À partir de là, il y avait une date, ça enlevait quand même pas mal d'incertitude et donc de pression. » Mais elle est « challengée », de son propre aveu, par son entourage : « Est-ce que tu es en train de faire passer tout ça avant ton accouchement ? J'avais un peu le sentiment d'avoir une petite pression : “Est-ce que c'est vraiment la bonne décision ?” En fait, c'est la mienne ! »

Elle est prise dans la tornade de sa prise de fonction jusqu'au jour J. La

veille de la naissance de son fils, Clara Chappaz travaille jusque tard dans la nuit. Quand elle part en taxi avec sa petite valise, elle ne réalise pas. « Ce jour-là il y avait une réunion à l'Élysée et je me suis dit que je ne pouvais pas la manquer. Je propose de me brancher en visio et c'est une des conseillères de l'Élysée qui me répond : "Non, mais tu vas accoucher aujourd'hui !" J'étais tellement dans une découverte passionnante de mon portefeuille ministériel, pleine d'ambitions pour mes sujets, et en même temps j'étais impressionnée par ces responsabilités... Elle a bien fait de me dire ça. C'est vrai qu'une fois arrivée à la maternité, j'ai dit : "Ouh là, en fait, pause, je vais accueillir mon bébé." J'ai eu beaucoup moins de temps, pour ce deuxième bébé, pour me rendre compte que j'étais en train d'accoucher. »

La ministre coupe une semaine, enchaîne sur une semaine de télétravail et revient à son poste. La première fois, pour sa fille, en 2021, elle dirigeait la French Tech et avait déjà dû raccourcir son congé maternité. Cette fois, c'est un repos éclair que la jeune maman s'est accordé. Elle s'était organisée en amont. « Je repars au combat tout de suite. Ce n'est pas comme la première fois où j'avais repris sans vraiment le vouloir. Là, j'avais décidé et je m'étais organisée. »

Portée, elle ne ressent pas la fatigue. Lorsque nous nous rencontrons, son fils a 6 mois. « C'est bizarre. Je n'ai pas du tout ressenti ce que j'ai parfois eu avec la première. Épuisement et crises de larmes. Peut-être qu'à un moment, je vais me réveiller hyper fatiguée (elle rit), mais pour l'instant ça se passe bien. Je ressens de l'exaltation d'être dans ces fonctions, j'ai plein de choses à faire. »

Un congé mat ? Même pas mal

Son combat, sa mission : faire porter un message. « On peut s'engager pour son pays quel que soit le moment. Au fond, il n'y a peut-être jamais de bon moment. Ça peut être aussi une force d'être maman ou enceinte. Je pense que c'est encore peu vu comme ça, mais c'est une force. Il est possible d'être jeune maman et d'assurer des responsabilités. Ça m'a donné une force. J'ai toujours eu un état d'esprit déterminé, mais là j'ai développé un esprit de gagne comme jamais. »

Elle aime citer Cédric O., ancien secrétaire d'État en charge du numérique à qui elle a dû annoncer sa première grossesse, tout juste nommée en charge de la French Tech en 2021. Elle raconte comment il l'avait rassurée à l'époque : « L'analogie que j'aime bien et que je trouve que tout le monde devrait avoir en tête, c'est : "Si on prend une règle, un double décimètre, et qu'on se dit que c'est la durée d'une carrière... un congé c'est quoi ? Quelques millimètres. Donc, on va s'en remettre". »

Alors, évidemment, avoir un nourrisson et être membre du gouvernement, ce n'est pas un long fleuve tranquille, mais tout est une question d'organisation. Son mari, qui travaille dans une start-up, a pris son congé

paternité. « Les deux fois, il aura pris plus longtemps que moi. » Les grands-parents assurent, eux aussi.

Pour cette deuxième naissance, elle savait à quoi s'attendre. Les jeunes femmes ne mesurent pas toujours à quel point la maternité bouleverse tout l'équilibre préétabli. Celui de leur travail, de leur vie de femme, leurs envies profondes, leurs ambitions. Après son premier accouchement, Clara Chappaz a été complètement « chamboulée ». Elle qui a toujours été très investie sur le plan professionnel a dû « trouver un nouvel équilibre ». Avec cette impression qu'ont eue de nombreuses jeunes mères, celle de ne pas être au bon endroit au bon moment. « Arriver à un événement un peu la tête ailleurs, ne pas rentrer à la bonne heure à la maison, avoir cette impression d'être submergée. Tout faire un peu moyennement. »

Ses maternités ont-elles changé quelque chose dans sa façon de travailler ? Oui. « La première naissance m'a permis de prioriser, de prendre plus de recul. La deuxième m'a donné envie de vivre encore plus à fond. »

Ses enfants viennent au bureau, parfois. À son aînée elle parle, explique, montre. « On a fait une soirée avec tous les autres enfants du cabinet. Depuis elle pense que Bercy est une garderie, que c'est super cool ! »

Clara Chappaz tente d'arriver un peu plus tard deux matins par semaine pour déposer sa fille à la crèche. Sans y arriver chaque semaine. Elle tente parfois aussi de rentrer coucher son fils et de repartir pour travailler. « Je me dis : "Ce n'est pas grave, ce sont des périodes, tout va bien, je leur expliquerai". »

De toute façon, la ministre est une femme qui aime vivre à 100 à l'heure. Elle n' imagine pas une seconde faire une pause dans sa carrière. « Je deviendrais folle. Mon conjoint deviendrait fou aussi. »

Pas échaudée pour un sou, elle se verrait bien faire un jour un troisième bébé. Et puis comme ses grossesses lui portent chance... un nouveau job suivra forcément ! « Je trouve que ce serait dommage de s'arrêter là. Mais il faut que je puisse convaincre mon conjoint, et peut être aussi nos parents, vu leur investissement : c'est une décision à prendre en famille. » Elle rit. « C'est quand même mon conjoint qui porte beaucoup. Les RDV pédiatre, etc. Aujourd'hui, d'ailleurs, c'est lui qui s'occupe de refaire les passeports ! » Pas facile tous les jours d'être le mari d'une ministre.

Dorothée Olliéric

Maman a frôlé la mort

Elle nous reçoit chez elle. Un thé fumé Lapsang Souchong bien chaud. Assise sur le canapé rouge vintage de son appartement familial. C'est dans ce dernier, à côté de la porte d'entrée, qu'elle me pointe du doigt l'endroit exact où elle a dû, des centaines de fois, dire au revoir à ses enfants. Boule au ventre, retenir ses larmes, jusqu'à l'ascenseur, ou le taxi qui l'attendait en bas. « Maman t'aime. » Toujours ces derniers mots. Prononcés les yeux dans les yeux, au cas où. « Si je ne reviens pas, je veux que mes enfants se souviennent de mon dernier mot, de la dernière fois que je les ai regardés dans les yeux. »

C'est vrai qu'elle pourrait ne pas revenir. Dorothée Olliéric est une conquérante. Pour raconter le monde, cette reporter de guerre pour France 2 prend des risques depuis plus de trente ans. Impossible de faire autrement. « J'ai envie de vivre les moments où l'Histoire s'écrit. C'est une espèce d'aventure de dingue à chaque fois. »

Ses enfants, aujourd'hui âgés de 21 et 23 ans, lui en ont-ils voulu ? Un peu. Mais ils ont toujours compris. Maman est passionnée. Quand leur inquiétude devenait trop forte, elle leur faisait essayer le gilet pare-balles de 15 kg estampillé « Press ». « Je leur disais, en faisant des gestes, comme avec la petite cuillère pour les faire manger : “La balle il faut qu'elle fasse (gestes de tourbillons dans l'air) hop, hop, qu'elle rentre par là, ou par là (elle mime la balle qui rentre dans des endroits improbables, en haut, en dessous).” Ça les faisait rire. Je ne disais pas : “Il ne peut rien m'arriver”, je disais : “Il faudrait vraiment ne pas avoir de bol. Moi j'ai de la chance. J'ai toujours de la chance”. »

La chance elle en a eu, c'est vrai. Aventures sans fin. Émotions intenses garanties. Elle témoigne.

*
* *

« Eh merde, mon fils va rentrer en 6^e dans quelques jours. »

À cet instant, je visualise cette liste de fournitures scolaires, imprimée sur papier jaune, sur le frigo. C'est la liste de fournitures la plus compliquée que j'ai jamais eue... mon mec ne saura jamais gérer !

C'est ça qui me met le plus en rogne. Plus que la possibilité de mourir. »

Nous sommes le 17 août 2013, à quelques kilomètres du Caire. Dorothée Olliéric, reporter de guerre, a les yeux bandés. Son visage se trouve à 50 cm d'un mur en brique rouge. Ses pieds, ancrés dans un sol en graviers. « C'est mauvais signe. Ça veut dire que ce n'est ni un commissariat, ni un ministère. C'est un terrain vague. Ça fait vraiment terrain vague. » Elle imagine la suite : « Ils vont tirer... ils vont nous balancer dans un fossé. Des histoires comme ça, il y en a en Égypte. Les exécutions sommaires dans ces régimes-là, il y en a. Ce n'est pas l'Égypte des vacances, c'est l'Égypte de l'état d'urgence. »

Elle tente « *Please, we are...* ». Un homme l'interrompt en hurlant : « *Shut up ! Head down !* » Son interprète pleure. « On se dit : “Dans 30 secondes, on est morts.” Et là, tu entends un silence, et les mecs chargent leurs armes. »

Le temps s'étire.

5 minutes, 10 minutes, difficile de savoir combien de temps s'est écoulé.

« Tant qu'à mourir, je me dis : autant mourir dignement. C'est un peu con parce que personne ne va savoir que tu es morte en restant digne, sans faire pipi dans ta culotte... sans les supplier de ne pas te tuer. De toute façon, je sens au fond de moi que si je les supplie de ne pas me tuer, je vais me prendre la première balle. Je sens que si je me retourne et que je dis : “*Please, don't kill me*”, je me la prends. Je sens que les pleurs vont les énerver. Ce sont des mecs à l'égyptienne ; je sais que pleurnicher ne va rien faire, ne va pas les attendrir. Dire que j'ai des enfants, ça ne sert à rien non plus. Je suis digne à l'intérieur, même si je suis obligée de baisser la tête pour dégager la nuque. Je sens que, tant qu'ils n'ont pas tiré, il y a une chance. »

Cela fait une semaine que la journaliste et son équipe se trouvent dans le pays pour tourner des reportages pour les journaux télévisés de France 2. À cette époque, l'Égypte est en proie à de violents affrontements. L'islamiste Mohamed Morsi (élu le 30 juin 2012) vient d'être renversé par les militaires. Des manifestations interdites, monstres, sont organisées. Les militaires tirent à balles réelles dans la foule. Coup d'État, état d'urgence, 600 manifestants pro-Morsi sont tués en quelques jours.

Face à ce mur de briques rouges, Dorothée Olliéric ne pense qu'à cette date, à ce 17 août qui sera, elle le pense à ce moment-là, gravé au fer rouge dans le cœur de ses enfants. « Ça sera le jour où Maman a été exécutée. » Ses enfants, Castille, 10 ans à l'époque, et Félix 12 ans, sont à Paris. « J'ai aimé ce métier passionnément, ça se termine mal. »

Un cri

« *Turn left !* »

Le soulagement.

On lui demande de bouger. Enfin. Sa joie éclate à l'intérieur : « Waouh ! Putain, c'est bon d'entendre ça. Je fais un quart de tour sur ma gauche. Je me dis : "C'est ultra bon signe, ils ne vont pas nous tuer". »

Dorothée Olliéric et son équipe viennent de vivre un simulacre d'exécution. Qui sont ces hommes en uniformes qui les ont arrêtés *manu militari* alors qu'ils tournaient un reportage pour le 13 heures de France 2 devant une mosquée ? Tout ce qu'elle sait, c'est qu'ils ne sont pas islamistes. Il s'agit de mecs « beaux, pas barbus, rasés de près, ambiance force spéciale ».

Ils se détournent de ce mur rouge où ils ont failli y rester. Ils suivent ces hommes, yeux bandés. Elle est séparée de son cameraman et de son monteur. Bruit de cadenas, les serrures claquent. Ils vont passer des heures en détention, soupçonnés d'espionnage. Le problème, c'est qu'ils portent sur eux un « tracker », un matériel de tournage obligatoire pour les reporters de guerre (une sorte de petit boîtier faisant office de GPS). « Ça te localise et envoie un signal toutes les cinq secondes à la rédaction qui te suit sur la carte. C'est obligatoire pour la sécurité, mais c'est considéré, dans ces pays-là, comme un matériel d'espionnage. C'est un peu le mauvais côté du tracker. » Ils l'ont sur eux pour ne pas disparaître dans la nature.

Les efforts diplomatiques vont payer

Ambassadeur, ministère des Affaires étrangères... Paris et Le Caire se parlent. À 19 heures, elle signe un papier attestant qu'elle n'a pas subi de maltraitements physiques ou psychologiques. Elle ne peut s'empêcher de faire la moue. Un document à en-tête des services secrets égyptiens. C'était donc eux. Mais ils sont libres. Et en vie.

Être en vie, vibrer et prendre des risques pour raconter. Cambodge, Angola, Irak, Iran, Afghanistan, Kosovo, Congo, Tchétchénie, Ukraine, Mali, Égypte, Rwanda, république du Congo... elle a couvert tous les conflits, toutes les horreurs de ce monde depuis plus de trente ans.

Sur le terrain, être une femme a été un avantage. Elle a réussi à interroger des Afghanes, confidences sans burqa. Un danger aussi. Elle a subi des tentatives d'agressions sexuelles, mais elle ne s'étend pas.

Être mère ne l'a pas empêchée de vivre sa passion

« C'est plus fort que moi. J'ai le besoin viscéral de partir. J'ai besoin de ça pour mon épanouissement personnel. »

Parfois elle a eu peur, c'est vrai. Comme cette mission où elle part en

Afghanistan enceinte de 4, 5 mois de son fils Félix. Alors qu'elle tourne en caméra cachée, avec des fils dissimulés sous son voile : boutons rouges et verts on/off du dispositif visibles sous les manches de sa blouse à manches longues, elle est arrêtée avec son cameraman. « Et là, je me dis : “Si les talibans me fouillent et trouvent la caméra cachée, cela serait considéré comme de l'espionnage”. » Et l'espionnage est égal à la mort ou à la prison. « Là, j'ai peur. Je me suis dit : “C'était peut-être une connerie de partir enceinte. Dans le meilleur des cas, s'ils ne me tuent pas, je vais accoucher en prison. On va être accusés d'espionnage, ça va durer des mois. Mon petit Félix, il va naître à Kaboul”. Et puis je me rassure : “D'un autre côté, j'ai souvent accompagné mon père à la clinique, j'ai assisté à des césariennes.” Tu te visualises. “Il va falloir que je me souviene de ce que j'ai vu avec mon père, que je reste calme et que je fasse naître ce petit bonhomme, même dans les pires conditions.” Faute de femmes pour la fouiller, les talibans ne l'approchent pas ce jour-là. “J'ai eu de la chance”. »

Cette mission, enceinte, s'est bien terminée. Peu importent les jugements. Son père gynécologue, en qui elle a toute confiance, lui avait donné quelques conseils avant de partir : « Être enceinte n'est pas une maladie, mais fais attention quand même à ce que tu manges, à ne pas trop rouler en 4 × 4, etc. »

La reporter de guerre est-elle une tête brûlée ? Oui et non. Elle a du mal à trancher. « Je ne suis pas une fonceuse, mais on ne peut pas dire non plus que je ne suis pas tête brûlée. Vous voyez la nuance ? Je cherche les mots... Il faut être “velu”, comme le disent les légionnaires, il faut avoir du courage, c'est sûr. Mais quand j'y pense, évidemment que je suis tête brûlée pour aller dans une tranchée en Ukraine avec des obus qui sifflent au-dessus de ma tête, avec des chars qui foncent droit sur moi... Ce n'est pas tout à fait normal. » Elle esquisse un sourire. « Il faut être équilibré. Il faut être bien dans sa tête. Je fais un métier de dingue, c'est sûr, mais je le fais avec une normalité quelque part. »

Dorothée Olliéric a toujours été baroudeuse. « J'ai la chance de découvrir le monde. C'est dangereux, certes, il y a des mines, mais je suis seule, il y a zéro touriste. Tu es avec des rebelles, tu vois le soleil se lever au fin fond de l'Afrique. Tu es au Cambodge, tu visites les temples, comme à Angkor, où il y a des mines partout. Tu marches dans les pieds du militaire qui t'emmène, mais tu es tout seule. Donc oui je suis une vraie aventurière. »

Vibrer

Pourtant rien ne la prédestinait à une telle vie. La journaliste a grandi à Nantes. Un papa gynécologue obstétricien, une maman qui élève les quatre enfants. Les vacances se passent traditionnellement à La Baule ou en Espagne. Rien d'extravagant.

Pas assez intense. « J'ai toujours eu envie de voir comment ça se passait

dans une dictature, dans les pays en guerre, d'aller là où les choses bougent. J'adore voyager, mais je déteste le tourisme. Le tourisme de masse, je sais que c'est dur pour tout le monde, mais pour moi, c'est physiquement impossible. »

À 21 ans, avec une carte de presse stagiaire d'un journal local en poche (*L'Éclair*), elle réussit, au culot, à interviewer le général Pinochet au Chili. Son destin est tout tracé.

Maman journaliste. Maman reporter de guerre. Maman avant tout. Depuis qu'elle est mère, elle essaye de prendre un peu moins de risques, c'est vrai. Mais son métier ne l'empêche pas de suivre la scolarité de Félix et de Castille à distance, parfois dans des situations improbables. Un jour au sud du Liban, dans une zone dangereuse, elle fait réciter la poésie de sa fille. « "Vas-y, ma chérie, vas-y, je t'écoute." Puis on entend une explosion, l'écho de l'artillerie, d'un obus. Et là, je mets la main sur le téléphone et je rate une strophe. Je regarde ce qui se passe aux alentours, pour savoir si je suis en sécurité, puis je dis : "Attends, ma chérie, j'ai raté la dernière strophe." Ma fille ne se doute de rien : "Mais non, maman... je l'ai déjà répétée, je n'ai pas envie". »

Les anniversaires, elle en a raté. Sa fille lui en a voulu. Plus que son fils. Des vacances elle en a annulé. Mais quelle vie, quelles vibrations ! « J'ai ça dans le sang, j'ai ça dans la peau. »

Le jour où la mort de Ben Laden est annoncée, la journaliste est en vacances depuis trois jours. Elle annule tout, laisse sa famille à Paris, saute dans le premier avion et se retrouve douze heures plus tard à Abbottabad, au Pakistan. « C'est jouissif. L'histoire, tu l'entends à la radio et dix heures après, tu es là où ça se passe, là où le monde entier regarde. Ils ont déjà bouclé la zone... et on circule avec mon équipe par les maisons des gens, leurs jardins, par-dessus les murets, pour se rapprocher le plus près possible. Et là, tu frappes aux portes pour dire : "Est-ce que vous l'avez vu ? Vous avez vu Ben Laden ?" Tu trouves un endroit pour monter, pour voir le truc, il y a un hélico qui est crashé dedans. C'est palpitant ! C'est waouh ! »

Palpitant, oui. Mais parfois ses enfants le lui reprochent. Au début de la guerre en Ukraine, alors qu'elle s'apprête à repartir sur le terrain, son fils, alors âgé de 21 ans, lui lance lors d'un dîner en famille : « Encore ? Déjà ? C'est hyper dangereux. Mais tu veux quoi ? Tu veux revenir dans un cercueil ? » Elle accuse le coup. « J'ai déjà passé cinq semaines là-bas, j'y suis retournée deux, trois mois après, encore trois semaines sur place. Puis à nouveau trois, quatre mois après. Et là, on était à table. Silence. Et j'essaye d'alléger. "Non, mon chéri, pourquoi tu dis ça ? Tu sais bien que c'est mon métier, il faut faire attention. Si c'est vraiment dangereux, on se met à l'abri." Et je comprends que c'est pour lui que c'est le plus dur. Ma fille, elle, ne m'a jamais dit ça. Ma fille n'a jamais vraiment eu peur. Ils m'ont toujours vue partir. Toujours, toujours. Pour elle, c'est un truc normal. »

Pourquoi repart-elle à chaque fois ? Pourquoi revivre ces moments, qu'elle veut toujours joyeux, d'au revoir avec ses enfants ? La réponse, c'est l'humain. « J'ai passé l'âge de la frime, mais je n'ai pas passé l'âge de rencontrer des

hommes et des femmes extraordinaires, de partager des moments de courage. Et puis, tu reviens emplie de force, de solidarité, de la résilience, de la résistance de ces gens. Quelle leçon de vie ! »

Maman parcourt et raconte le monde¹. « Il ne faut pas avoir à choisir entre son métier, surtout si c'est une passion, et son rôle de mère. Tu peux faire les deux. Tu peux être maman et aller à la guerre. Certains penseront que tu es une mauvaise mère, mais ma fille aujourd'hui est fière de moi. Elle me dit : "Moi, je ne rêve que d'une chose, c'est de trouver un métier qui me passionne autant que le tien." Et ça n'a pas de prix. »

Seul pays où elle n'ira jamais : la Syrie. Pourquoi ? Parce qu'elle a perdu un ami proche à Homs, le 11 janvier 2012, le journaliste Gilles Jacquier. Elle a fait cette promesse à ses enfants. Promesse qu'elle tient toujours. Les enfants d'abord.

¹. Pour aller plus loin, voir son livre, *Maman s'en va-t-en guerre*, publié en 2024 aux Éditions du Rocher.

Manon Genest

Interdiction d'allaiter

Elle s'est fait une promesse : se battre et ne plus se taire. Elle, d'ordinaire si discrète et qui déteste les conflits : « D'habitude, je ne fais pas de vagues. » Il est vrai que de ses yeux bleu clair se dégage une grande douceur, comme une promesse de paix. Alors pourquoi partir à la bataille ? Car le jour où elle est devenue mère en 2022, cette athlète handisport a vécu un calvaire. Pendant deux ans, elle ne peut donner le sein ou voir sa fille durant les compétitions, ordre a été donné de mettre son bébé à distance. Sa fédération lui fait comprendre qu'elle ne peut pas être à la fois maman et sportive de haut niveau. Manon Genest se dit alors : « Une fois qu'ils l'ont fait à une, en l'occurrence moi, ils peuvent le faire à dix. » Elle parle de toutes les athlètes mamans à qui on demande d'arrêter leur carrière. Manon Genest, 32 ans, ne supporte pas l'injustice. Elle devient donc une conquérante un peu malgré elle, malgré son caractère timide. Elle a une obsession : défendre ses consœurs, permettre aux athlètes de pouvoir allaiter et rester au contact de leurs petits pendant les compétitions. Pour mener ce combat-là, elle puise en elle, va chercher ses ressources tapies tout au fond. Elle a une force insoupçonnée, elle, la survivante d'un accident de la route en 2015, championne de saut en longueur, médaillée de bronze aux Jeux paralympiques 2024, médaillée de bronze aux championnats du monde 2023. Ce combat pour l'allaitement et les mères « a réveillé en moi une âme de guerrière ». Le 1^{er} septembre 2024, le jour de son sacre au Stade de France après un saut de 4,59 mètres, elle pleure de joie, mais aussi de soulagement. « Quand je sors du bac à sable, je me dis alors que mon combat a été juste. »

*

* *

« Je m'effondre en larmes et je dis :
"Madame la ministre",
je pense que je vais raccrocher les pointes. »

Nous sommes en janvier 2023 et Manon Genest n'arrive plus à ravalier sa tristesse.

Ce jour-là, elle est en train de dîner, à table, assise juste à gauche d'Amélie Oudéa-Castera. La ministre des Sports a invité plusieurs athlètes féminines au ministère. Une conversation informelle et chaleureuse. « Elle me demande : “Manon, explique-moi comment se passe ton retour à la compétition ?” Et là, je l'ai regardée et je lui ai répondu : “Est-ce qu'il faut que je sois politiquement correcte ou pas ?”. »

Elle décide alors de lui raconter.

Car depuis la naissance de son bébé quelques mois plus tôt, tout a changé.

Manon Genest a une petite fille qu'elle allaite « à la demande, 12 à 16 fois par jour, parce qu'elle a des reflux gastriques ». Un bébé qu'elle veut garder auprès d'elle lors des déplacements sportifs car son mari, militaire, est souvent absent. « J'explique à la ministre que c'est compliqué, qu'on ne me facilite pas la tâche au sein de la fédération parce que j'allaites ma fille et que ce n'est pas bien vu. On ne croit plus en moi. On m'a déjà catégorisée comme étant une jeune maman qui ne pourra pas revenir à haut niveau. » La ministre écoute avec attention, et accuse le coup. « Elle ne s'attendait vraiment pas à ce que je lui dise ça. Elle a été déroutée... et puis elle me dit : “Je me donne quinze jours pour trouver une solution.” Elle a missionné ses conseillers qui m'ont appelée dès le lendemain. »

Manon Genest nous parle de ce dîner comme d'un événement fondateur.

Le moment, précisément, où naît son combat intérieur. Exprimer sa colère et sa tristesse ouvertement, qui plus est à une ministre, a quelque chose de libérateur.

« Il va falloir que tu fasses un choix »

À ce moment-là, cela fait déjà plusieurs semaines que les difficultés sont apparues. Tout commence en décembre 2022 précisément. Sur l'île de la Réunion.

Manon Genest a accouché il y a huit mois et, pour la toute première fois, elle revient à la compétition. Quel bonheur de retrouver ses sensations, de sauter avec ce corps encore en post-partum ! Quelle joie d'avoir fait venir son bébé et son mari avec elle sur l'île ! Manon Genest est heureuse... Mais un matin, quelques heures avant le meeting, elle est convoquée par l'un des membres de la fédération. Il veut lui parler de la prochaine compétition. « Il me dit : “Je vais être très clair, il va falloir que tu fasses un choix. Soit tu viens en stage avec l'équipe de France au Portugal, mais sans ta fille. Parce que c'est bon, elle aura 10 mois... Sois tu restes chez toi et tu t'entraînes à la maison.” Et là, je ne comprends pas. En plus, avec les hormones du post-partum, ça n'aide pas. Là, je commence à m'effondrer en larmes. Mais il reste impassible. Je lui demande un mouchoir, il me regarde et me dit : “Tu ne veux pas non plus un

verre d'eau ?". »

Choc.

Manon Genest est hébétée, groggy. « J'ai l'impression qu'on marche sur la tête. » Elle ne comprend pas ce rejet, a cette sensation désagréable d'être mise de côté, placardisée. À seulement deux ans des Jeux olympiques ! « Je me dis : "Mais on va où là ? Je ne comprends pas". »

Qu'importe, elle continue, les entraînements s'enchaînent, les compétitions aussi. Mais à chaque fois, des yeux inquisiteurs restent braqués sur elle... et sur sa fille.

« Je me suis assise sur le trottoir et j'ai allaité ma fille »

En juillet 2023, championnats du monde d'athlétisme handisport à Paris.

Le calvaire reprend.

La fédération lui interdit au départ de voir sa petite pendant les douze jours de la compétition. On lui demande de tirer son lait, lait qui sera ensuite transféré par une personne tierce dans un autre hôtel où se trouve son bébé. Il a fallu une nouvelle intervention de la ministre pour débloquer la situation. « À chaque fois, ça devait passer par la strate ministérielle. C'était d'une lourdeur, mais d'une lourdeur... Et moi, ça ne me plaît pas de faire ça. Ce n'est pas ma manière de procéder, mais je me sentais tellement prise à partie et je ne comprenais pas cet acharnement de ne pas vouloir me laisser allaiter... »

Un matin de ce mois de juillet, sa mère débarque à son hôtel, stressée. Il fait très chaud. « Elle me dit : "Manon, là, vraiment, elle a besoin de téter, elle a besoin de boire !" » Dans le hall, Manon prend sa fille dans les bras, cherche un endroit pour s'asseoir, mais d'un coup, s'arrête net. « Là, je vois le regard qui me dévisage et je me mets à trembler de partout. » Il s'agit encore une fois d'un membre de la fédération. Le sentiment de rejet est tel que Manon Genest s'enfuit à l'extérieur. « Je me suis assise sur le trottoir, à côté. Il y avait des rats partout. Je me rappelle cette image... en plein boulevard, je me suis assise sur le trottoir et j'ai allaité ma fille. Ça a été un événement marquant, je me suis dit : "Plus jamais je ne vivrai ça". »

Non plus jamais, c'est la promesse qu'elle se fait.

Ne plus être séparée de sa fille, ne plus avoir honte de donner le sein, ne plus devoir choisir entre sa vie de maman et sa vie d'athlète.

Les moments de doute et de tristesse l'envahissent souvent, mais elle a un ange gardien sur lequel compter. Il s'appelle Clarisse. Cet ange porte un kimono sur les tatamis du monde entier et a comme nom de famille Agbegnenou. La grande championne de judo qui elle aussi porte le combat de l'allaitement. « On échangeait beaucoup, sans le dire au grand public. Parfois, c'est elle qui me disait : "Manon, ne te laisse pas marcher sur les pieds, ce n'est pas normal." Elle me reboostait : "Écoute, si besoin, j'interviens." Elle était prête à tout. J'ai toujours refusé, mais c'était un soutien moral, surtout,

Clarisse. Et puis, on tenait aussi le cabinet de la ministre au courant. Amélie Oudéa-Castera avait une réelle volonté d'accueillir les enfants des parents athlètes sur les Jeux. »

Manon et Clarisse mènent la bataille à deux, dans le secret de leur amitié. L'une dans l'ombre, l'autre dans la lumière.

Deux championnes, deux mamans, qui arrivent aux JO de Paris avec leurs deux petites sous le bras malgré le « qu'en-dira-t-on ». Et là... surprise... « Ils avaient tout prévu, le lit parapluie, le pot, la crèche pendant les entraînements... c'était incroyable. » Ils, c'est le CPSF, le Comité paralympique et sportif français qui, contrairement à la fédération, fait en sorte de ne pas séparer les athlètes de leurs enfants.

Quelle joie pour Manon Genest, quel soulagement.

Et une paix intérieure quand sa petite de 2 ans est accueillie avec de grands sourires à la cantine où mange l'équipe de France.

« Ils disaient : “Ça nous fait notre bulle d'oxygène de voir ta petite, parce que pendant une demi-heure, ça nous fait penser à autre chose que la compète. Ça nous abaisse un peu notre pression.” Et je me suis dit : “Voilà, ce sont des petits moments de vie qui sont tellement agréables. Et on peut tout lier, tout concilier !” Je me rends compte que ma fille, ce n'est pas un problème finalement. »

Les JO !

Cette petite fille aux boucles blondes assise dans les gradins du Stade de France.

Nous sommes le 1^{er} septembre 2024. Finale de saut en longueur dans la catégorie T37. Elle regarde sa maman qui a le visage impassible, ultraconcentrée, quelques secondes avant le top départ. « Je sais que je suis attendue au tournant par rapport à la maternité. Je le sais au fond de moi. Je m'étais promis que, OK, je ne médiatisais pas mon affaire, par contre, je souhaitais faire une réponse sur le terrain. Et la réponse sur le terrain, c'était une médaille. »

Ce jour-là, Manon Genest s'envole à 4,59 mètres. Sa meilleure performance de la saison.

Un saut pour elle, mais aussi pour toutes les mères...

« Quand je sors du bac à sable, je me dis : “Mon combat était juste.” J'avais toute ma place en équipe de France. Et j'avais raison de croire qu'on pouvait concilier le fait d'être maman, d'allaiter son enfant, de l'emmener partout et malgré tout, d'aller chercher cette médaille, d'aller chercher la performance. »

L'histoire pourrait s'arrêter là.

Une victoire, une médaille de bronze, des larmes de joie et des sourires face aux caméras. Mais rétablissons la vérité de beaucoup de femmes. Elles

doivent parfois payer le prix d'un combat. Manon Genest s'est battue oui, mais au détriment de sa santé mentale. Une conquérante, certes, mais « fragilisée, épuisée », qui a décidé d'arrêter la compétition pendant un an après les Jeux. Pour se reconstruire. « Mon corps est prêt, mais le moral pas du tout. »

Alors elle veut ne retenir que le positif.

Cette petite fille qu'elle a réussi à allaiter pendant des mois malgré les hostilités. Et cette bataille pour toutes les femmes.

« J'agis pour les prochaines surtout. Parce qu'être maman pendant sa carrière, ça va se développer de plus en plus, car les femmes ont envie d'être maman sans arrêter le sport. Il y aura toujours des personnes qui ne croiront pas en nos rêves, en nos projets. J'ai appris, depuis que je suis maman, vu ce que j'ai traversé, que ces personnes, il faut les enlever de notre champ de vision et faire sans elles. Il ne faut pas les laisser s'introduire dans notre sphère, notre intimité et notre projet. »

Elle se donne un prochain rendez-vous avec elle-même... en 2028 et les JO de Los Angeles...

Avec peut-être un deuxième bébé, qu'elle allaitera sans aucun doute.

On lui fait confiance pour ça.

Alexia Laroche-Joubert

La papesse du divertissement

C'est une tornade. Jolie voix grave et énergie communicative. Ultraféminine, sa silhouette est élancée. Celle qui soigne son look est vêtue de vert émeraude et porte un maquillage délicat. Alexia Laroche-Joubert nous reçoit entre deux réunions, pendant l'heure du déjeuner. Un des grands moments de l'année est derrière elle : le prime de Miss France, qui a eu lieu quelques jours plus tôt. Elle ne va pas souffler pour autant : « Je ne sais même pas comment on a fait. Je ne suis même pas sûre que je serais capable d'enlever la main de la rampe. » Elle est dans le contrôle, et l'admet volontiers : « Je suis constamment dans une sorte de performance. » Ses journées commencent tôt, sans jamais de répit : cours d'italien et d'anglais, avant même d'arriver au bureau. Alexia Laroche-Joubert est une conquérante, femme de télévision, productrice star et aujourd'hui PDG de Banijay France. Elle admet avoir placé « son boulot » avant tout, « avant ses enfants » même. « Moi, je considère qu'on n'arrive pas bien à faire les deux. » Être une mère et une femme de pouvoir. Ses filles, Solveig et Isaure, ont aujourd'hui 22 et 17 ans, elles sont bien dans leurs baskets et « savent qu'elles sont aimées et que je suis là s'il y a le moindre problème ». Alexia Laroche-Joubert est une droguée du boulot, accro à cette vie à 2000 à l'heure. La maternité n'a pas été sa priorité. « Il y a plein de souvenirs que je n'aurais pas, mais c'est un choix. » Une femme, heureuse et accomplie, qui n'a que faire du « qu'en-dira-t-on ».

*
* *

« J'avais complètement zappé ! »

Nous sommes le 14 décembre 2024, Alexia Laroche-Joubert est en régie, à deux heures du prime de Miss France. Plus de 7 millions de téléspectateurs sont attendus. L'enjeu est énorme. À cet instant, elle pense au dîner d'anniversaire de sa fille Isaure qui aura lieu dans trois jours. Quinze personnes

à la maison et elle a oublié de faire les courses. « Faut que je fasse le dîner. Le gâteau. Qu'est-ce qu'elle aime comme gâteau ? Et j'ai fait ça de la régie de Miss France ! »

Elle l'avoue, la préparation du repas est d'autant plus importante qu'en cette année 2024, c'est la première fois en quatre, cinq ans qu'elle peut fêter l'anniversaire de sa fille. Un anniversaire qui tombait toujours « le jour de Miss France ».

Elle a choisi de parler maternité et de nous révéler cette anecdote qui date d'il y a quelques jours. « Je pense que c'est très révélateur de la manière dont j'ai géré ma vie. » Elle l'avoue sans fard : elle a fait passer sa vie professionnelle avant sa maternité. « Je crois que vous pouvez faire en sorte que vos enfants aient un cadre rassurant et qu'ils sachent qu'ils sont aimés. Ça, c'est notre responsabilité de parents. En revanche, quand vous avez des boulots comme les nôtres, je ne crois pas que l'on puisse réellement dire que nous sommes présentes. »

Son modèle : sa mère, Martine Laroche-Joubert, reporter de guerre pour France 2. Une mère épanouie dans son travail. Alexia Laroche-Joubert a reproduit le schéma. Mais elle a dû jongler et organiser sa vie à la maison comme une PME. « J'avais une nounou qui faisait 8-16 heures, une nounou qui faisait 16-21 heures, plus des baby-sitters le soir. Sans ces femmes-là, je n'aurais pas réussi à avoir la carrière que j'ai. »

Femme affranchie

A-t-elle eu un sentiment de culpabilité ? Jamais. « Je ne pense pas qu'on puisse prétendre tout faire en même temps. La première nounou que j'ai engagée, Isabelle, est restée dix-sept ans avec moi. Elle me dit qu'elle n'a pas d'enfants. Je lui réponds : “Ce ne sont pas mes enfants, ce sont vos enfants maintenant.” Elle a été exceptionnelle. »

Alexia Laroche-Joubert est une femme libre, qui s'affranchit des modèles et des injonctions sociales. Elle s'offusque du débat sur l'allongement du congé maternité. Chaque femme, dit-elle, devrait pouvoir choisir. La veille de l'accouchement de sa fille Solveig, en 2002, elle était encore à 18 heures en réunion chez M6. « 24 heures après sa naissance j'ai ouvert mon ordinateur et quinze jours après, je reprenais le travail. »

Pour sa deuxième fille, elle a dû prendre son congé maternité légal. « L'inspection du travail avait envoyé un courrier à mon employeur en disant que s'il me voyait sur le plateau de la Star Academy, il serait sanctionné. » Elle a donc regardé l'émission de chez elle et se souvient de cette période avec le sourire : « Je me suis trouvée inutilement utile. » Elle rit. « Ils n'avaient peut-être pas besoin de moi... l'émission ne s'est pas effondrée ! » Mais elle n'a pas aimé ces moments de contraintes. « Je trouvais qu'on m'enlevait une partie de moi. On m'a empêchée d'exercer mon métier. Les femmes ont le droit de

choisir aussi ! » Une femme libre et un peu droguée au boulot.

« Je devais avoir 11 ans quand j'ai appris à lire et à écrire »

« Je pense qu'intrinsèquement, je suis quelqu'un qui a la rage. La rage de réussir, la rage de conquérir des territoires, la rage d'être reconnue dans ma capacité de travail. Mon mec considère que je suis une droguée. Je suis née comme ça. Quand j'étais petite, j'étais comme ça, tout le temps comme une panthère. »

C'est qu'elle a dû bosser, Alexia Laroche-Joubert. Se battre. Contre elle-même, dans un premier temps. Elle est dyslexique et dysorthographique. « Je devais avoir 11 ans quand j'ai appris à lire et à écrire. La dyslexie était tellement forte qu'on a voulu me réorienter. Je ne suis, aujourd'hui, pas encore capable d'écrire devant quelqu'un. C'est un vrai complexe. »

Le travail l'a sauvée.

« Je me suis construite en me disant : "Je m'en sortirai toujours grâce au boulot." Et ça, ça vient de mon enfance. Quand j'étais dyslexique, je me suis aperçue qu'en travaillant, quand même, j'y arrivais. J'ai plus confiance dans mon boulot que dans le reste. »

Elle a eu son bac, validé ses études de droit. Master en propriété intellectuelle.

Fait-elle encore des fautes ? « Tout le temps, tout le temps, tout le temps ! Heureusement, maintenant, il y a des outils de relecture. Mais les textos, c'est l'enfer. Je suis capable de faire des fautes aussi grosses que moi. Ça m'a probablement donné une capacité à développer l'oral, et d'autres qualités. »

Le travail, un moteur

Le travail la sauve encore lorsque le père de son aînée décède, alors que celle-ci n'a que 13 mois. Elle assure alors les revenus de la famille. « Je n'étais pas mariée avec lui. Quand vous n'êtes pas mariée, d'un seul coup, tout s'arrête. Les comptes... tout est bloqué. C'est normal pour l'inventaire. » Elle a pu continuer à assurer la suite, mais reste marquée. « C'est pour ça que je dis à mes filles : "Quoi qu'il arrive, il faut que vous gagniez votre vie." C'est la seule injonction sur laquelle je ne négocierai pas, je pense. »

C'est comme ça qu'elle explique d'ailleurs son choix de vie à ses filles... quand parfois le manque s'est fait sentir. « Mon aînée a été très forte, elle ne m'a jamais dit quoi que ce soit, mais la petite, elle, a été un peu plus en demande. Je me rappelle. Un jour, je pars et elle me dit : "Tu ne peux pas partir, il faut que tu restes avec moi." Là j'ai répondu : "Ça, c'est *no way* ! Tout ce que vous avez autour de vous, c'est parce que je pars à cet instant T. Et par

ailleurs, tu as une maman qui est heureuse.” Et ça, c’est pour moi probablement la meilleure chose que je leur donne : l’image d’une femme heureuse, émancipée. »

Maman fonceuse, maman atypique

Ses souvenirs liés à l’enfance de ses filles ? Forcément liés à son métier. « Je peux vous montrer des photos d’elles sur le tournage de Koh Lanta, où elles peignent certaines épreuves. Je les ai emmenées dans des endroits dingues, auxquels elles n’auraient jamais eu accès. Cela leur a permis, aussi, de mieux comprendre le métier que j’ai exercé, et de découvrir le monde comme des voyageuses, et non en tant que touristes. Ma fille aînée a passé trois ans au Canada, six mois au Japon, un an à Londres, et là, elle part travailler à New York pour les casques bleus. »

La femme de télévision est donc heureuse. Heureuse de la vie qu’elle a choisie. Elle assume tout. « J’ai peut-être une force, c’est que j’impose qui je suis et comme je suis. Et je ne laisse pas les autres me dire qui je devrais être. » Elle est inébranlable et trace sa route. « La vie est faite de réussites et d’échecs. Il y a des moments où on est en haut, il y a des moments où on est en bas. Moi, je me suis toujours préparée à être en bas. Et quand j’ai été en bas, ça rendait la chute moins difficile, parce que je m’étais préparée psychologiquement. »

Elle a toujours travaillé sur sa force mentale. Alexia Laroche-Joubert rayonne. « Ce qui m’a libérée, c’est de ne pas avoir peur de rater. Je préfère prendre des décisions rapides et tranchées, même si je peux me tromper après. Mais au moins, j’ai décidé. C’est venu avec l’âge. »

Femme de pouvoir, qui s’impose face aux hommes. « Je considère que les hommes vous trouvent très sympathique jusqu’au jour où vous rentrez dans leur pré carré du pouvoir. Là, vous arrivez dans le bassin des requins, et vous ne pouvez pas être un poisson rouge. Je me dis toujours que je me considère comme un individu avec des forces et des faiblesses. Dans le boulot, en tout cas, je ne suis pas genrée. »

Pas genrée certes, mais elle reste une femme qui s’impose face aux hommes de pouvoir. Et elle a un petit secret. Confidence de fin d’entretien. Elle travaille son look. Comme le reste. « Je fais très attention à mon look. Très, très, très attention. Je suis soit moderne, soit *executive woman*. Je trouve que si vous vous laissez aller en étant une femme... les mecs vous le font payer. D’autant plus que je vais avoir 55 ans. » Alors elle s’organise : « La veille au soir, je regarde mon planning, je vois quel rendez-vous j’ai, ce que je dois véhiculer comme image et je constitue mon look. C’est comme si je rentrais dans ma journée, déjà, avec un élément d’assurance. C’est l’histoire du mec qui arrive en poussin à une fête déguisée alors que le thème est médiéval, vous voyez le décalage. Ça déjà, je l’évite, je sais ce que je véhicule. »

Pourrait-elle vivre autrement ? Lever le pied ? « Je ne peux pas ou je ne

veux pas, je n'en sais rien. Je pense que je suis très heureuse de ce que j'ai accompli et j'aime cette vie trépidante, j'aime ces responsabilités, travailler avec les gens talentueux qui m'entourent, j'aime la vie que j'ai. Et j'ai une vraie complicité avec mes enfants, je suis proche d'elles. »

Seul point d'amélioration qu'elle concède : « Ma vie personnelle ne rentre pas dans ma vie de boulot. Mais mon boulot entre dans ma vie personnelle. Mon homme est plus féministe que moi, néanmoins je sais qu'il prend sur lui, mais que cela ne peut pas durer à vie. »

6.

« C'est qui le patron ? »

Les managers de notre temps

Elles tiennent les rênes.

Leur mission est d'encadrer, écouter, motiver.

Des femmes cheffes d'équipe, qui dirigent des entreprises, pilotent des projets humanitaires, entraînent des athlètes vers la victoire... Attention, la ligne de crête est étroite, manager est un subtil mélange entre fermeté et empathie. Toutes ont une vision, qu'elles avaient dès le départ ou qu'il a fallu affiner au fil du temps.

En 2010, Sheryl Sandberg, alors numéro 2 de Facebook, montait sur scène pour une conférence TED (Technology, Entertainment and Design) qui marqua les esprits. Intégralement vêtue de noir, elle prit la parole pour parler des femmes dans le monde du travail et de leur manque de visibilité aux postes de direction et d'encadrement. Cette conquérante américaine professa alors : « Ma génération, c'est triste, n'arrivera pas à faire bouger les lignes. Nous n'arriverons pas au point où 50 % de la population dirige une industrie. Mais j'ai bon espoir que les générations futures le puissent. Je crois qu'un monde où la moitié de nos entreprises seraient dirigées par des femmes... serait un monde meilleur. » À la fin de son discours, Sheryl Sandberg dédiait son vœu à sa petite fille.

Quinze ans plus tard, où en est-on ?

Commençons par les victoires gagnées ces dernières décennies. En France, 38 % des femmes gèrent des équipes, un taux supérieur à l'Allemagne (29 %) ou au Japon (13 %). C'est un fait, aujourd'hui les femmes dirigent de plus en plus. Le plus souvent, elles sont à la tête de PME de moins de dix salariés, tous secteurs d'activité confondus ! Par exemple, les femmes sont désormais patronnes dans des univers réputés masculins, comme l'industrie (22 % vs 28 % pour les hommes) et le BTP (12 % contre 15 % pour les hommes).

Sauf que... dès que l'entreprise dépasse les dix salariés, la présence des femmes à des postes d'encadrement diminue comme peau de chagrin. Elles ne sont plus que 6 % à diriger des structures de plus de 250 salariés.

Alors comment expliquer ces freins ? Pourquoi est-il toujours si difficile d'accéder aux postes à responsabilité ?

Première raison : l'autocensure. Selon la prix Nobel d'économie Claudia Goldin, les femmes vont davantage se tourner vers des *flexible jobs*, moins payés, mais qui laissent du temps pour s'occuper de leur famille. « Peut-être avez-vous déjà vécu la situation dans laquelle vous voyez une offre d'emploi passer pour un poste de chef d'équipe, vous vous dites que ça serait super pour votre carrière, mais juste après, une autre petite voix ajoute : "Attention, tu auras des horaires à rallonge, attention tu verras moins les enfants, attention tu n'es pas assez capée." Arrêtons de renoncer ! »

La deuxième raison s'appelle « le plancher collant », pendant du plafond de verre. Ce terme a été théorisé dans les années 1990. Il désigne les phénomènes qui maintiennent les salariées et candidates dans des rôles subalternes. Une étude de 2016 montre par exemple que, pour un même poste, les hommes ont reçu 50 % d'invitations supplémentaires à un entretien par rapport aux femmes qui ont candidaté. Pourquoi ? Car dans l'imaginaire collectif, les femmes sont toujours considérées comme étant moins performantes.

Et quand enfin, elles arrivent à briser le plafond de verre et devenir patronnes ou cheffes d'équipe, se pose inlassablement la question du salaire. Même job que les hommes, mais moins de zéros ! Les femmes perçoivent 22,2 % de moins que leurs homologues masculins. Et si elle a trois enfants ? Elle touche en moyenne 40 % de moins qu'un père du même âge, avec le même nombre d'enfants. L'égalité, sur le papier, peut-être. Sur la fiche de paie, pas encore.

Indra Nooyi, ex-CEO de PepsiCo, disait : « Diriger une entreprise de la taille de PepsiCo, c'est comme diriger une petite république. » Oui, il faut avoir les reins solides et les femmes ont tout à fait les capacités pour le faire !

Alors comment les femmes arrivent-elles à devenir cheffes ? Existe-t-il une manière de manager au féminin ? Il se dit qu'elles seraient plus douces, empathiques et bienveillantes dans le monde du travail, est-ce un mythe ou réalité ? Être une femme à la tête d'une équipe peut-il être un atout ? Comment se passent les rapports d'autorité avec le sexe opposé ?

Voici quatre conquérantes qui nous racontent leur aventure du management.

Mercedes Erra, cofondatrice de BETC, l'un des plus grands groupes de publicité en Europe. Stratège, elle a révolutionné les codes du secteur. Une femme rock'n'roll, qui parle vrai. Elle défend un leadership puissant et engagé.

Sarah M'Barek, entraîneuse du RC Lens féminin, figure du football féminin. Cette sportive sait observer les personnalités, désamorcer les tensions et tirer le meilleur de ses joueuses pour construire un collectif. Pour elle, la cohésion est un levier pour performer.

Angélique Gérard, femme d'affaires autodidacte. Elle a géré jusqu'à 6 000 collaborateurs du groupe Iliad. L'univers technologique masculin, elle connaît.

Elle a rencontré certaines oppositions. Pendant vingt-deux ans, elle a dirigé la relation Abonnés chez Free. Elle défend un management humain, où performance et bien-être peuvent se conjuguer.

Élise Boghossian, docteur en médecine chinoise et acupunctrice en zone de guerre, dirige une ONG. Elle soigne dans les pays où personne n'ose aller. Lorsqu'elle manage, elle doit sans cesse composer avec l'urgence et les différences culturelles. Son défi : garder le cap malgré le chaos.

Ce chapitre est une plongée au cœur du leadership au féminin, dans la réalité de la vie de femme manager. Vous verrez que chacune a su imposer son style et creuser son sillon, donnant raison à Sheryl Sandberg, devenue aujourd'hui femme d'affaires, milliardaire et philanthrope. Elle disait que « la quête d'un mentor chez les femmes est devenue l'équivalent professionnel de l'attente du prince charmant ».

Alors, bye-bye les contes de fées. Les femmes managers ne comptent que sur elles-mêmes !

Mercedes Erra

La publicitaire engagée

Elle aime « désobéir ». Elle aime « l'impertinence ». Mais pour l'assumer, « il a fallu être la meilleure ». À 70 ans, Mercedes Erra est une des plus grandes publicitaires de son temps. Les bébés Évian ? C'est elle. McDonald's qui vous demande de venir « comme vous êtes » ? Elle encore. En 1995, elle cofonde BETC. Devient le « E » de la première agence française de publicité (Rémi Babinet, Mercedes Erra et Eric Tong Cuong). Née en Espagne, arrivée en France à l'âge de 6 ans sans parler un mot de français, Mercedes Erra est une conquérante. Elle a failli être prof de lettres, mais c'est la publicité qui l'a appelée. Sa carrière, elle la mène tout en ayant cinq enfants. Cinq garçons précisément. Sacré coup du destin pour cette féministe engagée. Son compagnon, lui, est resté à la maison. Un antimodèle, contraire aux schémas classiques... « Il était père au foyer, mais il n'a pas tout fait ! » Elle est drôle Mercedes Erra, son franc-parler est légendaire. Elle nous reçoit dans son bureau, boots de cow-boy aux pieds. Elle nous propose des crêpes, parce que c'est la Chandeleur. Chez elle, pas de sujets tabous. BETC passé sous pavillon Vivendi, propriété du groupe Bolloré. Même pas peur. « Je n'ai jamais été embêtée, alors que je dis à peu près tout ce que je pense. » Portrait de cette femme mi-rock, mi-maniaque, qui milite pour la cause des femmes. « Il faut que les hommes soient moins arrogants ! » Tout est dit.

*
* *

« Il faudrait savoir ce que vous préférez dans votre vie ! J'ai répondu : Mon fils ! »

Piquée au vif, la maîtresse balance la bombe, LA phrase la plus violente qu'une mère puisse entendre. C'était il y a plus de vingt ans, Mercedes Erra s'en souvient encore. Nous sommes en 2002, l'un de ses fils est scolarisé en primaire. La maîtresse de l'enfant souhaite la rencontrer pour un rendez-vous

concernant l'enfant, mais impose une entrevue en pleine journée. « Elle m'a dit : "À telle heure, tel jour." Je lui ai dit : "À telle heure, tel jour, je ne vais pas pouvoir. – Comment ? Vous ne pouvez pas ? – Non, je suis en réunion. Je ne peux pas. Il y a 150 personnes – Ils ne verront pas votre absence." J'ai répondu : "Je présente ! Ils vont peut-être s'apercevoir que la personne qui présente n'est pas là..." ! »

On culpabilise les femmes !

La publicitaire appelle l'école ulcérée et choquée de ce qu'elle vient d'entendre. « On embête les femmes, on les culpabilise. On n'aurait jamais rétorqué ça à un homme. »

Elle explique à la directrice : « Ce que l'on devrait exiger, c'est que les hommes prennent enfin leur part de la charge mentale dans la petite entreprise familiale. Culpabiliser les femmes les fait reculer. D'une certaine manière, expliquer aux femmes qu'à 16 h 30, elles doivent regarder le cahier de textes de l'enfant et surveiller ses devoirs, c'est nier que les femmes travaillent à l'extérieur. Il va pourtant falloir se faire à cette idée ! »

Mercedes Erra est une féministe dans l'âme. « Il faut militer, faire que les choses avancent, donner foi aux femmes. Le sujet de l'égalité est réel. La domination masculine est sans doute le principe qui a le plus façonné les sociétés humaines, depuis des millénaires. Les sociétés matriarcales n'ont pratiquement pas existé, ou seulement à la marge. Cette domination est très difficile à démonter, elle est très ancrée dans nos modes de vie et nos cultures. »

Ne pas geindre, mais s'imposer, voilà ce qu'il faut faire selon elle. « Beaucoup de freins persistent dans la tête des femmes. Concernant le partage de la charge mentale par exemple, elles pensent toujours qu'elles doivent s'occuper de l'enfant. Elles sont encore sexuées au niveau des tâches, pas assez exigeantes à l'égard de leurs compagnons. Elles leur laissent l'avantage sur les évolutions de carrières. Elles ne demandent pas assez en termes de salaire, ne placent pas leur argent et restent vulnérables en cas de séparation. Il faut être indépendante financièrement. Ça n'empêche pas d'aimer, au contraire. Un jour ton mec il peut ne plus être là. »

Avec le télétravail, on les a remises à la maison

Quid de son agence ? Comment vivent et travaillent aujourd'hui les femmes chez BETC ? Elle l'avoue, dans l'agence, les femmes sont plus stressées que les hommes, à hauteur de dix points supplémentaires. Pourquoi ? « Parce qu'elles ont une double vie. Elles font tout. Elles travaillent à l'agence, mais en

plus elles courent tout le temps. Quand l'enfant est malade, ce sont elles qui assurent. Les femmes ne doivent pas considérer qu'elles sont responsables de tout. Du bien-être global de la famille, des parents, des enfants. Ça se partage. »

Alors quelle solution ? BETC obtient 99 points sur 100 à l'index Pénicaud sur l'égalité professionnelle femmes-hommes. Que faut-il faire pour obtenir un score plus élevé au sein de l'entreprise ? Décharger les femmes ? « Surtout pas. Il n'y a que le travail qui puisse libérer les femmes. Avec le télétravail, on les a remises à la maison. Elles ont à nouveau perdu du temps. Je crois que seul le travail sauve les femmes. »

Son idée : pour réduire les inégalités, il faut donner les mêmes possibilités aux femmes et aux hommes. Elle s'explique. « Chaque fois qu'on donne des avantages aux femmes, censément pour les soulager, en fait elles s'installent encore plus à la maison. Il faut donner des avantages aux femmes ET aux hommes. Congé maternité/paternité, oui, mais pas en même temps. C'est ainsi que les hommes pourront s'occuper de leur enfant. Ils ne délégueront plus et comprendront enfin ce que veut dire la prise en charge d'un enfant. » Elle ajoute : « Il n'y a pas de raison que les hommes ne s'occupent pas des enfants. Je ne crois pas au fait qu'on ne puisse pas susciter chez les hommes un instinct paternel à la hauteur de l'instinct maternel. Il faut que les hommes se sentent aussi responsables. »

Mercedes Erra l'avoue d'emblée, elle a plus travaillé que les hommes qui l'entouraient. Une patronne bien dans ses pompes, qui entend inspirer les plus jeunes. « C'est bien que les femmes aient davantage confiance, qu'elles récupèrent quelque chose de l'audace des garçons. »

Elle ne se fera plus avoir sur l'égalité salariale

Pourquoi ? Parce que les inégalités sont une réalité. Après deux ans de collaboration, elle réalise, par hasard, qu'elle n'a pas les mêmes revenus que les cofondateurs de BETC... Depuis, elle conseille aux femmes de vérifier leur salaire afin que la parité soit bien réelle dans les entreprises.

La création de BETC n'est pas un moment facile dans sa carrière.

Elle arrive, dit-elle, « naïve », quitte un job et une agence qu'elle adore, Saatchi & Saatchi. « J'étais venue parce qu'ils me semblaient être de vrais talents, et que je pensais que dans la vie, il fallait prendre des risques avec des vrais talents autour de soi. Ce que je pense toujours. » Mais tout ne se passe pas comme prévu et l'harmonie est difficile à trouver. « Je prenais les clients difficiles, et j'ai eu le sentiment que j'étais là pour "ranger", ranger les clients, tout ranger. On n'était pas clairs sur le rôle de chacun. Cela a pris plusieurs années avant d'établir un équilibre. » Des coups durs subis parce qu'elle était une femme entourée d'hommes ? « Oui, je pense. »

Ces épreuves la renforcent. Son âme de leader lui permet d'affronter les tempêtes. « Je me souviens qu'à l'école, au collège, j'étais déjà cheffe de classe.

J'ai toujours cru qu'il fallait que je défende ceux qui avaient des problèmes. J'avais vraiment le sens de la justice et il ne m'a pas quittée. »

Un sens de la justice, mais les comportements en entreprise sont-ils différents quand les femmes sont au pouvoir ? Comment manager au féminin ? « Je ne veux pas manager au féminin, je manage à ma façon. Mon mode de management est à la fois, je pense, exigeant et empathique, avec une constante : je dis les choses. J'ai du mal à retenir ce que je pense, j'extériorise. C'est une façon d'énoncer mes problèmes, ils sortent et on en vient plus vite aux solutions. Après, je n'ai aucune rancune, ce qui est très pratique pour mes collaborateurs. Ce qui m'intéresse, c'est de "faire", d'agir, d'avancer. C'est cela mon mode de management. »

Elle sort un mètre couture pour mesurer la longueur de sa jupe

Elle qui aime faire, elle qui n'aime pas l'obéissance a dû, elle l'avoue, se masculiniser parfois. Se « déguiser » un peu.

Elle se souvient du jour où, après avoir travaillé sur une compétition pour un grand groupe d'assurance, la veille de la présentation, elle se retrouve face à un collègue rouge pivoine. Il lui demande de porter le lendemain... une jupe plus longue ! Elle n'est pas déstabilisée pour un sou Mercedes Erra.

Le lendemain, « j'avais mon mètre à couture (elle mime une prise de mesure), parce que je n'ai pas cinquante jupes très longues, et j'ai mesuré. Je voulais lui faire plaisir ».

Publicitaire aguerrie, Mercedes Erra a eu une carrière rare pour une femme dans son domaine. Une réussite qui a marqué ses cinq fils. « Je pense que les réussites de mamans sont plus lourdes à porter que les réussites de papas, parce que le monde n'y est pas habitué. Donc, tout le monde dit : "Ah ta mère... ta mère." Mais ta mère, sa mère, est normale. On ne va pas parler que de ça. En fait, je ne leur ai rien imposé... sauf moi. Et je pense que c'était fatigant, une maman comme moi. » Elle sourit.

« Votre mère est extraordinaire. »

C'est aussi ce que dit son compagnon, père au foyer, qui a « bien vécu sa différence ». « Il est quand même gracieux. Il a une admiration sans fin pour moi. C'est très agréable ce regard toujours très positif. »

Sarah M'Barek

Les matchs de sa vie

Elle les appelle « mes filles ». Sarah M'Barek a un rapport viscéral avec ses joueuses. D'ailleurs elle se voit un peu comme leur « maman par procuration ». Maman de vingt-huit footballeuses précisément. Sarah M'Barek, 47 ans, est entraîneuse du RC Lens féminin. C'est une conquérante, figure incontournable du foot français féminin. Ancienne joueuse de l'équipe de France (18 sélections), elle s'est donné comme mission de former une nouvelle génération de femmes footballeuses, d'en faire « des femmes épanouies et des sportives de haut niveau ». Rendez-vous est pris au mythique centre d'entraînement de La Gaillette à 4 km de Lens. C'est ici, dans cette ancienne cité minière du nord de la France, que vit Sarah M'Barek depuis cinq ans, après avoir entraîné les équipes de Montpellier et Guingamp. Elle arrive, cheveux bouclés au carré, jean, baskets blanches. On la voit papoter avec quelques jeunes filles qui se collent à elle comme des abeilles s'agglutinent autour de leur reine. Sarah M'Barek est solaire, elle a ce large sourire et de grands yeux verts lumineux qui rappellent ceux de l'actrice Kristin Scott Thomas. Celle qui voulait être médecin, a récemment survécu à un cancer de stade 4. Elle est une entraîneuse au grand cœur. Pas d'autoritarisme, mais beaucoup « d'écoute ». Une présence rassurante et protectrice. Objectif : « Aider des gamines à pouvoir s'exprimer sur un terrain de foot. »

*
* *

« T'as une sale tête aujourd'hui,
qu'est-ce qui se passe ?
Tu veux qu'on en discute ? »

Sarah M'Barek est cash

C'est le genre de phrases qu'elle prononce après un match quand elle s'aperçoit qu'une joueuse n'est pas dans son assiette. « Je les observe toutes, et si il y en a une qui ne sourit pas, ou qui n'est pas bien coiffée contrairement à son habitude, je vais aller la voir tout de suite, je n'attends pas. Je suis vachement dans l'observation. »

Elle ne met pas toujours les formes, Sarah M'Barek. Un peu comme une maman trop directe qui s'inquiète pour ses ouailles et pour qui elle a une tendresse infinie. « Je suis très à l'écoute, très à l'écoute des filles, de leur bien-être, de leurs questionnements. »

Vingt-huit jeunes filles à entraîner, à manager, tous les jours sur les terrains de Lens.

Des footballeuses âgées de 16... à 34 ans. Et ce n'est pas toujours simple ! Sarah M'Barek doit jongler avec la personnalité de chacune. « Il y en a toujours une qui est hyper extravertie, qui ne fait que rire, qui n'est pas sérieuse, qui fait la fête. Mais qui, à côté de ça, est bourrée de talent. Et puis il y a celle qui a moins de talent, mais purée, qu'est-ce qu'elle bosse ! Ce sont les opposés, il faut être capable de faire en sorte que les deux rentrent dans le groupe. »

Comment fait-elle justement pour faire naître le groupe ? Souder les âmes de ces compétitrices nées ? Sa technique est infaillible. Elle marche à tous les coups.

Stage commando pour souder l'équipe

Exemple à l'été 2024.

L'entraîneuse et les vingt-huit footballeuses du RC Lens enfourchent leurs vélos pour aller se balader dans le parc d'Olhain, à quelques kilomètres du centre d'entraînement. Sarah M'Barek décide alors « de leur faire une surprise ». Elle rit au moment de nous raconter cette anecdote : « C'était trop marrant. »

« On est arrivés à un endroit et on leur a dit : “Stop, vous laissez les vélos”. Puis : “Maintenant, on vous laisse ici.” Il était 16 heures et on leur a dit : “À demain.” On les a laissées dans une petite prairie avec des tentes à monter, des matelas gonflables, un barbecue, de la viande, deux, trois glacières. On leur avait quand même prévu à manger. Par contre, rien pour se laver, rien du tout. Il y avait un petit cours d'eau à côté, avec de l'eau très propre. On les a laissées comme ça, en leur disant : “On revient demain matin au petit-déj”. »

Parole tenue. Sarah M'Barek et son staff réapparaissent comme des fleurs tôt le lendemain. Tout cela a été prémédité.

« Elles ont eu froid, elles ont galéré, elles étaient cramées. Pas de confort, pas de téléphones portables. Mais c'était fabuleux. Elles ont chanté, ont allumé le barbecue, elles se sont raconté des histoires, elles ont fait des jeux. En fait,

l'idée, c'est ça. Faire des choses inhabituelles, qui les sortent de leur confort, les mettent dans la difficulté et les obligent à prendre des décisions ensemble. Nous, ça nous permet aussi de voir qui prend le lead. »

Sarah M'Barek est une entraîneuse-née. Elle a ce talent rare de faire naître le collectif tout en faisant briller les personnalités de chaque joueuse.

Comment l'ex-internationale tricolore est devenue cette coach respectée de tous dans le monde du foot féminin ? Quel a été le déclic ?

Transmission

Son destin bascule au début des années 2000 alors qu'elle a tout juste 20 ans et joue en équipe de France, au poste de milieu de terrain. Un jour, sa coach Élisabeth Loisel vient la voir.

« Elle me dit : "C'est quoi tes ambitions ? C'est quoi ton rêve ?" Je lui réponds : "Je veux prendre ta place. Je veux être sélectionneuse de l'équipe de France un jour." C'est sorti spontanément, je ne l'avais pas du tout préparé, ça m'a fait une sorte de prise de conscience. »

Sarah M'Barek ressent comme une urgence de « transmettre des choses, pouvoir donner ce que j'ai reçu moi ». Bingo, quelques années plus tard, en 2007, elle réalise le début de son rêve en étant nommée entraîneuse de son ancien club, le Montpellier HSC. Les débuts sont abrupts. Sous pression, elle souffre du syndrome de la bonne élève. « Au départ, vraiment, j'étais uniquement focalisée sur le foot, les consignes techniques, j'étais hyper exigeante, hyper autoritaire. Et puis j'ai commencé à changer... »

Elle brille six années à Montpellier, puis débarque à Guingamp en 2013. Après un passage à Djibouti en tant que sélectionneuse de l'équipe nationale, elle pose ses valises à Lens en 2020. Cette année-là, Sarah M'Barek n'est déjà plus tout à fait la même. Envolées, les premières hésitations, c'est une coach aguerrie et solide qui arrive sur les terres du Nord.

Une entraîneuse qui a une particularité, elle qui n'a été qu'à la tête de clubs féminins. « Les gars, ils vont se taper et puis c'est fini. Les filles, elles, sont rancunières, elles gardent les choses en elles très longtemps, elles se font des coups en douce. Alors tout ça, oui, c'est vrai, je le vis. Mais en fait, comme je le sais et que je l'ai vécu, je l'anticipe tout le temps, je désamorce vite les choses. »

Aujourd'hui elle a un objectif : maintenir l'équipe féminine du RC Lens en Ligue 1. Mais le foot n'est pas une science exacte. Il y a forcément des hauts, des bas. Ce sont les valeurs qu'elle s'efforce d'inculquer à son équipe. « J'insiste beaucoup là-dessus, parce qu'une carrière de joueuse, c'est long et court à la fois. Ce n'est pas parce qu'on rate un match ou qu'on perd un match qu'à un moment donné on n'y arrivera pas. »

La maladie change son regard

Elle est portée par une forme de résilience, Sarah M'Barek.

Elle sait que rien ne tombe tout cuit, qu'il faut constamment batailler, que ce soit dans le sport ou dans la vie. Les épreuves l'ont forgée. Quelques mois après son arrivée à Lens, Sarah M'Barek découvre en effet qu'elle est atteinte d'un cancer de stade 4. Le traitement l'éloigne des terrains pendant de longs mois.

« Quand les filles m'ont posé des questions, j'ai toujours été honnête. J'ai répondu : "Oui, c'est dur. Oui, c'est grave. Oui, je risque de mourir." Je n'ai pas menti. Même aux cinq, six joueuses les plus proches. Il y en a certaines qui sont venues à la maison me voir après la chimio, sans cheveux. On s'est lâchées, on a discuté et puis même on a pleuré ensemble. »

Être au bord du précipice, mourir peut-être.

Cette peur viscérale a changé son rapport au monde... et à son métier d'entraîneuse. « Maintenant, je vais me réjouir pour des petites choses assez classiques ou banales. Genre on a fait une super action, on a mis un super but. Au lieu d'avoir juste un sourire, je dis : "Trop bien !" ». »

Une exaltation au quotidien. La maladie ne l'a pas abattue, bien au contraire. Aujourd'hui guérie, Sarah M'Barek a repris son rôle tambour battant. Lever 5 heures tous les matins et arrivée sur les terrains à 7 heures. « Pendant les entraînements, je suis debout, je suis une pile, je fais des kilomètres. Et le jour du match, j'encourage, je parle, j'anime beaucoup. Après les matchs, le dimanche, j'ai du mal à redescendre. »

Elle a aussi du mal à couper son téléphone. Telle une maman louve protectrice, elle veut rester joignable pour ses joueuses. Être disponible en cas de pépins. La vie de coach est comme une vague immense qui déferle. Difficile, parfois, d'avoir des moments de respiration. Pourtant, il le faut. « C'est indispensable de sortir un peu du foot. À côté, j'aime les choses simples. Lire un livre. Et la nature, la rando. Dès que je peux, je prends mon sac à dos, je vais marcher, au bord de la mer... »

Il y a aussi son fils unique, Kylian. Celui dont elle est la vraie maman. Un ado dont elle est très proche, « un petit homme ouvert d'esprit adorant voyager », qui durant toute sa jeunesse « a été beaucoup baladé d'un endroit à un autre ». Femme, entraîneuse et maman au quotidien. Équation ô combien périlleuse. Sarah M'Barek a souffert du regard des autres, du jugement de ses proches, de sa famille. « J'ai beaucoup culpabilisé : on n'est jamais là pour les anniversaires, on n'est jamais là pour Noël, on n'est jamais là pour les grandes vacances parce qu'on a des vacances en décalé avec tout le monde. »

Et pourtant... elle qui connaît les sacrifices qu'exige cette vie-là pousse ses joueuses à devenir mères. « Pour ces sportives de haut niveau, dont le corps morfle, subit beaucoup de choses, tomber enceinte, ça reste pour moi une bénédiction de la vie. » Elle se bat pour que les femmes dans les clubs puissent tout concilier. « La maman, si elle a besoin d'avoir son enfant avec elle, même

quand elle est en déplacement, j'estime que c'est notre devoir de faire en sorte qu'il puisse la suivre. Pour moi c'est totalement faisable. »

Rien n'est impossible pour Sarah M'Barek.

Que ce soit dans la vie ou sur les terrains de foot. Le tout est d'y aller à fond et de rester bien aligné. Une dose de courage, une pincée de volonté et une cuillerée de chance. Voilà sa recette pour triompher. « Si j'ai un conseil à donner, ce serait de croire en soi. Ça, c'est très important. On a tous des moments de doute, moi la première. Je sais que quand je touche le fond, je me dis : "Je ne peux que remonter, ça va aller". »

Réussira-t-elle, un jour, à revivre ce match qui l'obsède depuis plus de dix ans ? Ce match qui fut l'apogée de sa carrière de coach ?

« C'était en Ligue des champions, contre le Bayern de Munich. Nous, on était la petite équipe de Montpellier, on n'était pas favoris. Mais on fait un match extraordinaire, même si c'était dur, et on gagne 1-0. Je me rappellerai toujours le but d'Élodie Ramos. Là, c'était un exploit. Je n'avais jamais réalisé un exploit comme ça avec mon équipe. Ça, c'est gravé à vie parce que j'ai marqué l'Histoire, parce qu'on a marqué l'Histoire. J'avais reçu un trophée pour ce match. Je l'ai à la maison, c'est rare que je garde des choses. Je ne suis pas très conservatrice, mais ce trophée, je l'ai gardé. »

On lui demande si elle est fière d'elle. Fière de ce qu'elle a accompli ce jour-là. Un moment d'hésitation, on la sent touchée par une soudaine humilité.

« J'ai du mal à parler de cet exploit en Allemagne, du mal à m'avouer que je suis fière de moi. » On insiste... pourquoi une femme ne pourrait-elle pas s'envoyer des fleurs ? Alors Sarah M'Barek finit par conclure avec son sourire légendaire.

« Ouais, fière de moi, c'est sûr. Fière de moi parce que je fais ce métier aussi pour ça, notamment pour marquer l'histoire du football féminin français. »

Angélique Gérard

Se battre pour sa légitimité

Un mail de la patronne avec écrit « Joyeux anniversaire ». Voilà ce que recevaient tous les collaborateurs d'Angélique Gérard quand venait le jour de fêter le passage vers un nouvel âge. « Ça ne coûte rien et ça fait tellement plaisir ! » Cela peut paraître totalement anodin, mais ça ne l'est pas. De nos jours, un peu de considération de la hiérarchie, Dieu que ça fait du bien. C'est en tout cas la méthode d'Angélique Gérard, une manageuse pas comme les autres. « J'ai autorisé l'émotion à rentrer sur le lieu de travail », nous dit-elle. Une conquérante qui, pendant vingt-deux ans, a été directrice de la relation Abonnés chez Free. L'une des dirigeantes historiques du célèbre groupe de télécoms Iliad. Nous prenons contact avec elle à quelques jours de ses 50 ans. « Ça va être sympa comme tout ! » Sa jovialité nous fait sourire et nous met tout de suite à l'aise. Angélique Gérard. Sûre d'elle. Cheveux blonds lâchés, vêtue de rose ; elle est sympa, cool, pourrait être une bonne copine à qui on fait des confidences autour d'un café fumant. On est loin d'imaginer qu'elle a dû batailler pour arriver au sommet du top management, que rien ne lui est tombé tout cuit dans le bec. C'est une besogneuse qui s'est faite toute seule et que les hommes ne prenaient pas au sérieux à ses débuts. « Ils se regardaient en se disant : "Mais elle couche avec qui ? Elle accompagne qui ? C'est une assistante ?" ». » Aujourd'hui conseillère spéciale de Xavier Niel, business angel et conférencière, elle rayonne dans le monde de la Tech et n'a plus rien à prouver.

*
* *

*« D'un coup vous ne les connaissez plus,
c'est une grande claque. »*

Janvier 2012.

Angélique Gérard, 37 ans, vient de recruter « en masse ».

À cette époque, un petit opérateur de téléphonie, Free, passe à la vitesse supérieure et lance sa propre offre mobile. L'entreprise est en ébullition. Elle passe de petit David à futur Goliath. La directrice de la relation clients a besoin de renforts, elle fait venir... 1 500 personnes en six mois. « Ils sont arrivés sans nous connaître, sans savoir ce qu'on avait fait, et d'où on était partis. On a lancé Free dans une cave, et là ils arrivaient dans des locaux luxueux. C'est à ce moment que je me suis rendu compte qu'il fallait tout recommencer à zéro. »

« Des salariés s'en souviennent encore »

C'est là, précisément, que la jeune louve des télécoms se fixe un objectif : pour que Free devienne un mastodonte, il va falloir mettre... de l'humain dans l'entreprise. Que les employés se sentent compris, écoutés, portés. C'est la clé pour qu'ils soient les meilleurs.

La cheffe installe son bureau... en plein milieu de l'open space. « Forcément on arrivait à mon bureau en permanence, donc il y avait ce côté disponible, mais j'ai la faculté d'arrêter et de pouvoir reprendre ce que je fais, ça ne me pose pas de problème. » Et tard le soir, quand les téléphones des conseillers ont cessé de sonner, Angélique Gérard organise ce qu'elle appelle des « séances de cris » pour évacuer le stress. « On se mettait en rond. Un peu secte. Puis on y allait. "Il y a un truc aujourd'hui qui t'a embêté ? – Il y a eu ça. – Allez, vas-y, on crie avec toi." Et c'était hyper drôle. J'ai des salariés qui s'en souviennent encore alors qu'ils étaient mes N-4, N-5. »

Le rapport de hiérarchie ? Le management « *top-down* » comme on dit dans le jargon ?

Angélique Gérard n'en fait pas une obsession. Son management à elle est tout sauf vertical pour que ses collaborateurs se sentent bien et en confiance. Alors un jour, elle décide de souhaiter... tous les anniversaires. Oui, vous avez bien lu... tous !

« Je faisais partir mes mails à 7 heures du mat, les gens arrivaient sur leur lieu de travail, ils voyaient ça, puis j'avais une petite illustration que je changeais chaque année et les gens savaient que chaque année, ils allaient recevoir le mail, mais ils ne recevaient jamais le même. Et ils continuaient à me répondre et je continuais à répondre. Et donc ça crée du lien. Je me souviens d'un homme de 50 ans qui m'a répondu en me disant : "Mais madame, je travaille depuis trente ans. C'est la première fois que mon patron me souhaite mon anniversaire, merci infiniment, je suis touché." Moi, je suis hyper émue et je me dis : "Mais j'ai tellement bien fait de penser à ça". »

D'où lui vient cette quête d'humain, cette volonté farouche de se montrer accessible alors qu'elle dirige 7 000 salariés ?

C'est en forgeant qu'on devient forgeron, dit le proverbe.

Pour Angélique Gérard, il a fallu des années pour « s'assouplir », briser sa carapace. « Ce n'était pas évident pour moi au démarrage. J'étais une femme

dans un environnement techno masculin. J'étais en permanence en pantalon, j'avais les cheveux en chignon. J'ai endossé un rôle, un truc avec une gestion des émotions assez redoutable. » Elle est fermée au départ, a du mal à s'apitoyer quand les collaborateurs viennent lui parler de leurs problèmes. « Mon histoire de vie faisait que, quand des gens me racontaient des trucs, je me disais : "Pfiouuu, ton truc c'est rien du tout. Enfin, ça va aller, on se bouge !" Mais en fait non, on n'est pas dans la tête des gens, on n'a pas les mêmes caractères. »

Était-ce une manière de se protéger, de ne pas risquer de paraître comme une patronne vulnérable ?

Très tôt dans la vie, elle a appris à se blinder, à cloisonner les émotions. Pour comprendre, il faut remonter à la fin de son adolescence. Alors que les copains et copines vivent la légèreté et l'insouciance, Angélique Gérard plonge, elle, brutalement, dans la vie d'adulte. À 18 ans, sa mère et son frère se retrouvent sans revenus. « Maman, à ce moment-là, n'était plus capable de travailler, il fallait la prendre en charge. Donc j'ai cumulé trois jobs pour payer le loyer et remplir le frigo, ce qui m'a empêchée de faire de grandes études. » Bac + 2, DUT commercialisation.

Pour survivre, elle bosse, bosse, sans se poser de questions. Elle se fait embaucher chez France Télécoms, puis chez Free trois ans plus tard.

« Chez Free, je carburais, je dépotais en permanence. Et donc on m'a rajouté plein de choses au fur et à mesure de mes fonctions. Je pense en fait qu'il y a des personnes qui ont des histoires de vie difficiles et qui plongent. Moi, ce n'est pas mon caractère. Je suis une bonne fourmi ouvrière, une performeuse. »

« Elle couche avec qui ? »

Chez Free, Angélique Gérard brille rapidement. Résultat de tant d'efforts et d'« abnégation ». Pourtant à l'extérieur, on ne prend pas au sérieux cette très jolie femme, âgée de 27 ans à l'époque. Elle se souvient d'une table ronde à Bercy.

« J'étais aux côtés de Frank Esser, qui était le patron de SFR, et de Nonce Paolini, le patron de Bouygues Telecom et moi, je représentais Free. »

Arrive le moment redouté où elle doit prendre la parole devant 60 personnes.

« Tous les hommes sont habillés en noir, cravate noire, les pingouins, et je suis la seule jeune femme. Le cliché de la grande blonde. J'ai envie de rajouter à forte poitrine pour aller au bout. Et vous rentrez dans la salle, vous vous asseyez. Et là, les hommes se regardent en se disant : "Mais elle couche avec qui ? Elle accompagne qui ? C'est une assistante ?". »

Angélique Gérard est liquéfiée sur place, elle se sent rabaissée, humiliée.

« J'avais déjà à cette époque 2 000 salariés, et je me disais : "Eux, ils sont

tous énarques, ils ont tous fait X-Télécoms, et moi ? Qu'est-ce que je fais là ? Qu'est-ce que je fais là ?” C'était affreux, affreux, affreux. »

Cette table ronde à Bercy est un moment fondateur, un point de bascule pour Angélique Gérard. Traumatisée par ces regards d'hommes sur elle, ce côté méprisant et supérieur, elle décide de reprendre le chemin des études. Pas question de perdre la face. Alors elle s'offre un MBA à l'INSEAD, grande école de commerce spécialisée en affaires internationales. Ce n'est pas Free qui finance cette formation, c'est elle qui va piocher dans ses économies. Laver un affront n'a pas de prix. Avec l'INSEAD, Angélique Gérard respire. Enfin, elle se sent légitime.

Mais une autre bataille l'attend. Car au fil des années passées chez l'opérateur mobile, elle remarque une chose. Pourquoi n'a-t-elle pas le même salaire que ses collègues masculins ?

« Je comprends que je ne me “marketais” pas. C'est un gros problème féminin. Les femmes dirigeantes ne font pas suffisamment de marketing de leurs résultats. Les mecs, ils s'autocongratulent. Ils passent de bureau en bureau. “Ouais, t'as vu, j'ai signé ça, j'ai fait ci, j'ai fait ça”. Nous, les femmes, on n'a pas le temps, on est discrètes, on bosse. Donc je me suis dit : “OK, il faut que je fasse du marketing”. » Avec son feutre, Angélique Gérard souligne bien en gras ses résultats, elle écrit au comité de rémunération qui la renvoie dans ses quinze mètres et c'est finalement auprès de Xavier Niel qu'elle obtient gain de cause, « à l'usure ». « J'ai dit : “Ce n'est pas normal, je bosse H24, je prends deux semaines de congé par an” et finalement, j'ai été augmentée, on a fini par me donner des actions. »

Arrêtez de douter !

Angélique Gérard a horreur de l'injustice.

Elle s'inspire de sa propre expérience pour faire monter les femmes au sein de Free. Créer les futures dirigeantes de demain.

« Je me suis rendu compte que j'avais un comité de direction composé d'hommes. Je me suis dit : “OK, c'est plus possible. Il y a plein de femmes incroyables dans nos entreprises. Pourquoi on ne les voit pas ?”. » Elle crée une formation interne « Go to CODIR », pour apprendre aux collaboratrices à parler en public ou manager des équipes.

Oui, les femmes doivent arrêter de douter ! « J'ai envie de leur dire : N'attendez pas qu'on vous donne une place. Allez la chercher. Prenez-la. Moi je dis souvent : S'il n'y a pas de chaise pour vous en réunion, apportez votre tabouret. Ne vous épuisez pas à vouloir briser le plafond de verre, ça ne sert à rien. Mettez en place vos propres stratégies avec vos codes à vous et construisez l'escalier à côté qui va vous permettre de monter. »

C'est aussi le message qu'elle fait passer aux femmes enceintes. Enceinte ? Et alors ? Elle se souvient de la jeune Victoria, une salariée qui un jour vient la

voir dans son bureau. « Elle voulait absolument une promotion. Elle obtient la promotion. Elle est censée démarrer dans trois mois son nouveau poste et puis un mois avant de démarrer, elle me dit : “J’ai un énorme problème Angélique, je suis enceinte.” Je réponds : “Ce n’est pas un problème, c’est une bonne nouvelle !” Elle me dit : “Bah non, parce que je suis censée démarrer mon poste dans un mois, il y a des déplacements et donc je comprendrais que vous preniez quelqu’un d’autre.” Et moi de lui dire : “Ah non, ça ne va pas se passer comme ça ! » Elle rit.

Est-ce une question de génération ou de caractère ?

Angélique Gérard n’a pris, elle, aucun congé maternité quand ses petits sont nés aux débuts de Free dans les années 2010. Capucine, Gabin, et Achille. « J’en ai fait trois en trois ans et demi ! J’ai tout organisé pour tenir le cap, j’ai notamment déménagé juste à côté de mon bureau. » Aujourd’hui le quotidien est devenu plus respirable, ses enfants ont grandi et son mari prend souvent le relais grâce à une « organisation millimétrée ». « Je bosse comme une dingue toute la journée, mais je gère les sorties d’école à 18 heures et très souvent je repars vers 19 heures parce que j’ai beaucoup d’interventions, de talks, des soirées corporate et je rebosse très souvent en rentrant, pendant la nuit. »

Angélique Gérard est une petite dormeuse. « Oui, j’ai cette chance », nous confie-t-elle.

Elle se réfugie parfois tard le soir dans son atelier de céramique, son autre grande passion. « Il faut que je sois hyper concentrée, car s’il y a une bulle d’air dans la céramique que je suis en train de modeler, une fois dans le four, la bulle d’air va faire fissurer, voire complètement éclater la céramique. Vu que je suis hyperactive, c’est donc mon espace de respiration, mon laboratoire de lenteur. »

Pour relâcher le corps et l’esprit.

Élise Boghossian

Manager en zone de guerre

C'est une pionnière. Acupunctrice en zone de guerre. Une vocation. Probablement la seule dans le monde d'ailleurs. « J'espère qu'il y en a d'autres, mais je ne les connais pas. » Élise Boghossian nous reçoit au siège de son ONG, EliseCare. Une adresse discrète dans le centre de Paris. Docteur en médecine chinoise, adepte de méditation, elle allume une neuvaine et des bougies dans la pièce dans laquelle nous sommes installées. Depuis plus de dix ans, son ONG a soigné plus de 300 000 personnes, notamment des femmes et des enfants. Grâce à elle, sur le terrain, cinq bus sillonnent actuellement le Liban, l'Éthiopie, l'Arménie, l'Ukraine, la Syrie et l'Irak. Des centres de soins sont également mis en place, adossés à des structures déjà existantes pour aider les femmes à accoucher ou encore les enfants victimes de troubles autistiques après la guerre du Haut-Karabakh. Élise Boghossian est une conquérante. Cinq à sept jours par mois, elle se rend dans ces pays, en guerre ou en reconstruction, pour aider à « réparer ». Sa mission de vie. Pour l'aider, 50 humanitaires, en France, mais aussi des soignants locaux sur place. Des équipes à manager, à « galvaniser » même, eux qui exercent sur des terrains compliqués. Avec parfois un défi de taille : la différence culturelle. Il faut alors de l'agilité et des talents de négociation. « Sans adaptation, vous ne tenez pas. L'Homme a su en permanence s'adapter à son environnement pour sa survie. Pour nous, c'est tous les jours. » Jamais elle ne perd de vue son but : « La mission qu'on porte, précieuse et sacrée. » Avec toujours sa « bonne étoile » pour l'aider.

*
* *

*« J'apprends qu'il a mis la main dans la caisse,
qu'il a volé des médicaments et en plus, il nie. »*

Nous sommes en novembre 2015, l'Irak est en guerre. Mossoul est occupé,

les réfugiés du Kurdistan irakien et les Kurdes de Kobané affluent. Ce jour-là, Élise Boghossian fait face à ce pharmacien irakien qui assure n'avoir rien volé et qui, en plus, la menace en retour ! « Derrière il y avait tout son honneur, toute sa fierté dans un monde très masculin. C'était l'ego d'un homme qui n'a pas supporté d'avoir été démasqué, plus encore par une femme. »

L'acupunctrice écoute, diplomate. « Il a fallu être agile. Je l'ai pris à part, et je lui ai dit : "Si tu as besoin d'argent, si on ne te paye pas assez parce que tu es un réfugié, parce que tu as cinq enfants, parce que la vie est difficile pour toi, parce que tu es tellement désespéré que finalement, ce que tu fais, ça n'est rien à côté de l'injustice que tu as subi, dis-le-moi clairement, dis-moi que tu as besoin de plus, et on voit comment je peux t'aider mieux." En fait, je l'ai pris, je ne vais pas dire à l'affect, mais comme les Orientaux fonctionnent comme ça, je me suis adaptée à lui. Et il s'est excusé. Et là, il m'a raconté sa vie. Les problèmes de santé de son père, les problèmes des gamins, les problèmes de l'exil, le problème d'avoir laissé sa pharmacie à Kobané. Voilà, il me raconte toute sa vie... il m'explique qu'il n'avait pas le choix. Alors que bien sûr, il avait le choix. Quelque part, en me racontant tout ça, ça a diminué un peu sa culpabilité. Ça lui a permis d'avouer ce qu'il avait fait. Et puis moi de lui expliquer que ce n'était pas possible de travailler comme ça avec lui, parce que je fonctionne à la confiance. »

L'homme s'est vu offrir une deuxième chance. La suite de leur relation professionnelle s'est extrêmement bien passée « parce que je l'avais démasqué mais sans l'humilier ».

Élise Boghossian n'agit jamais avec impulsivité

Il faut beaucoup de finesse pour appréhender ces rapports hommes-femmes dans des pays où la société est patriarcale. « Dans les pays islamiques, c'est un peu plus délicat parce qu'on ne regarde pas un homme dans les yeux de la même façon, on ne se sert pas la main nécessairement, on n'a pas un langage familier. Très vite, ça peut être interprété comme des avances... Vous voyez ? Donc moi, qui suis de culture orientale (d'origine arménienne), je connais ces codes-là. Donc je m'adapte et j'ai la distance qu'il faut. »

Avec son regard franc, et sa voix douce, il est aisé de saisir qu'Élise Boghossian a une main de fer dans un gant de velours. Une fermeté tout en douceur, pour faire passer des messages. Souvent tout se joue dans les deux premières minutes. « On ne fait rien à chaud. Si vous réagissez, si vous surréagissez, cela ne marche pas. L'homme en face de vous va vous montrer qu'il ne laissera jamais une femme le dominer. Vous avez envie de le cogner, il ne faut pas. Vous avez envie de l'humilier, il ne faut pas. Envie de rentrer dans le rapport de force, il ne faut pas. En tout cas, ce n'est pas ma façon de fonctionner. Il y a deux mondes qui se confrontent dans ces moments-là. Il y a deux cultures, deux éducations différentes. Je ne vais pas dire que je me

rabaisse, jamais je ne me suis rabaissée. J'explique que tout peut s'arrêter demain et que ça ne sera pas dramatique, je fais comprendre que je suis libre de continuer avec ou sans lui. »

Ces négociations, ce choc des cultures, elle doit les gérer au quotidien, avec philosophie. « Il ne faut pas dire “ce n'est pas possible”. Le non on l'a déjà, ce que l'on risque c'est “oui”. On peut toujours trouver des solutions. »

Alors que nous nous rencontrons (en janvier 2025), cela fait six semaines que sa marchandise – des soins – est bloquée aux douanes en Éthiopie. Un classique. « Vous avez des gens qui subitement font semblant de ne plus rien comprendre, alors qu'au départ, on était d'accord sur le prix des taxes des douanes pour faire rentrer de la marchandise, et puis le jour où la marchandise est là, c'est multiplié par 200. On ne vous laisse pas le choix, sinon la marchandise va être détruite, on vous prend en otage. Ils vous font comprendre que chaque jour qui passe c'est 20 % de plus. On ne peut plus faire marche arrière, le transport est déjà payé, le plus gros est fait. »

Cela peut prendre des semaines, voire des mois. Que fait-elle dans ce type de situation ? Rester patiente et faire traîner, pour trouver des compromis. « Vous venez avec de belles intentions, faire de l'humanitaire, aider et sauver le monde. Et puis, en face, tout le monde n'est pas animé par la même foi. »

Sur place, son chef de mission est en première ligne. Il n'a pas pris de congés à Noël pour montrer sa présence quotidienne.

Être un leader

Travailler pour une ONG... Une mission, un sacerdoce parfois. Alors Élise Boghossian doit trouver les ressources pour inspirer, définir un objectif commun. Et elle préfère être un « leader » plutôt qu'un « chef ». « Je suis quelqu'un de très déterminé, qui a une forte personnalité, mais je sais écouter. Quand on manage en clivant, en divisant par le rapport de force, par l'intimidation, par la carotte, on est un mauvais chef. Je préfère les leaders aux chefs. Parce que les leaders savent inspirer, faire grandir. Il y a un proverbe chez nous en arménien qui dit : “Grandis et fais grandir.” Quand vous arrivez à faire grandir les gens dans votre équipe et à leur donner envie de s'approprier un peu la mission, vous pouvez les amener où vous voulez. »

Être un bon leader et être animé par une mission plus grande que soi. « C'est normal d'avoir peur, de douter. Le vrai courage, c'est d'arriver à dépasser ses peurs. Et ce courage-là, on l'a en nous. Il est souvent éclipsé par tous nos conditionnements... la peur de l'échec, le syndrome de l'imposteur. C'est intéressant de travailler sur le courage, de sortir de sa zone de confort. »

Élise Boghossian a ce besoin de soigner, de réparer. Une mission de vie. Dans ses veines, dans son ADN... l'histoire de réfugiés. Sa famille a fui le génocide arménien. Son grand-père a été déporté en Syrie, son père a vécu au Liban, qu'il a dû fuir au moment de la guerre. C'est son histoire... et c'est ce

qui la fait réagir à l'hiver 2013, au moment de la guerre en Syrie. « Je vois les images de bombardements à Alep. À cette époque, je ne faisais pas du tout de mission humanitaire. J'avais trois enfants, mon dernier avait 3 ans, et je faisais de l'acupuncture à Paris. Là, je vois ces images d'Alep bombardé qui me renvoient évidemment à ce que mon grand-père, rescapé de génocide arménien, a subi pendant la déportation. Je décide de m'engager, d'aller sur place. »

Elle s'engage et elle continue, tout s'enchaîne.

« Je me retrouve en Irak l'été, au moment de l'arrivée de Daesh à Mossoul. Et j'assiste aux mêmes images, aux mêmes scènes de déportation, d'exil, de familles qui fuient les islamistes. Je me lie avec des pharmaciens, des médecins, des chirurgiens sur place pour créer une première antenne mobile de soins, une clinique mobile. Je fais ma première levée de fonds en septembre. »

Un premier bus médicalisé arrive en Irak en décembre 2014, puis un deuxième, pour soigner les femmes ex-esclaves sexuelles de Daesh. « Les femmes étaient enlevées, arrachées à leur famille au moment des massacres de Sinjar et les massacres yézidis. Les femmes étaient vendues dans les marchés aux esclaves à Mossoul, puis envoyées à Raqqa, Deir ez-Zor, Alep, Mossoul. Certaines réussissaient à s'échapper. D'autres ont été rachetées avec des rançons. Elles étaient répudiées par leur famille parce qu'elles étaient souillées. Beaucoup sont revenues enceintes. On a mis en place un premier dispositif pour elles. »

Réparer

Puis vient le besoin d'aider les enfants. La travailleuse humanitaire nous parle de Sofiane, ancien enfant soldat, aujourd'hui premier de la classe, âgé de 15 ou 16 ans. Il est arrivé, seul, orphelin, dans un camp au nord de l'Irak vers l'âge de 8 ans. « Il a été enlevé à sa famille, massacrée sous ses yeux. Il a été torturé, battu dans une prison, affamé, drogué. Une fois qu'il a été parfaitement déshumanisé, on lui a expliqué qu'il allait devenir un soldat. »

Des enfants utilisés par l'armée du califat de Daesh comme chair à canon, espions ou encore kamikazes, afin de commettre des attentats. Ces enfants arrivent mutiques, effrayés par les adultes qui tentent de les aider. « Ils font pipi au lit et n'ont pas de lien d'attachement. » Sur place, les humanitaires tentent de réparer ces enfants cassés. « Vous essayez de recoller les morceaux, d'être un parent pour ces enfants. C'est du travail sur le long terme. Une façon aussi de prévenir la radicalisation, le terrorisme, parce que ces enfants ont été embrigadés de force dans cette violence extrême. »

Voilà donc sa flamme intérieure. Son but. Réparer. Si Élise Boghossian se démène autant pour bien manager, bien gérer ses équipes, c'est pour réparer. Les corps, les esprits et son histoire personnelle. Rendre à d'autres ce qui a été offert à son grand-père. « C'est un miraculé, il a vécu grâce à des personnes qui

lui ont sauvé la vie à un moment où il devait mourir. C'est une façon de boucler la boucle. C'est un peu le lot de toutes les diasporas... Souvent la première génération se tait, elle subit. La deuxième s'intègre. La troisième répare. C'est comme un langage universel entre enfants d'exilés ou petits-enfants d'exilés. »

Mais elle l'admet, rien n'aurait été possible si elle avait été seule.

Pour mener à bien sa mission, elle a besoin, et elle aime, le collectif. L'esprit d'équipe. Les soignants locaux et français qui agissent main dans la main. Les synergies entre ONG. « La force du collectif, c'est quelque chose qui permet de lutter. De lutter contre parfois l'inadmissible, l'indicible, l'insurmontable ou l'inacceptable. J'ai fait des rencontres exceptionnelles avec des gens portés par la même envie. Ça attire un certain type de personnes, cette volonté de réparer et de lutter contre l'injustice. »

Le collectif qui adoucit, aussi, la réalité. Qui permet de prendre de la distance. Parce que dans son quotidien, plus que dans un autre, il faut se détacher, accepter l'échec. Avec cette réalité : « Quand vous soignez, c'est d'autres que vous ne soignez pas. Vous êtes dans un système où de toute façon, la guerre est un échec. La génération de cette guerre, qui vit dans la violence, qui a dû quitter sa maison, qui a perdu des enfants, ou un parent, c'est un échec. Vous allez soulager, mais cette vie-là est un échec. Il n'y a pas d'histoire heureuse. Il y a des histoires réparées. Il y a des blessures qui essayent d'être pansées. Mais il n'y a pas de réussite. Il n'y a pas de happy end. »

Depuis plus de dix ans qu'elle a changé de vie, qu'elle est travailleuse humanitaire, elle a appris à bien s'entourer. « Les gens avec lesquels je travaille sont des gens précieux. » Des collaborateurs qui doivent, comme elle, être équilibrés avant de s'engager et d'avoir la force d'aider. « J'ai vu beaucoup de volontaires, des gens de notre équipe, qui ont été très marqués, qui ne s'en sont pas remis. Il faut aussi avoir un équilibre à côté, avec des routines simples de la vie, du quotidien. Dans ce genre d'engagement il faut accepter nos limites, accepter la finitude du monde et de notre vie. Il faut essayer d'être indulgent envers soi-même. Parce que voilà... ça ne marche pas à tous les coups. » Avant de nous quitter elle ajoute cette phrase pleine de poésie : « Le bonheur, c'est d'accomplir, avec les autres, des choses plus grandes que soi. »

7.

« Sky is the limit »

Les passionnées

Elles rêvent grand. Tout simplement. Et si la passion était le moteur de l'audace ? Pas celle qu'on agite dans les discours de coaching, mais celle qui vous brûle de l'intérieur. Celle qui fait se lever plus tôt, qui pousse à traverser les doutes, les regards, les obstacles. Elles sont chercheuses, éditrices, avocates, flics. Elles n'ont pas choisi la facilité, elles ont choisi ce qui faisait battre leur cœur.

Pendant des siècles, ces femmes furent invisibles, transparentes, ignorées.

À quoi bon s'intéresser à elles, à quoi bon sonder leurs cœurs ? Dans les castes nobles, elles ne servaient qu'à enfanter, faire perdurer les lignées. Dans les castes inférieures, on les faisait travailler dans les champs. Puis quand les hommes sont partis dans les usines après la Révolution industrielle, les femmes ont été cantonnées au foyer, à l'éducation des enfants. Rendez-vous compte : ce n'est qu'en 1965 qu'elles ont été autorisées à travailler sans l'autorisation de leur mari !

Certaines, pourtant, suivaient leurs passions en secret. Des érudites au Moyen Âge comme Christine de Pizan, philosophe et poétesse donc les écrits sont tombés dans l'oubli pendant 600 ans avant d'être réhabilités par Simone de Beauvoir. Pendant le siècle des Lumières, la scientifique Émilie du Châtelet traduit dans l'ombre les travaux d'Isaac Newton et c'est grâce à Voltaire que ses textes seront publiés après sa mort et passeront à la postérité. Certaines femmes ont même choisi de se travestir pour assouvir leurs ambitions... Jeanne d'Arc bien sûr, mais aussi le docteur James Barry, devenu chirurgien en chef de l'Empire britannique au XIX^e siècle... À sa mort, on découvre que c'est une femme et l'armée tente d'étouffer le scandale. Citons aussi la romancière George Sand, de son vrai nom Amantine Aurore Lucile Dupin de Francueil.

Il fallait se cacher pour être libre.

Ne pas montrer son visage de femme.

Alors, tout au long du XX^e siècle, il a aussi été question de combattre. Au-delà de la bataille du droit de vote et de l'avortement, les femmes se sont

battues pour aller au bout de leurs aspirations sans se soucier du regard de autres. Elles se sont levées pour soutenir qu'elles avaient le droit d'exercer un métier, qu'elles aussi pouvaient être brillantes et avoir des rêves ! Des mathématiciennes, physiciennes, informaticiennes, astronomes, biologistes, médecins, femmes de lettres, essayistes, philosophes et grandes penseuses...

« La chose la plus difficile est de prendre la décision d'agir, le reste n'est que de la ténacité », disait Amelia Earhart, aviatrice et première femme à traverser l'Atlantique.

Oui, peu à peu les femmes ont pris une décision qui va tout changer : assumer de vivre leurs passions au même titre que les hommes, refuser de se définir par les limites assignées. « C'est difficile », « c'est un milieu d'hommes », « tu ne seras pas écoutée, on ne va pas te prendre au sérieux »...

Mais croire en soi, est-ce toujours si simple ? Le syndrome de l'imposteur rôde. Cette petite voix qui dit que l'on n'est pas légitime. Elle touche particulièrement les femmes brillantes, curieuses, perfectionnistes... comme si la compétence devait toujours se faire pardonner. Et pourtant, ces femmes-là ont décidé de ne pas la laisser gagner. De parler haut, même si la voix tremble un peu.

Passion ne rime pas avec naïveté. Ce n'est pas croire que tout est possible sans efforts. C'est choisir de s'investir pleinement, avec lucidité. De travailler dur, de prendre des coups, mais de ne jamais éteindre cette flamme. Et dans des milieux aussi codifiés que la justice, la police ou la recherche, la passion devient un levier de transformation. Elle ne fait pas que porter les femmes : elle les pousse à bousculer les règles.

Et si la vraie force, c'était ça : ne pas demander la permission. Ne pas attendre qu'on vienne valider leur ambition. Ces femmes passionnées ont compris que le « quand on veut, on peut » n'est pas une formule magique, mais une posture. Croire que son rêve mérite d'être tenté. Oser. Avancer. Et parfois, en chemin, inspirer d'autres.

Elles aiment créer, défendre, soigner ou éclairer, elles sont entières. Ce n'est pas une affaire de destin ou de chance, mais plutôt d'élan. Elles y sont allées !

Dans ce chapitre, voici quatre passionnées, qui aiment profondément, viscéralement ce qu'elles font et cela change tout.

Aurélie Jean. Scientifique numéricienne, entrepreneuse française spécialisée dans la modélisation numérique, diplômée du prestigieux MIT. Elle vit la recherche comme une aventure. Elle a tracé sa route et façonné elle-même son destin.

Véronique Cardi, éditrice. Passionnée par les mots, elle a du flair. Son cœur s'embrase quand les ventes s'enflamment. Elle ne commence pas une journée sans avoir rendez-vous avec un livre.

Cécile de Oliveira, avocate pénaliste. Elle a plaidé dans les plus grandes affaires criminelles. Derrière la robe noire, une écoute rare, une force douce et une foi inébranlable en la justice.

Martine Monteil n'a jamais rêvé d'un métier tranquille. Première femme à diriger le 36 quai des Orfèvres, elle a traqué les criminels les plus redoutables avec sang-froid et détermination. Elle a fait de sa passion pour la vérité un métier d'engagement total. Une femme de terrain, de tête et de cœur.

« J'ai réalisé mon rêve de ciel d'enfance » disait la russe Valentina Terechkova, première femme de l'Histoire à être allée dans l'espace en 1963. Oui les femmes ont aujourd'hui le droit de s'accomplir !

Dans ce chapitre, elles nous racontent la joie profonde que leur procure leur métier. Chaque matin, ces passionnées se lèvent avec cette étincelle au fond d'elles. Ce n'est pas une option, c'est leur moteur.

Aurélie Jean

Exploratrice des algorithmes

Elle est décrite comme surdouée. Mais aussitôt, le terme la crispe. « Je déteste quand les gens disent ça. » Non, c'est trop stigmatisant. Elle dit avoir plutôt des « capacités ». Une mémoire incroyable et un esprit qui fonctionne à la vitesse de l'éclair. « Les gens qui bossent avec moi disent que je suis une machine parce que je bosse vite, je suis super efficace. » Elle en rit. Aurélie Jean, 43 ans, est une conquérante, reine des algorithmes de prédiction, des modélisations et de l'IA. Réputée pour être l'une des meilleures scientifiques numériciennes de sa génération. Chevalier de l'Ordre national du Mérite, elle est passée d'immeubles HLM de banlieue parisienne au prestigieux MIT. Une destinée extraordinaire, au sens premier du terme. « J'ai eu de la chance », dit celle qui s'en est allée aux États-Unis pour s'accomplir. Scientifique, entrepreneuse, autrice... Aurélie Jean vit sa ou plutôt ses passions à fond. On la retrouve au matin d'une belle journée ensoleillée dans une brasserie de l'Ouest parisien. Aurélie Jean qui vit la majorité de son temps à Los Angeles, « pas loin de la mer », est de passage à Paris. Et là, surprise. On ne voit pas débarquer un rat de laboratoire, mais une femme à l'allure de modeuse. Yeux très noirs plantés au milieu d'un visage de poupée à la peau diaphane, look de Californienne cool – jean, T-shirt, ongles colorés, casquette jaune. Elle nous confie bûcher sur une importante levée de fonds pour INFRA, la start-up qu'elle a fondée avec des médecins et des scientifiques et qui utilise l'IA pour la détection précoce du cancer du sein. Cette solution « aurait pu sauver ma grand-mère », souffle celle qui pratique la science avec le cœur.

*
* *

*« Je vais passer plus de temps en France pour être avec elle et puis... je verrai
ce que je ferai. »*

Nous sommes le 1^{er} janvier 2018, en plein cœur de l'hiver.

Aurélié Jean est assise, songeuse, dans l'avion qui vient de décoller des États-Unis. Destination ? Paris, pour retrouver celle qui l'élève depuis qu'elle est bébé : sa grand-mère. Il y a quelques mois, les médecins ont annoncé la terrible nouvelle. Elle a un cancer du sein, vingt-cinq ans après le premier. Aurélié Jean décide de tout quitter pour la rejoindre. « Je travaillais chez Bloomberg, j'avais un super salaire. Je suis quelqu'un de très rationnel en temps normal, mais là, je n'ai pas forcément réfléchi. Pour la première fois, j'ai pris une décision en écoutant mon cœur. Je voulais vraiment être avec elle, pour l'accompagner. »

Cette décision va tout changer.

Car pendant qu'Aurélié Jean s'occupe de sa grand-mère malade, un médecin qui deviendra son associé lui lance une idée. Et si on pouvait détecter les tumeurs avant qu'elles n'apparaissent ? Branle-bas de combat, elle tente alors de trouver une solution avec ses algorithmes et modélisations d'intelligence artificielle. Elle sait faire, c'est sa spécialité. « Pendant que ma grand-mère dormait dans sa chambre à l'hôpital, je me mettais dans la petite cafétéria et je bossais. »

Voilà comment naît INFRA quelques années plus tard, la start-up qu'Aurélié Jean fonde entre autres avec le radiologue Philippe Benillouche et le scientifique Gregory Ramniceanu en 2023. « On a développé un prototype de recherche pour aller identifier le cancer du sein sur une mammographie plus de deux ans avant que la tumeur soit visible ! »

Une prouesse.

Qui, elle l'espère, va changer la vie des femmes.

Elle est comme ça Aurélié Jean. Pour la papesse des algorithmes, la virtuose des modélisations, il faut qu'il y ait du sens dans ce qu'elle accomplit. « Je suis une engagée dans l'âme. »

Une scientifique qui marche avec son cœur.

On peut dire qu'elle est à part Aurélié Jean, elle a toujours eu un petit truc en plus.

Très tôt, il y a déjà cette intelligence, hors du commun. « Petite, je passais du temps avec mon grand-père et je voulais lire le journal avec lui, du coup il m'a appris et j'ai su lire à l'âge de 3 ans alors qu'à côté, j'étais bègue et dyslexique. » En fait, elle est « haut potentiel », mais ne l'apprendra que bien plus tard.

École normale supérieure, MIT, rien ne l'arrête

Ses passions ? Les maths et la physique qu'elle « adore ». Licence de physique et de mécanique à l'Université Pierre et Marie Curie, avant de décrocher les étoiles : la très prestigieuse École normale supérieure. Et c'est là qu'elle découvre, par hasard, sa véritable vocation : la mécanique numérique.

« Je n'ai pas réfléchi, ça s'est fait un peu tout seul, c'est-à-dire que j'ai

commencé à développer des modèles algorithmiques pour simuler des phénomènes réels. C'est de l'IA en fait. »

L'intelligence artificielle... une technologie qui n'en est alors qu'à ses balbutiements en France. Il faudra donc partir en Amérique, terre d'innovations et de conquêtes, pour vivre sa passion. Elle a 26 ans et « croit en ce pays ». Seuls les États-Unis lui permettront de réaliser son potentiel.

Direction l'université d'État de Pennsylvanie puis le MIT, Massachusetts Institute of Technology, qui forme la crème de la crème des scientifiques. Aurélie Jean travaille sur la modélisation numérique appliquée à la médecine. Par exemple des algorithmes qui prédisent l'élasticité d'un tissu cardiaque en cours de formation en laboratoire. Pour l'armée américaine, ses modélisations évaluent les mécanismes des traumatismes crâniens. « Un ancien soldat américain blessé en Afghanistan m'a un jour écrit en me disant : "Merci, vos travaux sur les traumatismes crâniens nous aident, parce que moi ma vie est un enfer". » On sent l'émotion affleurer quand Aurélie Jean nous parle de ce soldat. « Vous voyez, il y a des choses comme ça, c'est chouette... »

Aurélie Jean aurait pu se satisfaire d'une simple vie de chercheuse, le nez dans les livres, le nez dans les chiffres.

Mais avec elle, les chemins ne sont jamais tracés.

« En France, les gens veulent absolument que tu aies un plan sur cinq ans, que tu saches pourquoi tu fais les choses. Moi je ne réfléchis pas trop, je me dis : "Bon, je fais ce qui me plaît, et puis on verra". » Elle repense à la phrase que lui a dite il y a plusieurs années une prof du MIT, la neuroscientifique et docteure Tara Swart. « Elle m'a dit : "Un jour tu monteras une boîte, et un jour tu vas écrire." Et voilà, elle a eu raison. »

Oui, cette mentor a vu juste. Elle a décelé le côté touche-à-tout d'Aurélie Jean.

Une scientifique numéricienne... et bien plus que ça.

Qui est-elle vraiment ?

Est-elle cette influenceuse au look de Californienne, aux 19 000 followers sur Instagram et habituée des plateaux télé ? Est-elle cette entrepreneuse qui lève des millions d'euros pour sa start-up INFRA ? Cette amatrice d'art devenue une auteure prolifique ? Ou cette brillante scientifique, passionnée par les algorithmes, qui a l'obsession « d'utiliser des sciences fondamentales pour résoudre des problèmes concrets, des problèmes de tous les jours » ?

Elle est tout ça à la fois.

Aurélie Jean est multifacette, indéfinissable, inclassable.

Il serait tellement dommage de limiter, borner son intelligence.

Elle vit et s'épanouit de toutes ses passions. « Je n'ai pas du tout ce truc d'avoir un seul rêve, moi je vis au quotidien avec plusieurs petits rêves. »

Cela vient-il de sa culture américaine ? « Aux États-Unis, jamais on ne m'a

dit : « Hé, ralentis un peu, revois tes attentes ! ». » Oui c'est indéniable, Aurélie Jean a développé l'état d'esprit fonceur des Anglo-Saxons qui n'hésitent pas à mettre les pieds dans le plat... à demander, à réclamer ! C'est ce qu'elle fait désormais.

Une manière de booster sa confiance. « Il ne faut pas hésiter à demander pourquoi on a eu quelque chose. Par exemple, pourquoi on a obtenu un poste, un projet, une augmentation, un bonus... Ça enlève le syndrome de l'imposteur. Vraiment ça marche à tous les coups. J'y crois à fond. Il faut arrêter de dire aux femmes que c'est important de douter ! En France, on est dans un pays où on te dit qu'il faut avoir mal pour y arriver, c'est n'importe quoi ! »

Aurélie Jean se concentre donc sur ce qui lui fait du bien. Des énergies positives uniquement. Raison pour laquelle elle s'est lancée dans l'écriture, devenue au fil des ans une nécessité. « J'écris parce que ça me nourrit, j'ai besoin d'expliquer ce que je fais aux gens. J'apprends à user de termes simples pour expliquer des choses compliquées. » Elle a publié quatre ouvrages en cinq ans. Celui dont elle est la plus fière ? Un livre sur l'amour. *Le code a changé : Amour & sexualité au temps des algorithmes* (2024). Il est question des applications de rencontre et des réseaux sociaux, comment ils interfèrent dans nos vies amoureuses. « Je me suis éclatée à l'écrire parce que j'ai appris plein de choses. En tout, j'ai lu plus de cinquante livres, une centaine de papiers de recherche et j'ai mis six mois pour l'écrire. »

Par curiosité, on lui demande si elle a déjà utilisé des applis de rencontre à titre personnel. « Alors, étrangement, je ne les ai pas utilisées dans l'objectif de rencontrer quelqu'un parce que dès le départ, je me disais : « C'est sûr que ça ne marche pas ». » Et c'est justement la conclusion de son livre : le coup de foudre, l'amour, échappent à Tinder... et à tous les algorithmes. Et c'est très bien comme ça !

La papesse de l'IA est la première à défendre la technologie, mais aussi la première à dire qu'il faut savoir s'en détacher.

Elle nous fait une petite confidence...

« En fait, j'ai très peu d'applis sur mon téléphone. » On se dit que cette anecdote est tout à fait cocasse. Elle continue : « Et les applis d'intelligence artificielle comme ChatGPT ou Gemini, je les utilise seulement pour mon boulot, par exemple pour générer une image pour mon deck ou renforcer un message marketing. »

Elle regarde nos deux smartphones posés sur la table de la brasserie et ajoute : « Je pense que le téléphone est un poison. »

On écarquille les yeux.

« En fait je ne supporte pas que quelqu'un mette son téléphone sur la table pendant qu'on parle. Là c'est différent parce que c'est une interview, mais sinon *mon* téléphone, il faut qu'il soit loin. Parce que je trouve que ça nous détache du temps présent. »

Son droit à la déconnexion. Et le besoin de calme.

Voilà comment Aurélie Jean échappe aux bruits du monde, aux bruits de ses mondes.

« À Los Angeles, j'habite à côté de la mer et j'y vais deux fois par semaine. J'aime bien marcher. Et à Paris où je vis quatre mois par an, ça devient très vite bruyant. C'est pour ça que les week-ends, j'ai besoin d'aller à la campagne. »

Avec son smartphone à distance bien sûr !

Véronique Cardi

Trouver la bonne histoire

Elle se voit comme une « accoucheuse ». Elle met au monde non pas des œuvres, mais des écrivains. « C'est l'auteur qui fait tout, moi je suis là pour le porter. » Véronique Cardi est éditrice, elle publie une centaine de titres chaque année et a la littérature chevillée au corps. Elle vient de remporter le Goncourt des lycéens pour *Madelaine avant l'aube* de Sandrine Collette quand elle nous reçoit dans son bureau niché rue Jacob, en plein cœur de Saint-Germain-des-Prés à Paris. Pas de hasard, c'est le quartier historique des lettres françaises. Parquet, escalier en bois, moulures, son lieu de travail semble avoir une vieille âme. « On a de la chance, on est parmi les derniers dans l'édition à avoir des bureaux qui ressemblent vraiment à une maison », dit-elle en souriant. Elle nous attend au dernier étage. On découvre cette femme ultraféminine. Robe colorée, teint hâlé hérité de ses origines italo-corses, voix grave et un côté affable, dynamique. Véronique Cardi est une conquérante dans le monde des livres. Fondatrice des Éditions Les Escales à 30 ans, patronne du Livre de Poche à 33 ans, patronne de JC Lattès à 38 ans. Une carrière météorique. Alors que nous nous asseyons, elle insiste pour nous montrer un ouvrage. Couverture noire et rose. Il trône parmi la centaine de livres de son imposante bibliothèque. Ce livre c'est *La Femme en moi* de Britney Spears. « C'est un grand livre féministe. Le récit de la libération du patriarcat au sens littéral puisque Britney Spears était sous la tutelle de son père. » Véronique Cardi, aujourd'hui 45 ans, ne laisse rien au hasard. Cette grande bosseuse assume ses choix, prend des risques. Obsession : « Trouver le bon texte, créer cette espèce d'alchimie mystérieuse avec le lecteur. »

*
* * *

« Véronique,
il faut que je te parle de quelque chose.
Je voudrais que tu rencontres Caroline. »

Nous sommes en 2021 et Véronique Cardi reçoit ce conseil d'une amie journaliste. À ce moment-là, elle ne sait pas encore qui est cette Caroline (la fille de Gisèle Pélicot), mais accepte de la recevoir, un jour d'hiver, alors que la France du déconfinement est en télétravail. « Je me souviens très bien, il n'y avait pas tout le monde au bureau ce jour-là... j'étais enceinte de ma fille le jour de la rencontre avec Caroline. »

Cette femme lui annonce qu'elle veut écrire un livre, un livre qui parle de son père. Un an plus tôt, Caroline Darian a reçu un coup de fil de sa mère lui annonçant que la police de Carpentras avait placé Dominique Pélicot en garde à vue. Son matériel informatique est scanné et il révèle alors l'indicible. Des vidéos atroces où il fait violer sa femme (la mère de Caroline Darian), inconsciente parce qu'il l'a droguée, par des dizaines d'inconnus. Et deux photos de Caroline qui laissent présager le pire.

« Elle me raconte cette histoire, qui est quand même, quand on la découvre pour la première fois, totalement sidérante... »

L'éditrice se retrouve face à un choix.

Que faire ? Doit-elle publier cette histoire absolument terrible ?

« Certains confrères n'y seraient peut-être pas allés... en se disant que c'était un fait divers sordide. »

Mais Véronique Cardi fonce. Elle sent que cette histoire est hors norme. Elle est portée par ce récit de femme violentée, humiliée, et décide donc de publier le témoignage de Caroline Darian, fille de Gisèle Pélicot. Quelques mois plus tard sort *Et j'ai cessé de t'appeler Papa* aux Éditions JC Lattès.

« Quand on fait la promotion de son témoignage, à l'époque, les gens nous regardent mi-crédules, mi-horrifiés. »

15 000 exemplaires sont tirés. C'est un succès de librairie. Quatre ans plus tard, le procès des viols de Mazan fera de cette histoire un phénomène international et de Gisèle Pélicot une icône féministe planétaire. Le livre de Caroline Darian sera traduit dans vingt pays, portant son combat contre la soumission chimique dans le monde entier.

Des histoires de femmes. Voilà ce qui anime, entre autres, Véronique Cardi. Elle sait les écouter, les mettre en valeur tout en jubilant de lancer les nouveaux thrillers de Dan Brown ou des Giacometti-Ravenne par exemple. Et elle aime révéler le talent des femmes auteures. Elle nous parle de la chanteuse Olivia Ruiz, son entrée en littérature avec *La Commode aux tiroirs de couleurs* qui a conquis plus de 500 000 lecteurs. Elle nous parle aussi d'Adèle Bréau, prix Maison de la presse pour *L'Heure des femmes*, d'Aurélie Valognes ou encore de Sophie de Baere, prix Relay pour *Le Secret des mères*.

« On n'a rien sans rien »

Telle est la patte de Véronique Cardi qui a connu une ascension fulgurante dans l'édition. Toute jeune stagiaire chez Philippe Rey, puis un premier job

comme éditrice aux Éditions Belfond. Tout s'enchaîne ensuite presque comme par magie.

Se souvient-elle de son moment clé, ce coup du destin qui l'a portée vers les sommets de l'édition ?

Un souvenir de l'année 2010 lui revient. À l'époque, Véronique Cardi est cette jeune éditrice de 29 ans. Elle est repérée par un homme qui décide de lui faire confiance. Il s'agit de Vincent Barbare, figure réputée dans le milieu. Il propose alors à la jeune femme de lancer une nouvelle maison d'édition de littérature. Pari fou. Véronique Cardi « saute sur l'occasion » et, guidée par son intuition, fonde les Éditions Les Escales, où elle sort rapidement un roman qui deviendra un best-seller : *L'Île des oubliés*, de Victoria Hislop.

Quatre ans plus tard, elle est nommée par Arnaud Nourry directrice générale du Livre de Poche, la maison mythique du groupe Hachette. À seulement 33 ans. Elle se souvient des regards portés sur elle à cette époque. On ne la prenait pas vraiment au sérieux. « C'est vrai que quand je me présentais, les hommes, mais aussi les femmes me disaient : "Ah, vous dirigez quoi au Livre de Poche ? Quel département ?". Je répondais : "Eh bien je dirige Le Livre de Poche." En fait, c'était inconcevable que je sois directrice générale. »

Patronne à 33 ans. Et face à ces regards, Véronique Cardi ne se débène pas. C'est une grande bosseuse, raison pour laquelle elle se sent légitime. « Rien n'est impossible, mais on n'a rien sans rien. Moi j'ai toujours énormément travaillé et deux fois plus que les hommes. C'est totalement cliché, mais c'est vrai. »

La magie quand les ventes s'enflamment

Elle « n'a rien à perdre » dans ce monde si feutré, si codifié. Elle assume, s'assume, se dit portée par cet « enthousiasme parfois bulldozer » qui lui fait soulever des montagnes et redonner au Livre de Poche sa place de numéro 1 du marché. Tout ce qui lui importe ce sont les textes, les mots. Elle veut juste s'enivrer.

Elle nous parle de la magie et du vertige de son métier. « La magie, c'est quand les ventes s'enflamment, mais on ne saurait décrypter pourquoi exactement... d'où le vertige de ne savoir comment le reproduire. »

Elle veut simplement retrouver cette sensation originelle. Un moment fondateur vécu quand elle était ado. Elle se souvient de grandes bibliothèques chez ses parents professeurs d'histoire-géo dans la région de Mulhouse. Ce sont eux qui lui transmettent le virus de la lecture, la poussent à s'emparer d'œuvres classiques. « Mes parents me disaient : maintenant, il est temps de lire Proust. Il était une espèce d'effigie familiale. »

Un jour, la jeune Véronique a un déclic.

Elle choisit un petit livre dans la bibliothèque familiale. C'était *Vingt-*

quatre heures de la vie d'une femme de Stefan Zweig. « C'est la première fois où vraiment, je ne peux pas m'arrêter de lire, c'étaient des sensations, vouloir savoir à tout prix ce qui va se passer. Les manuscrits qui me remettent dans cet état, c'est très bon signe. »

Est-ce ainsi que Véronique Cardi choisit, aujourd'hui, les textes qui seront – elle l'espère – les succès littéraires de demain ?

Elle a conservé sa méthode d'ado. Lire avec les tripes.

Et c'est à l'aube, quand toute sa maisonnée dort encore, que Véronique Cardi lit le mieux. Tous les matins, réveil à 6 heures donc. Elle « checke d'abord les chiffres de vente » puis se plonge avec délectation dans les textes reçus chez JC Lattès. « Thé, manuscrit, seule au monde. C'est ma forme de méditation, je pense que ça me fait du bien au cerveau. Et c'est ce qui fait que j'aime encore mon métier. Si je devais me lever pour faire des tableaux Excel, ce serait le désespoir. »

Récemment son instinct a de nouveau frappé.

Coup de foudre en lisant quelques pages du manuscrit d'une auteure alors inconnue. « Pour évoquer le naufrage dans lequel meurent sa sœur et son père, elle décrit des enfants qui jouent au large de la côte. Ils commencent à suivre un petit crabe bleu, et le crabe les emmène jusqu'au corps de sa petite sœur. C'était tellement génial comme image et comme atmosphère créée que je me suis engagée sur ça. »

Les Enfants du large de Virginia Tangvald sortira quelques mois plus tard, l'une des meilleures ventes de premier roman français de la rentrée littéraire, prix Révélation de la Société des gens de lettres, traduit dans cinq langues, et adapté en un documentaire primé.

C'est donc en se plongeant au plus profond d'elle-même que Véronique Cardi révèle ses talents d'accoucheuse.

À la maison, ses trois enfants de 11, 8 et 3 ans sont habitués à cette maman qui s'isole souvent pour lire. Elle nous parle de son fils aîné avec tendresse. « Le temps de lecture lui a beaucoup volé sa maman. Je sais qu'il a pu avoir une forme de rejet des livres vraiment liée à ça. Quand j'essayais de le faire passer des BD jeunesse comme *Mortelle Adèle* à des vrais romans, il me répondait : "Ah, mais je ne veux pas de tes romans !". »

Temps de lecture pour le boulot. Temps avec les enfants. Il est parfois difficile de concilier les deux. Comment « vivre cette passion pour l'édition et en même temps cette volonté absolue d'être mère » ?

Il y a eu des sacrifices.

Elle se souvient de la fin de ses grossesses. Quand elle accouche de son deuxième fils, elle dirige Le Livre de Poche et revient travailler très vite. Pour sa petite dernière aussi, car elle est alors patronne de JC Lattès. Il fallait faire tourner la boutique.

Aujourd'hui, elle qui aime tant lire des histoires à voix haute à ses petits doit souvent s'absenter le soir. Trois fois par semaine, elle est happée par les dîners, les soirées de lancement, les prix littéraires. « Les soirs, c'est rarement

moi qui couche les enfants. » Son mari entrepreneur « qui a plus de souplesse dans son organisation » l'aide et rend tout possible.

Être bien entourée et avoir su trouver sa voie, tel est le secret de l'éditrice qui nous glisse un petit conseil à la fin de notre conversation. « Il faut trouver sa passion et sa place. Trouver sa zone de plaisir qui corresponde à sa zone de réussite. Moi j'ai trouvé l'endroit qui me passionnait et où je me suis avérée pas trop mauvaise. »

Dans la vie, tout est question d'alignement.

Cécile de Oliveira

La grande dame du crime

C'est une survivante. Une survivante de toute la noirceur qu'elle côtoie au quotidien, car « quand on entre dans une histoire où il y a un mort ou des morts, je crois qu'on n'est pas tellement protégé. Si on veut être protégé, il ne faut pas mettre les pieds dans ce métier ». Son job ? Avocate pénaliste. Depuis trente-quatre ans, elle plaide dans des affaires criminelles. Certaines ont été ultramédiatisées : Troadec ou des disparus d'Orvault, Laëtitia Perrais... des tueries familiales, des histoires sordides. Le quotidien de Cécile de Oliveira que nous retrouvons dans une brasserie de l'Ouest parisien. Elle qui vit et exerce à Nantes est de passage dans la capitale et a un peu de temps à nous accorder avant de repartir vers le tribunal. Nous la découvrons, cheveux blonds au carré, regard bleu. D'emblée, émanent d'elle une grande sensibilité et une forme de pudeur. C'est étonnant venant de cette femme qui a 60 ans et une longue carrière derrière elle. Toutes ces années, elle en a vu des « histoires terribles » et pourtant elle nous confie ressentir toujours une « trouille au ventre » quand elle arrive dans une salle d'audience et que débute sa plaidoirie. Cette avocate emblématique a toujours un temps de préparation pour affronter le pire : « J'essaie d'imaginer de la chaleur autour de mon corps. » Cécile de Oliveira est une conquérante habituée à naviguer dans les bas-fonds de l'âme humaine. Elle nous raconte, très émue, comment ces « histoires font désormais partie de [sa] vie ».

*
* *

« Ça vous met mal cette histoire ? »

Cécile de Oliveira s'inquiète. Elle voit que son récit nous déstabilise, que nos yeux commencent à être embués alors qu'elle nous raconte la plaidoirie la plus marquante de sa carrière d'avocate pénaliste. Elle se souvient, c'était en novembre 2020.

À cette époque, s'ouvre le procès « du petit David », un garçonnet de 8 ans originaire de Côte d'Ivoire, torturé et noyé par sa mère et son beau-père dans la baignoire de l'appartement familial. Cécile de Oliveira va intervenir pendant les deux semaines du procès à la cour d'assises de Nantes.

« C'était une histoire atroce... Le petit s'était confié dans la rue à un homme parce qu'il n'était pas nourri et cet homme qui était prof l'avait accompagné jusqu'à son école, il en avait fait état à la directrice et la directrice avait ensuite appelé la mère. Ce jour-là, ça a été le jour de la mise à mort de l'enfant, et ça franchement... ». Sa voix se brise net.

« La veille de la plaidoirie, je n'ai pas dormi de la nuit, j'étais dans une espèce de sanglot qui ne s'arrêtait pas, pendant des heures et des heures, comme si je ressentais la scène, dans une très grande proximité avec ce qu'avait vécu ce petit garçon. »

Quelques secondes de silence et elle reprend. Son émotion est palpable.

« Je me rappelle que je plaçais au nom du petit garçon, en racontant l'histoire en son nom, et j'avais vraiment l'impression qu'il était à côté de moi, il était vraiment à côté de moi. »

Sa voix tremble à nouveau.

« Et d'ailleurs une magistrate m'avait dit : "On le voyait." C'était dingue quoi... Évidemment, je ne raconte pas de la magie, mais tout le monde était à une acmé émotionnelle... C'est l'une des histoires fortes de ma vie, et d'ailleurs ça ne m'a jamais quittée, vous voyez. »

Depuis cinq ans, l'image du petit David hante Cécile de Oliveira.

Il n'est pas le seul. Moults visages d'enfants, de pères, de mères reviennent sans cesse dans sa mémoire. Des souvenirs des victimes, mais aussi de gens a priori normaux qui ont commis des actes barbares. Cécile de Oliveira vit avec eux.

Des fantômes.

Tout a commencé quand elle débute sa carrière à l'âge de 24 ans. Études de droit à Assas, puis elle décide d'exercer le droit pénal au barreau de Nantes. « Je me suis dirigée vers les affaires criminelles, car ce sont les plus fortes et les plus universelles. » Elle s'installe rapidement à son compte, sans hiérarchie, car elle ne veut pas être « bloquée par des gens qui (lui) paraissent faux ». Cécile de Oliveira est dans une recherche d'authenticité, de liberté. Et elle veut pouvoir notamment s'occuper de ses filles comme bon lui semble. Elle se souvient de ses années de jeune maman pénaliste.

Résoudre des affaires criminelles... et s'occuper des enfants

Il y a d'abord les journées au tribunal, à bâcher sur des crimes parfois atroces. Les procès aux assises peuvent s'étirer sur des semaines. Cécile de Oliveira se retrouve bloquée des heures durant dans les salles d'audience à ne pas pouvoir répondre aux appels de ses filles : « J'en ai pleuré plusieurs fois. »

Et quand viennent les soirs et les week-ends, Cécile de Oliveira retrouve son costume tout simple de maman : lancer les machines, préparer à manger, faire les courses, aider les petites à faire leurs devoirs. L'avocate apporte souvent ses dossiers à la maison, mais elle les cache sous son lit pour « protéger » ses filles.

Une double vie à gérer, mais elle n'a aucun regret.

Des années plus tard, elle souffle même ce petit conseil... « Il ne faut pas penser que le fait d'être une femme est un quelconque handicap, un frein à la réussite, que ce soit sur le plan familial ou sur le plan professionnel. Être une femme, c'est forcément un atout si on le décide. »

Tout au long de sa carrière, être maman l'a en tout cas sauvée d'une forme de folie inhérente à son métier.

« C'est une richesse et une protection contre la mégalomanie, c'est important. Quand j'avais des enfants en bas âge, leur quotidien, leur scolarité, leurs amis, leur santé étaient au cœur de mes pensées. Et puis je rentrais chez moi et je n'allais pas leur dire : "Oh là là, il s'est passé quelque chose de terrible", ou : "J'ai fait une plaidoirie que j'ai complètement merdée." Je leur disais juste : "Je suis aux assises, je vais rentrer tard, Untel va s'occuper de vous ce soir..." »

Elle l'avocate, elle la mère. Deux facettes pour une même femme.

Être maman lui a-t-elle aussi permis de mieux comprendre certaines affaires criminelles ? Comprend-elle par exemple que la mère du petit David en soit venue à torturer et tuer son fils ? « Elle avait été enceinte de David alors qu'elle était en terminale, elle n'avait pas voulu de cet enfant... je ne méprise pas son histoire. »

Comprendre l'incompréhensible

On sent chez Cécile de Oliveira une empathie viscérale pour les femmes. Même chez celles qui sont capables du pire. Trois fois, elle a défendu des mères infanticides. Elle précise que cela l'a « passionnée » et qu'être femme l'a aidée à mieux appréhender ces affaires si difficiles.

Elle se souvient du cas de Fabienne. C'était dans les années 1990.

Cécile de Oliveira est alors une jeune avocate, enceinte de 7 mois. Un jour, elle consulte un dossier au tribunal.

« Il y avait des photos d'un nourrisson ou d'un fœtus, c'était à mi-chemin... Un enfant pourri dans un pot de fleurs, tué à la naissance. Les photos étaient terribles... l'album était atroce. Je me souviens, je me suis évanouie... »

Ce bébé a été tué par Fabienne, sa mère. Une femme ayant fait plusieurs dénis de grossesse et ayant déjà accouché sous X. Une « mère qui n'arrive pas à être mère ».

Dans la salle d'audience, Cécile de Oliveira fait face à deux hommes : le

président de la cour d'assises et le procureur. « Ils étaient d'une extrême sévérité. Le procureur a parlé de "crimes contre l'humanité" ».

Elle arrive au contraire à ressentir de la compassion.

« L'expérience de la grossesse et de l'accouchement me permet de mesurer, je pense, ce qui se passe de si fort psychiquement quand on en arrive à accoucher seule. Il faut avoir été soi-même confrontée à cette espèce de tsunami où on a super mal au ventre et où on se dit : "Mais comment c'est possible que cet enfant naisse ?". »

Impossible de retenir ses larmes

Trente ans de carrière et ce signe distinctif chez Cécile de Oliveira : une forte capacité de bienveillance pour le genre humain.

Le père de ses filles est médecin. S'est-elle également donné comme mission de panser les plaies ? Celles des familles déchirées par la violence et les drames ?

Être avocate impose de la retenue, bien sûr. De la distance émotionnelle. Mais parfois, impossible de retenir les larmes. Elle insiste pour nous parler d'un cas qui l'a profondément marquée.

C'était il y a vingt-cinq ans.

Cécile de Oliveira défend alors très classiquement une femme dans une affaire de divorce d'un couple avec trois enfants. Le conjoint, en représailles, va commettre la pire atrocité. « Un jour je croise le procureur de permanence, qui était quelqu'un de sympa, dans la salle des pas perdus, et qui me dit : "Oh là là, je suis mal, je suis mal, je suis mal, si vous saviez. Je reviens d'une reconnaissance sur le lieu d'un crime. Trois mômes." Là, je me décompose. Trois mômes sur le lit, tués, étranglés par le père. Le nounours, le petit qui a dégueulé son biberon... »

Pause.

Cécile de Oliveira est en apnée, comme au début de l'entretien.

« Là je retourne à mon bureau en me disant : "Mon Dieu !" »

Elle sait qu'elle va devoir prévenir la mère.

« La mère passe ensuite au cabinet, mais complètement par hasard. Moi j'étais en larmes. Elle me demande des nouvelles des enfants. Car le père refusait de rendre les petits à l'issue des vacances. Je la fais asseoir avec l'assistante sociale et là je me suis dit : "Elle va se foutre en l'air quoi..." Ça a été un cauchemar, un cauchemar, j'ai eu un torticolis : c'est mon pire souvenir professionnel. »

C'est comme une même histoire qui se répète. Avec des morts, des femmes, des enfants. Cécile de Oliveira est une femme forte, mais pas une surfemme. À 60 ans, il est toujours difficile de se blinder.

Comment se remet-elle, se protège-t-elle de toutes ces histoires ?

Elle avoue sans fard aller voir un psy pour certaines affaires.

« Ça, c'est l'un des meilleurs conseils qu'on m'a donnés quand j'ai commencé dans le pénal. Beaucoup d'avocats qui font du pénal dévissent, je crois. En plus, il y a les addictions... » Cette année, elle a ressenti le besoin d'être suivie lors de l'affaire de Steve Maia Caniço. Un jeune de 24 ans tombé dans la Loire la nuit de la Fête de la musique en 2019. Une affaire d'État, car sa disparition coïncide avec une intervention policière. Cécile de Oliveira a défendu la famille du jeune homme. Aller voir un psy lui a permis de ne pas laisser « déborder sa personnalité » et de « prendre une place qui lui paraisse juste dans le procès ».

Et puis il y a l'appel du large. La mer pour oublier, respirer.

Toutes les trois semaines, Cécile de Oliveira s'en va se réfugier à Ouessant. Une petite île tempétueuse et sauvage à quelques kilomètres de la pointe du Finistère. L'avocate possède une maison sous le phare du Créac'h. « J'en ai vraiment besoin, ce qui me remet de ces histoires terribles, c'est la nature, la beauté... je passe beaucoup de temps à nager. » Des moments de pause, de « silence réparateur après tant de mots ». Et tant de morts.

Elle dit que lire le journal, aller au cinéma, et « être avec les gens qu'(elle) aime » est ce qui la rend vraiment heureuse. On lui demande quel est son plus grand bonheur en tant qu'avocate.

« Je suis contente pour les personnes qui ont eu l'impression que la justice leur a été utile et de me dire que je les ai accompagnées correctement. Quand on réussit ça, quand on a un "merci" qui vient du fond du cœur après un long parcours judiciaire extrêmement difficile, là oui, c'est une joie... infinie, ça c'est vrai. »

Martine Monteil

La première flic de France

On l'appelle « Madame » ou « patron ». Parce que « patronne, ça fait trop patronne de bar ». On sent d'emblée chez Martine Monteil une autorité naturelle, une aura. Nous nous retrouvons dans un café du 5^e arrondissement. Un quartier qu'elle connaît comme sa poche, dans lequel elle a travaillé une grande partie de sa vie. Pendant près de quarante ans, elle va vivre une idylle avec « cette grande maison ». Celle de la police. Fille et petite-fille de policier, elle a la justice dans le sang. Un métier passion. C'est une bosseuse... « Si les patrons bossent, les collaborateurs aussi. » Sa carrière est exemplaire. Elle a gravi les échelons. Première femme commissaire à évoluer au sein de la brigade des « Stups », première femme à diriger « la Mondaine » (brigade de répression du proxénétisme), puis la brigade de répression du banditisme, mais aussi « la Crime »... avant de devenir la première directrice du saint des saints : le 36 quai des Orfèvres. La vie de cette conquérante est digne d'un polar. Elle a connu des crimes, des attentats. Les travestis du bois de Boulogne, les descentes chez Françoise Sagan. Elle va participer à la création d'un fichier ADN en France et à l'arrestation du tueur en série Guy Georges. Une femme flic, toujours féminine. Elle oscille entre jean/baskets pour les interventions, et tailleur/foulard en soie, noué autour du cou. Jusqu'aux plus hautes fonctions, elle a toujours été bien accueillie par les hommes qui l'entouraient. Légitime, parce qu'elle a fait du terrain. « C'est peut-être une femme, mais, au moins, elle connaît les surveillances, les filatures et les soums (les voitures de surveillance). » Portrait d'une femme d'action, qui s'est toujours réjouie à la fin des vacances, de retrouver « ses affaires et ses hommes ».

*
* *

*« Ils étaient heureux, ils partaient à la chasse,
à la chasse aux voyous. »*

Nous sommes dans les années 1960, Martine Monteil a entre « 10 et 12 ans », elle se souvient comme si c'était hier de ces moments dans la cuisine de la maison familiale de Vincennes où son père, inspecteur à la brigade de recherche et d'intervention (« la BRI »), accueille ses collègues pour le dîner. Un repas préparé par sa mère. Un rituel avant de partir en planque ou en surveillance pour la nuit. Effluves de plats qui mijotent, ambiance mi-cow-boys, mi-chevaliers.

Des souvenirs qui déclenchent chez la petite fille une fascination pour le métier de son père.

« Ils arrivaient et, sécurité oblige, ils mettaient leurs armes au-dessus du buffet de la cuisine. Moi, j'observais tout ça, tous me connaissaient. Ils étaient très chaleureux avec moi. Ils se racontaient des anecdotes, parlaient de la mission du soir. C'était très vivant... c'était du polar en puzzle à chaque fois. Il y avait aussi leur patron, le mythique François Le Mouél qui a créé l'Antigang. Il habitait à Montreuil, juste à côté. » À chaque fois le même rituel, le patron passait les chercher et l'équipe partait pour la nuit.

Des années passent. 1975. La profession s'ouvre aux femmes.

Martine Monteil n'hésite pas une seconde. Elle passe le concours. Elle fait partie de la deuxième promotion, celle de 1976. Elles ne sont que 8 femmes.

C'est le début d'une carrière intense. Jalonnée par des crimes, des tueurs en série, le grand banditisme et le trafic de stupéfiants. « Je plains les gens qui n'aiment pas leur travail, qui s'ennuient dans leur travail. Je les plains de tout mon cœur parce que moi, je n'ai fait mon métier que par plaisir. Oui j'ai fait des sacrifices : des week-ends, des soirées... j'y ai passé des nuits. Mais c'était passionnant. »

Une passion dévorante. Elle se souvient d'une période aux Stups en 1983/1984 où elle va jusqu'à sacrifier cinq week-ends d'affilée, monopoliser ses équipes, en attendant une grosse « livraison de came ». Les week-ends s'enchaînent tant que certaines femmes de policiers commencent à douter de leurs maris. « J'avais les épouses qui me téléphonaient. À l'époque, il n'y avait pas de portables. En appelant, elles tombaient sur moi au 36 (quai des Orfèvres). Je les rassurais : "Oui votre mari est là. On part en planque." C'est un métier redoutable pour les couples. »

Redoutable... mais quelles sensations !

Première flic de France, première femme dans chacun de ses postes. À chaque affectation, elle a dû faire ses preuves, comme à la fin de ses études à Saint-Cyr-au-Mont-d'Or, siège de l'École nationale supérieure de la police. Elle devient en 1978 la première femme commissaire à choisir la police judiciaire de la préfecture de police et à intégrer une brigade territoriale. « Aujourd'hui cela s'appelle un district, cela couvre plusieurs arrondissements. » De la « moyenne délinquance » pour commencer. Puis elle est affectée dans un commissariat du 7^e arrondissement de Paris. C'est la première fois que l'on place une femme en commissariat. Étonnamment... six mois après son arrivée, elle a un contrôle de l'IGS, « la police des polices ». La direction de l'époque

n'a-t-elle pas eu assez confiance en son travail ? Ce contrôle a-t-il eu lieu parce qu'elle était une femme ? Oui sans aucun doute. « Je suis tombé sur un homme qui m'a à peine dit bonjour, un contrôleur général particulièrement austère. "Sortez-moi tel registre, sortez-moi ça, sortez-moi ça." J'ai tout sorti, j'ai tout expliqué. Finalement, il a fait un rapport qui était plutôt bon. »

Toujours appréciée. Les affectations s'enchaînent.

Jamais Martine Monteil ne s'est comportée différemment parce qu'elle était une femme. « Il faut être soi-même. "Sois naturelle" m'avait dit mon père. Il ne faut pas se déguiser en mec si l'on est une femme. Ce n'est pas parce qu'une femme évolue dans un milieu masculin qu'elle doit se travestir. » Quand il faut y aller, relever les manches, elle n'hésite pas une seconde. « À partir du moment où vous assumez vos fonctions, les gens sont rassurés. » En 1982, elle arrive aux Stups, nommée par Marcel Morin, « celui qui avait éradiqué la French Connection à Marseille ». Il lui réserve un bon accueil, mais attend néanmoins qu'elle fasse ses preuves. « Finalement, ça a été mon plus grand fan pendant des années. » Elle sourit.

Dès ses débuts « son cas », comprenez sa condition de femme, intrigue dans les rangs de la police. Mais sa sensibilité, sa finesse, vont lui servir. C'est probablement parce qu'elle est une femme qu'elle réussit à faire parler et avouer l'étrangleur des parkings du 10^e arrondissement de Paris en 1977. Elle a 27 ans, et son visage va se retrouver en une de *France-Soir*, à côté de celui du meurtrier. Première médiatisation d'une longue série pour la femme flic. Cette affaire a provoqué une psychose sans nom dans la capitale. « C'était incroyable. Plus aucune femme n'osait garer sa voiture dans un parking... plus une je vous jure. À tel point que le préfet de police avait décrété qu'il fallait faire des rondes dans les parkings. Il fallait envoyer des femmes. Sur le quartier en question, c'est moi qui étais la seule femme. J'ai fait "la chèvre" (l'appât). Il fallait descendre dans le parking, de nuit. Sans radio, sans arme. J'avais juste un inspecteur qui se fondait derrière les voitures, tout en noir. C'est vrai que c'était assez impressionnant. On a quadrillé Paris comme ça. Vous voyez la psychose... Enfin, on n'a pas trouvé ce prédateur jusqu'à ce que l'enquête progresse. Et puis, on s'est intéressés à un Yougoslave du quartier. Et là, effectivement, on l'a récupéré chez sa mère. »

Quelques heures plus tard, devant elle, un homme au regard noir, à la carrure imposante.

« Impossible de capter son regard. » Des policiers aguerris se lancent dans un long interrogatoire qui ne donne rien. Alors qu'ils partent déjeuner, elle l'approche et sort de son portefeuille la photo d'un petit garçon âgé d'environ 2 ans. Elle se souvient. « Je lui demande : "Tu connais ? C'est ton fils ?" Il regarde la photo et me répond : "Oui, c'est mon fils." Cela faisait des heures qu'il ne parlait pas, et là, on a eu un échange ! Elle enchaîne. Tente de prolonger le contact établi. Et trouve le point faible du suspect : sa paternité. "Il est mignon ton fils. Ce qui est dommage, c'est que tu vas aller en prison. Longtemps. Et quand tu sortiras, ça sera un homme et tu ne l'auras pas connu." »

Je lui dis : “Si tu nous parles, si tu expliques... peut-être qu’un juge pourra comprendre.” Je voulais qu’il réagisse. Ça a marché. Au bout d’un moment, ça s’est déclenché, mais brutalement, tout d’un coup ! Il s’est mis à raconter, à donner des détails que je ne lui demandais pas, des détails sexuels que je ne lui demandais pas. Il s’est libéré ! »

C’est une dure, Martine Monteil.

Jamais ébranlée par les cadavres plus ou moins abîmés qu’elle a vus tout au long de sa carrière. Jamais ébranlée par les situations difficiles non plus. Mais il y a des moments qui marquent. Elle se souvient de ce jour de 1981, où elle n’a pas pu retenir ses larmes lorsqu’elle arrive sur un accident dans un immeuble parisien. Une petite fille a perdu la vie. Coincée et happée entre la porte de l’ascenseur et la cabine. « C’était horrible. J’ai vu un gardien de la paix qui pleurait également. »

Il y a des visages, aussi, qui restent. Qui l’accompagnent encore aujourd’hui.

Comme celui de cette jeune Canadienne victime de l’attentat du 3 décembre 1996 à la gare de Port-Royal du RER B. « Il y avait un tel chaos. Les corps étaient éclatés. Il y avait des membres pendus sur les fils du métro. C’étaient des corps qu’il nous fallait reconstituer. Et là, au milieu de la travée, il y avait une jeune femme éviscérée. Son visage avait été épargné. Hallucinant. Une brune très jolie, un visage ovale, avec des yeux de biche, bien maquillée. Elle avait de beaux yeux. » Elle découvrira plus tard qu’elle était en voyage de noces à Paris, son époux mort également non loin d’elle.

Est-ce difficile de vivre avec ces images ? Non. Ils font partie de son histoire. Elle n’a pas choisi « un métier de couturière ». Elle avoue avoir été confrontée à beaucoup de violence. Mais « il ne faut pas être trop sensible. Il faut savoir aussi objectiver les choses. Et puis la recherche de coupables fait monter l’adrénaline, qui nous porte ».

Dans cet univers de mecs, certains tentent parfois de l’impressionner. Une anecdote parmi tant d’autres. Flash-back. Alors qu’elle est jeune commissaire stagiaire, jolie, blonde aux cheveux longs, elle accompagne le cadavre d’une vieille dame, décédée depuis plusieurs semaines, dans son appartement du 9^e arrondissement de Paris. Alors qu’elle arrive à l’Institut médico-légal de Paris, elle suppose que les employés ont voulu rouler des mécaniques : « Ils ont attrapé le cadavre, et l’ont balancé vers le chariot ! Il a failli tomber, ils l’ont rattrapé de justesse. Cela aurait pu être ma grand-mère... Quoi qu’il en soit, un cadavre, on le respecte ! C’était immonde. Je les ai sévèrement “engueulés” et n’ai pas manqué de dénoncer leur comportement. »

Martine Monteil ne se laisse pas faire. Elle est cash. Et cela a fonctionné avec ses équipes. Aux Stups, à la Mondaine, à la BRI ou à la Crime. Peu de femmes dans les équipes, alors elle en fait venir. « Pas des petites minettes, mais des femmes bien dans leur tête et plutôt sportives, avec du caractère et qui ne s’en laissaient pas conter. »

Du caractère, de la poigne, et de la ténacité... il en faut pour être flic.

Martine Monteil sera aux manettes lors de la traque du tueur en série Guy Georges. Cette affaire, ce parcours macabre, va d'ailleurs entraîner l'instauration, en France, du fichier national automatisé des empreintes génétiques (FNAEG). L'objectif est de faciliter l'identification et la recherche des auteurs d'infractions à l'aide de leur profil génétique. Dans les années 1990, faute de fichier, contrairement à ce qui existait déjà au Royaume-Uni, les enquêteurs vont mettre des années à identifier l'assassin. Une telle base de données aurait probablement permis d'éviter, au moins, les deux derniers assassinats perpétrés par Guy Georges...

Ce sentiment d'impuissance ressenti lors de l'enquête est encore difficile à digérer : « Je pense que c'est le sentiment le plus horrible de ma carrière. Vous vous dites : "Qu'est-ce qu'il nous manque ? Pourquoi on ne réussit pas ? Il continue ce salopard." C'est dramatique. Parce que quand vous êtes derrière un type si dangereux, c'est horrible. Vous vous dites : "Mais qu'est-ce qui va se passer ?" À chaque fois qu'on arrivait sur une scène de crime, on savait que c'était lui, il y avait sa signature. »

Sa « signature », justement, est retrouvée le 10 décembre 1994, chez Agnès Nijkamp. Cette Hollandaise de 32 ans est assassinée à son domicile, près de la Bastille. Une fois encore « la fille est égorgée, slip et soutien-gorge coupés latéralement ». Chez cette psychomotricienne, les enquêteurs retrouvent une trace de sperme. L'ADN est prélevé et sera baptisé « SK1 », pour « Serial Killer Numéro 1 ». Il est minutieusement comparé par le Dr Olivier Pascal, patron du laboratoire d'analyses génétiques de Nantes, aux 3 500 autres fiches stockées.

Le 24 mars 1998, Martine Monteil reçoit un appel du scientifique. « Il me dit : "J'ai deux choses à vous dire, une bonne et une mauvaise nouvelle. La bonne c'est que ça y est, je l'ai identifié. La mauvaise c'est qu'il est déjà passé à la Crime en 1995". » Au fil des années d'enquête, Guy Georges avait été, en effet, entendu plusieurs fois dans différentes affaires, mais ne sera jamais confondu.

Action, réaction. La patronne de la police judiciaire fait imprimer sa photo en milliers d'exemplaires. « Je veux que chaque flic de France ait sa photo sur lui à partir de cette nuit. » Martine Monteil mobilise toutes les équipes qui sont « projetées » sur toutes les adresses liées au tueur en série. L'assassin est arrêté deux jours plus tard à la sortie du métro Blanche à Paris. La traque aura duré sept ans.

Consécration.

Cela ne s'arrête pas là... Martine Monteil entre ensuite dans l'Histoire quand elle devient la première femme à diriger le célèbre 36 quai des Orfèvres. Elle y restera trois ans, puis sera nommée à la tête de la direction centrale de la police judiciaire, à compétence nationale.

Des traques, des planques, des enquêtes, elle en a vécu des milliers... En 2013, la première flic de France finira par « raccrocher ». Une vie à 100 à l'heure. À chaque enquête, de « l'adrénaline ». À chaque résolution d'affaire, cette joie immense. Aujourd'hui elle suit l'actualité de loin. Commente la

traque récente de Mohamed Amra, arrêté en février 2025 : « Quel travail remarquable de la PJ qui a tissé sa toile petit à petit. Des heures de surveillance téléphonique, de planque, pour arriver à cibler les auteurs de cette affaire dramatique. Je peux vous dire qu'ils sont tous "encristés" (argot pour dire qu'ils vont aller en prison). » On ne renonce pas si facilement à une passion.

Croyez en vous !

« Il n'y a pas de limites à ce que nous, en tant que femmes, pouvons accomplir. »

Michelle Obama

*« Nous apprenons aux filles à se diminuer, à se sous-estimer. Nous disons aux filles :
"Tu peux avoir de l'ambition, mais pas trop". [...] Pourquoi devrait-on craindre d'être puissantes ? »*

Chimamanda Ngozi Adichie

*« Ils veulent que tu te sentes petite.
Qu'ils aient peur de toi est une preuve que tu es puissante. »*

Alexandria Ocasio-Cortez

« Nous avons été debout bien avant d'avoir le droit de vote. Nous avons marché longtemps sans avoir le droit d'être en tête. Maintenant nous y sommes. Et nous ne bougerons plus. »

Christiane Taubira

Conclusion

Ces 31 femmes sont toutes différentes. Elles n'ont ni le même âge, ni la même carrière, ni le même parcours. Et pourtant, un fil les réunit. Chacune sans exception vit une transformation profonde de l'intime. De quoi parle-t-on ? D'une conquête silencieuse, moins visible que les combats sociaux d'hier, mais tout aussi décisive. Les femmes que nous avons rencontrées ne sont plus dans une lutte frontale pour exister : elles existent déjà. Aujourd'hui, leur enjeu est ailleurs. Il se joue à l'intérieur.

Toutes nous parlent de cette bataille intime qui persiste, malgré le niveau de réussite, de reconnaissance ou de pouvoir. Le syndrome de l'imposteur traverse les générations, les statuts sociaux et les milieux. Il ne disparaît ni avec l'âge ni avec les accomplissements. Il change de forme, se déplace, se dissimule, mais reste présent. Une pensée limitante, insidieuse. Comme si, malgré les victoires collectives, une voix intérieure continuait de murmurer qu'il faut prouver davantage, mériter plus, s'excuser parfois d'être là.

Ces femmes n'ont plus besoin de s'émanciper au sens historique du terme. Elles sont libres de droits depuis bien longtemps. En revanche, elles doivent encore se défaire des chaînes invisibles : les injonctions, la peur de déranger, la culpabilité de réussir, celle de ne pas être assez, ou trop. Être ambitieuses sans être jugées. Être sensibles sans être fragilisées. Être puissantes sans être suspectes. Bref, être elles-mêmes, sans avoir à se justifier.

À travers ces récits se dessine aussi la fin d'un modèle unique de réussite. Longtemps, celle-ci a été définie selon des critères normés, souvent hérités d'un monde masculin : il fallait gravir, dominer, accumuler et tenir. Aujourd'hui, les femmes redéfinissent les contours du succès. De leur succès. Réussir ne signifie plus nécessairement sacrifier, s'oublier ou s'endurcir. Réussir c'est aujourd'hui, pour beaucoup, s'aligner. Un équilibre entre ambition et liberté, entre engagement et respiration, entre performance et sens. Il n'y a plus une voie, mais une pluralité de trajectoires légitimes.

Ce livre raconte aussi le retour de la vulnérabilité. Là où elle fut longtemps perçue comme une faiblesse à masquer, elle devient une force à revendiquer. Dire « je ne savais pas » ou « j'ai eu peur » n'enlève rien à la puissance d'un parcours. Au contraire, cela le rend plus humain, plus inspirant.

Ces femmes ne cherchent plus à incarner des modèles inatteignables, mais plutôt des figures incarnées et faillibles. Un nouveau leadership émerge, fondé non pas sur le contrôle, mais sur l'authenticité.

La parole, et ce livre en est la preuve, occupe une place centrale dans cette odyssée. Parler n'est plus seulement témoigner, c'est aussi réparer. D'abord soi-même, en mettant des mots sur ce qui a été tu, ou minimisé. Mais aussi réparer collectivement en permettant à d'autres femmes de se reconnaître, de se sentir moins seules, moins illégitimes. Ce récit est un acte intime, presque thérapeutique, mais aussi un geste politique au sens noble : toutes les femmes peuvent se reconnaître dans ces figures. Ces témoignages ouvrent, pour d'autres, le champ des possibles. Elles veulent ouvrir la voie, tendre la main, et rendre visible ce qui ne l'était pas. La conquête ne se pense plus comme une ascension solitaire, mais comme un mouvement collectif. Réussir, aujourd'hui, c'est aussi permettre à d'autres de réussir à leur tour.

Cette dynamique trouve un écho particulièrement puissant chez la génération Z. Les jeunes femmes d'aujourd'hui ont grandi avec d'autres récits, d'autres modèles et outils. Elles ont intégré, plus tôt que leurs aînés, le droit à l'expression, à la contradiction et au choix. Elles savent ce qu'elles veulent, et surtout ce qu'elles ne veulent plus. Les femmes de cette génération refusent les compromis qui abîment, les cadres rigides, les injonctions contradictoires. Elles n'attendent pas l'autorisation pour être elles-mêmes.

Là où leurs aînées ont dû conquérir l'espace, la génération Z redessine les règles. Elle assume ses désirs et ses limites. Elle parle de santé mentale, de consentement, de sens. Elle ne cherche pas à rentrer dans le moule, elle en crée de nouveaux. Cette génération ne nie pas les combats passés, elle s'appuie sur ces derniers pour aller plus loin, plus vite, et même autrement. Elle porte en elle une radicalité douce, une exigence de cohérence qui bouscule les codes.

Les Conquérantes est le reflet de cette bascule. C'est un livre de passages. Il raconte des femmes en mouvement, en questionnement. Des femmes qui se réinventent et qui osent être pleinement elles-mêmes, sans renoncer à leurs contradictions. Des femmes qui avancent, parfois à tâtons, mais toujours avec la conscience que la plus grande conquête n'est pas celle du regard des autres, mais celle de soi.

Liste des entretiens

Kelly Massol → Alexia
Dorine Bourneton → Alexia
Anna Chirescu → Julia
Sarah Ourahmoune → Julia
Marine Tondelier → Julia
Yaël Braun-Pivet → Alexia
Christel Heydemann → Alexia
Agnès Pottier-Dumas → Julia
Anne Méaux → Alexia
Clara Gaymard → Alexia
Zahia Ziouani → Alexia
Sabrina Herlory-Rouget → Julia
Nina Métayer → Julia
Céline Gréco → Alexia
Virginie Guyot → Alexia
Florence Guillaume → Julia
Anne L'Huillier → Julia
Mayada Boulos → Julia
Delphine Horvilleur → Julia
Clara Chappaz → Alexia
Dorothée Olliéric → Alexia
Manon Genest → Julia
Alexia Laroche-Joubert → Alexia
Mercedes Erra → Alexia
Sarah M'Barek → Julia
Angélique Gérard → Julia
Élise Boghossian → Alexia
Aurélie Jean → Julia
Véronique Cardi → Julia
Cécile de Oliveira → Julia
Martine Monteil → Alexia

Remerciements

Merci à Olivier et Alexandre, nos maris. Pour leur patience, leurs bonnes idées et leur amour.

Merci à Olivier pour cette petite étincelle qui nous a permis de nous lancer dans l'écriture de ce livre. Et pour le brainstorming sur la route des vacances en ce mois de juillet 2024. Tu as toujours cru en nous et ton énergie nous a toujours portées. Premier lecteur, toujours enthousiaste à la lecture de nos portraits. Ta confiance en nous est indéfectible. Toujours serein, comme un vrai Bouddha que tu es.

Merci à notre éditeur Plon, à Jean-Luc Barré et à Fabrice d'Almeida de nous avoir suivies sur ce projet et de nous avoir laissé une grande liberté dans la rédaction de ces portraits.

Merci à nos premiers lecteurs. Alexandre, Olivier, Mélanie, Vincent, qui ont pris le temps de parcourir nos textes de leurs regards éclairés.

Merci à Sarah Briand pour ta confiance et tes précieux conseils venus de Chine. Merci aussi à Vincent qui nous a mis sur le chemin de certaines femmes de ce livre.

Évidemment, un immense merci aux trente et une femmes merveilleuses que nous avons rencontrées, qui nous ont inspirées. Nous espérons qu'elles inspireront d'autres femmes après nous.

Enfin, merci à nos deux mamans, qui ont ouvert la voie.

Suivez toute l'actualité des Éditions Plon sur
www.plon.fr



Nous suivre sur

