

LA FEMME QUI DIRIGE SANS S'ÉPUISER

Les 5 mensonges qui épuisent les femmes leaders

OUVERTURE – UN TUNNEL A PARIS, UNE NUIT D'ETE

Chères sœurs. Chères filles. Chères mères. Chers frères qui aimez, accompagnez ou dirigez avec des femmes. Où que vous m'écoutez dans le monde ce matin.

1

Le **dimanche 31 août 1997, à 0h23**, une Mercedes-Benz noire entre à grande vitesse dans le **tunnel du Pont de l'Alma**, à Paris. Sept secondes plus tard, elle vient heurter le treizième pilier du tunnel dans un choc d'une violence absolue. À l'arrière, une femme blonde de **36 ans** est broyée. Elle s'appelle **Diana Spencer, Princesse de Galles**. Diana est encore vivante quand les premiers secours arrivent. À 4 heures du matin, à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière, le professeur Riou, chef de l'équipe de réanimation, annonce au monde entier la nouvelle qui va paralyser la planète : Lady Diana est morte. Hémorragie interne. Rupture de la veine pulmonaire gauche.

Dans les heures qui suivent, **des millions de personnes pleurent** dans les rues de Londres, de New York, de Paris, de Lagos, de Sydney. À Kensington Palace, des milliers de bouquets s'accumulent. Le Premier ministre britannique, Tony Blair, prononce une phrase qui restera : « She was the people's princess » — « Elle était la princesse du peuple ». L'Afrique entière, qu'elle avait visitée pour le SIDA et la lèpre, pleure aussi. Nelson Mandela dira simplement : « I was devastated. She would have turned the table round. » — « J'étais dévasté. Elle aurait renversé la table. »

Diana avait tout. Le sang royal. La beauté. La célébrité. Deux fils qu'elle adorait. Une influence mondiale inégalée. Elle avait, comme elle l'avait dit elle-même deux ans avant sa mort à la BBC, « I'd like to be a queen of people's hearts » — « Je voudrais être la reine du cœur des gens. » Et elle l'était. À 36 ans, elle était la femme la plus photographiée du monde, la plus aimée, la plus reconnaissable. Et pourtant, dans cette Mercedes qui fuyait les paparazzi, dans ce tunnel d'une nuit d'été à Paris, **elle est morte seule** — sans personne pour la sauver à temps, dans le piège d'une vie qu'elle n'avait jamais cessé de fuir.

Je voudrais que nous prenions le temps ce matin, sœurs et frères du monde, de regarder cette vie en face. Non par voyeurisme. Non pour juger une femme que la grâce avait visitée et que la souffrance avait dévorée. Mais parce que la vie de Diana, lue à travers les cinq mensonges qui épuisent les femmes leaders, est l'un des cas d'école les plus éclairants qui nous soient donnés. **Une femme qui avait tout. Et qui est morte de ce que personne ne voyait.**

Cinq mensonges. Cinq chaînes. Diana les a tous portés, pour qu'à travers elle, nous apprenions à les briser pendant qu'il fait encore jour. Et je nommerai aussi, à la toute fin, une autre femme — **Sheryl Sandberg** — qui, vingt ans après la mort de Diana, a

découvert dans son propre drame qu'elle avait elle-même cru à ces cinq mensonges qu'elle enseignait au monde sans les nommer. Une autre vie. Une autre confession. **Préparez-vous. Vous n'écoutez pas ce livre par hasard.**

MENSONGE 1 — « TU DOIS PROUVER DEUX FOIS PLUS POUR ETRE PRISE AU SERIEUX »

2

Imaginez deux portes. Celle des hommes s'ouvre quand ils frappent. Celle des femmes s'ouvre quand elles frappent **deux fois plus fort, deux fois plus longtemps, et deux fois plus poliment**. Le plus pervers, c'est que la femme finit par **se croire elle-même suspecte**.

Diana incarne ce mensonge dans sa version la plus cruelle. Le 29 juillet 1981, à 20 ans, elle épouse le prince Charles à la cathédrale Saint-Paul de Londres devant **750 millions de téléspectateurs**. Le plus grand mariage du XXe siècle. Le monde entier pense que c'est un conte de fées. **Une semaine après leurs fiançailles**, Charles pose la main sur la taille de Diana et lui dit : « Oh, a bit chubby here, aren't we ? » — « Oh, un peu rondelette ici, non ? » Diana a 19 ans. Elle ne fait que 51 kilos pour 1m78. Cette phrase, prononcée par l'homme qui doit l'aimer, **déclenche dans son corps la boulimie qui va la dévorer pendant près d'une décennie**.

Pourquoi ? Parce que Diana, dès cet instant, comprend qu'elle devra prouver deux fois plus. Prouver qu'elle est assez belle. Prouver qu'elle est assez mince. Prouver qu'elle est assez digne. Prouver qu'elle mérite l'homme qu'elle a épousé. Prouver qu'elle mérite la couronne qu'elle portera un jour. Et elle prouvera. Elle apprendra le protocole. Elle perdra du poids. Elle se taira. Elle sourira. Elle deviendra la femme la plus photographiée du monde. **Mais à l'intérieur, elle se dévorera en silence**.

Vous reconnaissez ce mensonge dans votre propre vie. Vous l'avez vécu peut-être au bureau quand un homme avec moitié moins de qualifications a été promu avant vous. Vous l'avez vécu peut-être dans votre couple quand votre mari a critiqué votre corps, votre maquillage, votre cuisine. Vous l'avez vécu chaque fois qu'on vous a demandé d'être plus — plus mince, plus belle, plus compétente, plus douce, plus disponible — pour mériter ce qu'un homme avait sans même devoir le demander.

► **Vous n'avez pas à prouver deux fois plus. Vous avez à arrêter de jouer un match dont les règles ont été écrites contre vous.**

Une femme qui cesse de prouver commence à gouverner.

MENSONGE 2 — « SI TU MONTRES TA FATIGUE, TU MONTRES TA FAIBLESSE »

Imaginez une mère qui porte son enfant pendant douze heures de marché. À midi, son dos craque. Si elle pose l'enfant pour respirer cinq minutes, quelqu'un dira « tu n'es pas

une bonne mère ». Si elle continue, elle s'effondre en silence. **Diana a porté son enfant pendant douze ans. Sans jamais le poser.**

Pendant que le monde l'admirait dans ses robes, dans ses sourires, dans ses gestes humanitaires, elle se faisait vomir cinq fois par jour. Boulimie. « Cette maladie secrète. Tu te l'infliges à toi-même parce que ton estime de soi est au plus bas. Tu remplis ton estomac quatre ou cinq fois par jour — certains le font plus — et cela te donne une sensation de réconfort. C'est comme une paire de bras autour de toi. Mais c'est temporaire. Puis tu es dégoûtée de ton estomac gonflé et tu remontes tout. »

3

Personne ne savait. **Personne ne devait savoir.** Parce qu'une princesse ne montre pas sa fatigue. Une princesse n'a pas le droit d'être faible. Une princesse doit sourire pour les photographes même quand elle se vide à l'intérieur. Et plus elle cachait, plus elle souffrait. Elle se taillada les bras dans un acte de désespoir, le confessera-t-elle plus tard. Elle se jeta dans les escaliers alors qu'elle était enceinte de William. Elle pensait à la mort. Et autour d'elle, le Palais regardait ailleurs. La famille royale, dira-t-elle, l'a accusée « d'instabilité » plutôt que de l'aider.

Il a fallu **dix ans** à Diana pour oser nommer sa boulimie en public. C'est en 1995, dans l'interview historique avec Martin Bashir sur BBC Panorama, qu'elle a enfin dit, devant 22 millions de Britanniques : « Yes, I did. I had bulimia for a number of years. » Le monde fut stupéfait. La famille royale fut furieuse. Mais **des millions de femmes**, en l'entendant nommer sa maladie, **ont commencé à oser nommer la leur.** Diana a libéré, en un soir, une vérité que la honte avait emmurée pendant des siècles. Mais elle, elle est morte deux ans plus tard. Sans avoir eu le temps de vivre la femme libre qu'elle commençait à devenir.

► **Une femme qui nomme sa fatigue n'est pas faible. Elle est libre.**

Votre fatigue n'est pas votre ennemie. C'est votre **signal.** La cacher, c'est éteindre l'alarme pendant que la maison brûle. **N'attendez pas dix ans, comme Diana, pour la nommer.**

MENSONGE 3 — « BONNE MERE OU BONNE DIRIGEANTE : IL FAUDRA CHOISIR »

Imaginez qu'on demande à un baobab de choisir entre ses racines et ses branches. C'est absurde. Aucun arbre ne vit ce dilemme. Toute mère qui exerce une responsabilité publique, pourtant, vit ce mensonge comme une vérité. **Diana, elle, a refusé ce mensonge** — à sa manière, en silence, contre tout le Palais.

Quand William est né en 1982, on lui dit qu'une princesse ne porte pas son bébé en public. Diana le porte. Quand William grandit, on lui dit qu'une princesse ne va pas chercher son fils à l'école — c'est le rôle des nurses. Diana y va elle-même. Quand William et Harry ont 8 et 6 ans, le protocole dit qu'on ne montre pas aux jeunes princes la souffrance du monde. Diana les emmène dans des hospices pour SDF, dans des hôpitaux pour malades du SIDA,

dans des centres pour enfants handicapés. Elle leur dit : « Je veux que vous voyiez le vrai monde. Pas seulement les palais. » William, devenu adulte, racontera : « Notre mère nous a appris ce qu'aucun roi avant nous n'avait appris : qu'on ne peut pas régner sur des cœurs si on n'a jamais touché la souffrance des gens. »

4

Diana savait ce que cela coûtait. Quand elle partait pour ses voyages humanitaires — en Angola pour les mines antipersonnel, en Inde pour les lépreux, en Indonésie pour les pauvres — on l'accusait d'abandonner ses fils. Quand elle restait avec ses fils, on l'accusait de ne pas faire son devoir public. **Elle était coupable des deux côtés. Quoi qu'elle fasse.** Et pourtant, elle a refusé de choisir. Elle a porté les deux. Le résultat ? Deux fils qui, dans leurs hommages funéraires, ont dit la même chose : « Notre mère a été la meilleure mère du monde. » Et un monde qui, vingt-huit ans après sa mort, l'appelle encore la princesse du peuple.

Mais regardez la cruauté de ce mensonge. **Diana est morte à 36 ans.** Elle n'a pas vu William épouser Kate. Elle n'a pas vu Harry épouser Meghan. Elle n'a pas porté ses petits-enfants. Toutes les années où elle s'est sentie coupable d'être mère ou coupable d'être leader — **étaient des années perdues à jamais.**

► **Le baobab ne choisit pas entre ses racines et ses branches. Il les fait grandir ensemble.**

Vos enfants n'ont pas besoin d'une mère parfaite. Ils ont besoin d'une mère **éveillée**. Une dirigeante éveillée est une meilleure mère qu'une mère épuisée. Ne perdez pas une seconde de plus à choisir entre les deux : **Diana est morte avant d'avoir pu vivre ce que vous, vous pouvez vivre encore.**

MENSONGE 4 — « DEMANDER DE L'AIDE, C'EST AVOUER QUE TU N'ES PAS A LA HAUTEUR »

Imaginez une pirogue à dix pagayeurs qui doit traverser un grand fleuve. Si l'une des pagayeurs dit « je suis fatiguée, qui peut me relayer ? », elle ne prouve pas qu'elle n'a rien à faire dans la pirogue. Elle prouve qu'elle est **stratégique**. Mais le mensonge raconte aux femmes que demander de l'aide, c'est dire « je ne mérite pas ma place ». Et ici se trouve, dans la vie de Diana, **la plus grande tragédie.**

Diana a passé **seize ans** dans la famille royale britannique. Seize ans pendant lesquels elle pleurait dans sa chambre, vomissait dans les toilettes, se taillait les bras dans le silence — **sans demander d'aide à personne dans cette famille qui était devenue la sienne.** Pourquoi ? Parce qu'elle avait appris, dès le premier jour, que la famille royale ne demande pas d'aide. La famille royale ne pleure pas. La famille royale ne se plaint pas. **La famille royale gère.**

Dans son interview à la BBC en 1995, Bashir lui demande : « Pourquoi n'avez-vous pas demandé d'aide à la famille royale ? » Diana répond, avec cette tristesse infinie : « You have to know that when you have bulimia you're very ashamed of yourself and you hate yourself — and people think you're wasting food — so you don't discuss it with people. » — « Il faut comprendre que quand vous souffrez de boulimie, vous avez tellement honte de vous-même que vous vous détestez — et les gens pensent que vous gaspillez la nourriture — alors vous n'en parlez à personne. » Personne. Pendant dix ans. Dans une famille de palais, entourée de domestiques, de médecins, de prêtres, elle n'a osé en parler à personne.

5

Le drame ultime ? Quand elle a finalement commencé à demander de l'aide — à des amis, à des thérapeutes, à des journalistes — **le Palais l'a traitée d'instable**. Le Palais a transformé sa demande d'aide en preuve de sa faiblesse. Et cela a achevé de la convaincre que dans son monde, demander était dangereux. Alors elle a continué seule. Jusqu'à ce tunnel à Paris. Jusqu'à cette dernière fuite, dans cette voiture, à grande vitesse, pour échapper à des paparazzi qu'aucun garde royal ne l'avait protégée d'arrêter. **Diana est morte parce qu'elle n'avait jamais appris à demander de l'aide**. Et parce que, le seul soir où elle aurait pu en demander, personne ne lui en a offert.

► **La femme qui demande de l'aide ne perd pas son autorité. Elle gagne sa liberté.**

L'autorité, c'est **déléguer juste, demander juste, recevoir juste**. Si vous ne demandez jamais, vous finirez par fuir. **Et la fuite, parfois, mène à des tunnels.**

MENSONGE 5 — AU SOMMET, IL N'Y A DE LA PLACE QUE POUR UNE FEMME

Imaginez une seule place dans un car. Toutes les femmes se précipitent dessus. Elles se piétinent, se déchirent, se trahissent — parce qu'elles croient qu'il n'y a qu'une place. Mais il n'y a pas une place. Il y a un **car entier**. Et le mensonge va plus loin : il fait croire que **les autres femmes sont la menace**.

Diana a vécu ce mensonge d'une manière unique. Dans la famille royale britannique, il y avait déjà une femme au sommet : la Reine Élisabeth II. Et autour d'elle, les autres femmes — la Reine mère, la princesse Margaret, la princesse Anne — étaient toutes subordonnées, alignées, silencieuses. Quand Diana est entrée dans cette famille à 20 ans, on lui a fait comprendre qu'il n'y avait pas de place pour une deuxième étoile. Pendant seize ans, Diana a été systématiquement diminuée par la Reine, par son mari, par l'institution. Quand sa lumière brillait — quand elle visitait les malades du SIDA, quand elle marchait dans les champs de mines en Angola, quand elle pleurait avec les pauvres — on l'accusait de faire de l'ombre à la Couronne. **Comme si la lumière d'une femme diminuait celle d'une autre.**

Mais Diana, dans les dernières années de sa vie, a fait quelque chose de magnifique. **Elle a ouvert des portes pour d'autres femmes**. Elle a rencontré **Mère Teresa** à Rome en

juin 1997 — deux mois avant sa mort. Elles ont prié ensemble. Mère Teresa mourra **cinq jours après Diana**, le 5 septembre 1997. Le monde a pleuré deux femmes la même semaine — deux femmes qui se savaient sœurs. Elle a soutenu **Nelson Mandela** dans son combat contre le SIDA en Afrique du Sud — en mars 1997, ils avaient évoqué un projet commun pour les enfants atteints du virus. Mandela dira plus tard : « She would have turned the table round. »

6

Elle a soutenu **des centaines de femmes anonymes** — femmes battues, femmes malades, femmes pauvres — dans les hospices, les hôpitaux, les centres qu'elle visitait sans caméra. Quand elle prenait la main d'une malade du SIDA en 1987, elle ne se contentait pas de briser un tabou. Elle disait à toutes les femmes du monde : « **Toi aussi, tu peux toucher cette main. Toi aussi, tu peux ouvrir cette porte.** »

► **Une femme qui réussit seule a réussi à moitié. Une femme qui ouvre la porte derrière elle a réussi pour toujours.**

Vous n'êtes pas en compétition avec les autres femmes. Vous êtes en **alliance** avec elles. Diana, dans les derniers mois de sa vie, l'avait compris. Elle ouvrait des portes plus vite que jamais — comme si elle savait, sans le savoir, **qu'il lui restait peu de temps.**

CLÔTURE — UNE FEMME LIBRE DIRIGE SANS S'ÉPUISER

Voilà les cinq mensonges. Voilà les cinq chaînes. **Diana les a tous portés.** Pendant seize ans, dans le silence d'un palais, dans la lumière d'un monde qui la regardait sans la voir. Et elle est morte sans avoir eu le temps de vivre la femme libre qu'elle commençait, enfin, à devenir.

Voici la leçon qu'elle nous donne, et que je tiens à graver dans votre cœur : **n'attendez pas qu'un tunnel devienne votre destin.** N'attendez pas la mort d'un être cher, l'effondrement de votre santé, le drame qui vous obligera à comprendre. **Nommez ces mensonges aujourd'hui. Déconstruisez-les pendant qu'il fait encore jour.**

Une femme qui sait qu'on lui ment cesse de croire.

Une femme qui cesse de croire cesse de s'épuiser.

Une femme qui cesse de s'épuiser commence à diriger pour de vrai.

Une femme qui dirige pour de vrai n'est pas une femme qui en fait moins. C'est une femme qui **porte juste.** C'est une femme qui **dirige comme une reine et vit comme une femme.**

Et je voudrais ajouter une dernière chose. Vingt ans après la mort de Diana, en 2017, une autre femme — **Sheryl Sandberg**, directrice des opérations de Facebook, auteure du manifeste mondial du leadership féminin Lean In — a publié un livre intitulé Option B. Elle

l'a écrit après que son propre mari, Dave Goldberg, soit mort brutalement d'une arythmie cardiaque pendant leurs vacances au Mexique. Sandberg y a confessé qu'elle avait passé sa vie de leader à enseigner aux femmes du monde entier comment réussir — **sans jamais comprendre qu'elle avait elle-même cru, pendant 45 ans, à ces cinq mensonges qu'elle dénonçait.** Comme Diana, il a fallu un drame pour qu'elle nomme ce qu'elle vivait.

7

Diana en 1997. Sandberg en 2015. Combien d'autres femmes faudra-t-il, avant que vous, ce matin, vous ne nommiez ces mensonges et ne les déconstruisiez pendant qu'il fait encore jour ? Vous avez ce matin, sur ce live, ce que Diana n'a pas eu : **un avertissement avant le tunnel.** Vous savez maintenant. Et ce que vous savez, vous ne pouvez plus l'ignorer.

Vous repartirez de ce live avec votre propre vie en main. Vous savez où les mensonges ont opéré chez vous. Vous savez qui, dans votre entourage, les entretient. Vous savez ce qui, à partir d'aujourd'hui, ne peut plus tenir. **Personne ne peut décider à votre place ce que vous allez en faire.** Pas moi. Pas un livre. Pas une formule. Pas une liste d'actes à cocher. Vous seule savez ce que votre vie demande, dans votre couple, dans votre famille, dans votre métier, dans votre corps. **Faites-le.**

Pour Diana, qui n'a pas eu le temps.

Pour Sandberg, qui a dû attendre un drame.

Pour toutes les femmes que vous portez en mémoire — vivantes ou disparues.

Et pour vous-même, surtout pour vous-même, pendant qu'il fait encore jour.

**Une femme qui dirige sans s'épuiser n'est pas une femme qui travaille moins.
C'est une femme qui ne porte plus de mensonges.
Allons au large.**



Patrick Armand POGNON

Coach | Enseignant-chercheur en coaching intégral et leadership transformationnel
Analyste des systèmes de gouvernance et des dynamiques humaines.

Coachpognon.com