



”Le management évolue, celles et ceux qui le pratiquent savent qu’il repose en permanence sur la recherche d’un subtil équilibre, qui n’est ni masculin, ni féminin.”

## Hugues PERINEL

### Journaliste, coach et médiateur

Après des années comme journaliste en Amazonie et en Afrique, Hugues Périnel est devenu rédacteur en chef de la Lettre du Cadre puis Directeur des rédactions de l’ensemble des titres « service public » du groupe Le Monde. Il conçoit et anime actuellement de nombreux colloques et séminaires pour les services publics, les associations professionnelles et s’intéresse tout particulièrement au management et aux organisations. Il est le fondateur et l’animateur du think tank « Le Cercle des acteurs territoriaux » et du « Réseau service public ».

Hugues est par ailleurs coach, médiateur et accompagne des dirigeantes et des dirigeants publics, ainsi que professeur de yoga.

#### Pourquoi avoir rejoint l’association Dirigeantes & Territoires ?

Tout d’abord parce que j’ai été attiré par l’énergie positive et généreuse qui se dégage de toutes les personnes qui sont à l’origine de cette association, cela devient rare dans notre univers professionnel, trop souvent larmoyant et autocentré. Ensuite parce que l’association porte haut le sujet de la parité femmes-hommes en l’abordant sous de multiples angles, avec engagement et responsabilité avant tout militantisme.

#### Pourquoi cet engagement en faveur de l’égalité ?

Sans plus rentrer dans ma vie personnelle, j’ai été élevé par une grand-mère résistante, engagée et avec le souci de l’égalité, de toutes les égalités, chevillé au corps. Elle m’a appris qu’il n’y avait pas d’égalité possible sans responsabilité, dans son sens premier, c’est-à-dire celle de répondre présent... présent à l’autre, et à soi-même en même temps. Notre responsabilité est ainsi un gage de liberté, elle est la réponse, les réponses que nous pouvons donner, elle s’érige contre la pensée unique et l’idée que seules les contraintes extérieures déterminent la solution.

Ainsi, dans chaque situation, nous avons la responsabilité de choisir ce qui est positif de ce qui est négatif, de choisir de nous mettre en état d’écoute... ou de présupposer ce que va dire l’autre en nous mettant dans une position supérieure, de choisir de chercher tout ce qui se cache derrière une parole, ou simplement ce qu’elle exprime, de choisir dans quel état d’esprit nous mettons l’autre par nos paroles et le ton que nous leur donnons. L’irresponsabilité au quotidien est selon moi de ne pas vouloir entendre, de tourner le dos, de passer à côté. C’est une manière de ne pas avoir à répondre, à comprendre, à s’engager.

#### Peut-on dire de vous que vous êtes un homme féministe ?

Sans vouloir décliner à l’infini la notion de responsabilité, je crois profondément que la question que pose le féminisme ne peut trouver de réponse juste et pérenne sans une responsabilité partagée entre femmes et hommes, une réflexion partagée sur les questions de l’égalité, de la mixité, de la parentalité, de la lutte contre les stéréotypes... disons que j’ai une conscience féministe.

## Quelles actions avez-vous pu mettre en place à votre niveau ?

J'ai d'abord commencé par m'interroger sur mon propre comportement et aux privilèges que j'ai en tant qu'homme... ce qui s'est poursuivi par un long travail (toujours en cours) de déconstruction, puis je me suis peu à peu permis d'intervenir au quotidien, que ce soit dans mes actes ou dans mes paroles. En rejoignant Dirigeantes & Territoires, essentiellement dans un rôle de communication et d'animation, je découvre à quel point, pour reprendre l'expression « le diable est caché dans les détails ».

## Dans votre rôle d'accompagnement des dirigeantes, quels enseignements retirez-vous de cette position toute particulière ?

C'est une question difficile dont la réponse risque d'être générale ou anecdotique. Je me contenterai d'égrener quelques observations de situations qui se sont souvent répétées. En outre, en ce qui me concerne, les femmes que j'accompagne sont moins en position de pouvoir, que dans des difficultés à asseoir leur autorité.

Je dis souvent aux femmes que je rencontre qu'il ne faut pas avoir peur des mots, si vous êtes « chef » (j'utilise ce mot à propos), assumez-le ! Si vous êtes la première à douter de vos capacités, votre autorité ne sera pas respectée. Vous êtes là parce que vous le méritez... point ! Je ne connais aucune, ni aucun manager qui « coche toutes les cases » et la majorité des hommes ne se posera pas cette question.

Je remarque aussi souvent que trop de femmes connaissent mal leurs forces et leurs zones d'ombre, c'est indispensable pour savoir sur quoi s'appuyer. Leurs paroles, comme leurs actes doivent venir d'elles plutôt que de copier, voir singer des postures masculines. Aller contre qui l'on est vraiment peut fonctionner sur une courte période, mais conduire à de douloureuses épreuves à plus long terme.

En revanche, s'il existe un domaine dont il faut s'inspirer, ce sont les réseaux, un domaine où les femmes pêchent. Dirigeantes & Territoires est l'association idéale pour un réseautage décomplexé. Je crois profondément que le management évolue, celles et ceux qui le pratiquent savent qu'il repose en permanence sur la recherche d'un subtil équilibre, qui n'est ni masculin, ni féminin.

## Si vous n'aviez qu'un conseil à donner à une femme qui souhaite prendre davantage de responsabilités ?

S'alléger ! Nous sommes alourdis par des croyances, des avis de faux amis, de mauvais conseils, des représentations. S'alléger pour garder l'essentiel et découvrir que cet essentiel, un peu comme le sac à dos d'une marcheuse, est déjà bien lourd... Et je pense que les rencontres, les exemples, le marrainage que proposent l'association sont de merveilleux outils pour se débarrasser du superflu.



DIRIGEANTES & TERRITOIRES