

Homme et Femme au boulot : deux mondes dans l'entreprise

Dans l'entreprise, le sujet « homme-femme » est le plus souvent résumé à un « problème juridique ». Dans nos médias internes, les occasions d'aborder le thème se limite à la législation et mise en application organisationnelle des récentes lois sur le harcèlement (moral et sexuel). Et puis basta. Le débat se clot. Et donc, ouvrons-le !

Il y avait là une vingtaine de patrons d'entreprise. Sur un haut tabouret de velours rouge, au centre du demi cercle : Paul Dewandre¹, un expert venu leur parler sur le thème « Homme et Femme, mode d'emploi ». Anecdote ? Nullement ! Au cours de l'exposé, l'assemblée frémit. Les unes et les autres commencent à décoder les incompréhensions mutuelles -de couple mais aussi dans leurs relations de travail- leurs tensions, leurs déceptions mais aussi leurs joies et bonheurs de vivre avec l'autre sexe. Nous y apprenons que le langage fondamental (et donc les modes de fonctionnement) de la femme et celui de l'homme sont relativement étrangers ; une traduction s'impose donc si l'on veut au moins limiter les conflits et frustrations, au mieux capitaliser sur la différence. Leçon qui porta ses fruits et qui eut des prolongements : certains patrons invitant des clients privilégiés au spectacle de l'expert, star montante actuellement plébiscitée sur les scènes de Belgique, le France et de Navarre. Mon étonnement ? Aucun n'invita ses collaborateurs au spectacle !

Pourquoi le thème « homme et femme » passe-t-il si difficilement les portes de l'entreprise ? Et les portes de nos magazines ? Tabou ? «*Implacable résistance des hommes à l'égalité des sexes*² » ? Benoîte Goult n'a-t-elle pas déclaré : « *Le féminisme est mort (...) par contre l'anti-féminisme est, lui, bien vivant dans toutes nos sociétés* ».

Débat, mais débat d'hier. Aujourd'hui, il est moins question de « féminisme » (et de ses revendications égalitaires) que de la « féminité ». La féminité, valeur montante dans la société -valeur qui concerne les hommes également-, donne à voir autrement nos organisations.

Autorité et pouvoir

Associez « entreprise, homme et femme » et la question du pouvoir suit. Immédiatement ensuite, une Benoîte Goult notera que « *L'impouvoir des femmes reste flagrant* ». Ainsi soit-il ! Car le débat n'est pas une question d'égalité (illusoire) qui voudrait voir autant de femmes que d'hommes aux postes « de pouvoir ». S'il y a si peu de femmes aux postes de commandement, c'est simplement que cela ne les intéresse pas de commander ... ainsi ! Les femmes ne sont pas des êtres de pouvoir, mais d'autorité. Du moins les femmes féminines, non pas celles qui, comme le dit parfaitement Françoise Giroud, ont raté leur révolution et n'ont fait que libérer leur part masculine.

Le pouvoir était - et est toujours - affaire d'homme. La femme qui voulait en découdre avec le monde, se bâtir une carrière, ne pouvait pas compter sur les complicités et arrangements "entre hommes". Ou bien Marie Curie, ou bien Marie Couche-toi-là.

Mais si hier pouvoir rimait avec autorité, aujourd'hui les notions divorcent. Plus exactement, celui ou ceux qui détiennent le pouvoir dans les entreprises, sont de moins en moins ceux qui y font autorité. Le pouvoir se cherche et se reçoit. L'autorité se construit et se gagne. Le pouvoir est lié à un statut, à un contrat, à une position, à un rôle. L'autorité est liée à une personne et à ce qu'elle sait et fait vraiment. Quels que soient ses talents ou compétences, celui qui détient le pouvoir arbitre, bien ou mal, intelligemment ou stupidement, mais il pourra (du verbe "pouvoir") arbitrer, quoi qu'il advienne. Celui qui fait autorité, ne le fait que très temporairement, jusqu'à l'erreur, jusqu'à la faute qu'on ne lui pardonnera pas.

¹ <http://www.mars-venus.fr/> : le site de la communication entre hommes et femmes.

² Citation de Benoîte Groult, « Ainsi soit-elle », Grasset, 1975 Et sa reprise « Ainsi soit-elle au XXIème siècle ».

Cette scission entre pouvoir et autorité est née dans ce passage de la société industrielle à la société de la connaissance. Jadis, hiérarchie univoque, omnipotence. Aujourd'hui, connaissances et savoirs foisonnants, entreprise réseau de compétences et de talents. Pouvoir et autorité installent donc une gouvernance dialectique.

Emergence de la féminité

En termes de pouvoir, l'homme est imbattable ! Le mythe du mâle guerrier, fondé sur les rapports de force et de dominance, a la vie rude. En termes d'autorité, la femme a cependant une sacrée longueur d'avance.

Jusqu'il y a peu, la métaphore militaire était partout présente dans les conseils d'administration et les comités de direction : stratégie, tactique, offensive, agressivité, hiérarchie, état-major, campagne, artillerie lourde, commando, guérilla, troupes, guerre des prix, conquêtes de parts de marché, etc ... Désormais, d'autres mots, d'autres comportements poussent du coude ; arrivent les notions de paix, de liberté et de nature (libération personnelle, respect de la mère-nature et prédominance de la vie, pacification intérieure et extérieure, ...). L'horizontalité prend le pas sur la verticalité : la pyramide hiérarchique cède le pas au réseau où les relations d'autorité priment de plus en plus sur les relations de pouvoir. La durée prend le pas sur le territoire : l'entreprise jalouse de ses parts de marché évolue vers un lieu de développement de patrimoines durables, lieu de talents et de connaissances, lieu de transmission de savoirs et savoir-faire. Primauté de l'intuition sur la raison : l'analytique du cerveau gauche laisse plus de place au cerveau droit de l'intuition. Primauté de la création sur la production : le produit n'a plus de valeur en soi, sa valeur ajoutée est l'intelligence qui y a été injectée. Primauté du mutuel sur le hiérarchique : le partenariat est en train d'évincer le salariat, l'entreprise se recentre sur son métier et externalise le reste, créant donc ce système de réseau et de partenariats. Primauté du végétal sur l'animal : l'entreprise préfère la prolifération, la synergie plutôt que la prédation, s'inscrivant dans des niches étroites. Primauté de l'analogique sur la logique : la complexité et l'accélération grandissantes rendent inopérant le scalpel de la raison analytique et appellent l'invention de nouvelles méthodologies.

Fédérer un réseau, s'inscrire dans la durée, fonctionner par projet, être intuitif, imaginer, partager, cultiver la métaphore, ... attitudes ou actes plus féminins.

Tant que le regard posé sur les hommes et les femmes dans l'entreprise était celui du débat féministe (d'égalité) et donc était posé en termes de rapports de force (de pouvoir), le journaliste d'entreprise se limitait à l'actualité acceptable et généraliste, c'est-à-dire la législation sur le harcèlement. Par ailleurs, il usait de la métaphore guerrière bien innocemment. Aujourd'hui qu'il prend conscience du déplacement de débat (non plus féministe mais féminin), il peut prendre sa plume et changer les couleurs, ce n'est plus la guerre des mondes.

Dominique Annet