

Management : vers la fin du mythe du guerrier

'Sois un homme ma fille !' titrait le magazine *Bizz* (octobre 2003) relayant *The Economist*. De nombreuses études démontreraient en effet que les femmes n'appliquent pas les bonnes méthodes pour mener à bien leur carrière professionnelle : « elles ont, pour la plupart, abandonné les concepts de rivalité, compétition et négociation aux seuls hommes qui ne se font pas prier pour abuser ». Jusqu'il y a peu il est vrai, le management était essentiellement une affaire d'hommes, souchée sur des stéréotypes et des valeurs nettement virils.

De mon poste d'observation, à l'intersection du monde universitaire et du monde de l'entreprise, à l'écoute de ceux qui observent avec plus de recul encore les grands mouvements de notre société humaine, voire de notre monde, je vois l'entreprise changer. Loin de moi l'idée de faire ici une démonstration doctorale ; considérez l'empirisme et l'ouverture d'esprit.

Rupture sociétale

Le 'Deviens ce que tu es' de Nietzsche s'applique désormais à l'entreprise. Avec beaucoup de souffrances, parce que ses habits sont aujourd'hui trop étroits, pas encore bien ajustés à la société en mutation.

Soyez bien attentifs. La société change. Voyez les médias et lisez, entre les lignes et les images, l'inconscient collectif s'exprimer. Fini la vie métro-boulot-dodo. Aujourd'hui chacun pense 'épanouissement', 'la vie est courte et peut être belle', ... Le sacrifice de soi, la dualité, la structure sécuritaire et verticale, le noyau familial, ... héritages de notre culture occidentale classique, hoquent. L'économie, le politique, l'éducation, l'éthique, la gestion de la santé, de la consommation, l'écologie, la recherche scientifique et spirituelle, l'organisation sociale, ... sont en cours de transformation. Les prospectivistes constatent en effet la rupture sociétale : nous sommes en transition entre deux périodes de notre histoire, au passage de la société 'capitaliste'/'industrielle', à la société de la connaissance, dite aussi 'société de l'information et de la communication' ou encore 'société noétique' (du grec '*noos*' : connaissance, esprit, intelligence). Une rupture du même ordre que le passage de la société agricole à la société industrielle. Tout, sauf une bagatelle donc. Rien de moins qu'un changement de paradigme. Les moteurs de ce changement sont d'ailleurs identifiés. Mais ne considérons ici qu'un volet du néo-management.

L'entreprise est compétition, concurrence (on gagne ou on perd), affrontement, rapports de force et de domination. Le pouvoir sur l'autre est l'enjeu, il se décline par l'omniprésence de la violence, de la hiérarchie, de la prédation, de la méfiance voire de la haine. Soit on est maître, soit on est esclave : dualité. On parlera de 'harcèlement' là où l'on frappait du gourdin, mais le mythe fondateur est bien celui du guerrier mâle. Mythe que se sont d'ailleurs appropriés nombre de femmes dans l'entreprise, pour faire 'leur' place. Françoise Giraud ne disait-elle pas : « La libération de la femme des années '60 n'a réussi qu'à libérer la virilité de certaines femmes au lieu de libérer la féminité chez tous les humains'. On y vient.

Inversions de primautés

Les mythes 'anciens' masculins (ancrés dans les notions de progrès, de raison, de justice, d'égalité, ...), formalisés par les « lumières » et portés à leur paroxysme au XIXème et XXème siècle, sont poussés du coude aujourd'hui par de nouveaux mythes (fondamentalement féminins) plus ancrés dans 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, ...).

Avec de nombreuses résistances au changement inhérent à tout système, aujourd'hui, l'entreprise encaisse des 'inversions de primautés', selon le prospectiviste et noéticien Marc Halévy-van Keymeulen*. L'horizontalité prend le pas sur la verticalité : la pyramide hiérarchique cède le pas au réseau où les relations d'autorité primeront 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 évoluera 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 laissera plus de place au cerveau droit de l'intuition (voyons déjà comment les décisions sont prises). Primauté de la création sur la production : le produit n'a plus de valeur en soi (cherchons donc où est, de plus en plus, la valeur ... ajoutée). Primauté du mutuel sur le hiérarchique : le partenariat évincera le salariat, l'entreprise se recentrera de plus en plus sur son vrai métier et externalisera le reste, créant donc ce système de réseau et de partenariats. Primauté du végétal sur l'animal : l'entreprise préférera la prolifération, préférant la synergie à 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 nécessiteront donc 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. Lors d'une table ronde de la Chambre de commerce et d'industrie du Luxembourg belge, en mai dernier, il y avait unanimité quant aux 'atouts' féminins : écoute, patience, prudence, concret, bon sens, intuition, capacité d'engagement et de résistance dans des situations difficiles, créer des liens, qualité plus que quantité, Dans son livre 'Le quotient féminin de l'entreprise' (éd. Village Mondial), Agnès Arcier considère que détecter des signaux faibles, fédérer les intelligences, bref l'intuition et le sens collectif, sont des notions clés du management moderne et des qualités féminines, comme ajoute-t-elle, le sens du concret. « Les hommes doivent ajouter l'eau de la féminité dans leur vin de la masculinité » selon le même auteur. Mais soyez rassuré: l'homme ne devient pas femme. S'il ne fallait prendre qu'un seul appui, j'évoquerais volontiers cette enquête américaine sur les 'Créatifs culturels' (enquête qui vient d'être amorcée en Europe). Elle détermine que 26% de la population est aujourd'hui en phase avec ces valeurs propres à la société de la connaissance, alors que l'on ne comptait que 5% il y a 12 ans.

L'économie est affaire humaine, elle suit donc naturellement l'évolution de l'humain. Elle doit maintenant relever le défi d'un saut de complexité, du passage à la société de la connaissance. Elle n'est plus seulement 'industrielle' et 'capitaliste', elle est 'noétique', l'idée et le talent surpassent l'objet et la machine. Les valeurs dites 'masculines' ne suffisent plus à réussir l'entreprise. Le déclin du mythe du guerrier est amorcé, le mythe du jardinier s'installe. Des valeurs nouvelles, de nouvelles méthodes et de nouveaux comportements prennent leur place. L'eau coule, contournera la pierre, et finira par l'éroder.

Dominique Annet

Responsable communication aux Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix (Namur).

* « Femmes et ... pouvoir, médias, travail, sciences, management », document collectif, Presses Universitaires de Namur, 2003. « L'entreprise réinventée. Le grand virage des managers », Marc Halévy-van Keymeulen, Editions namuroises, 2003.