

L'autorité de la femme et le pouvoir de l'homme : deux mondes dans l'entreprise

Dominique Annet
dona@noetique.eu

Femmes d'autorité et hommes de pouvoir ? Pas forcément. Mais nouveaux repères managériaux en émergence. Autres rôles. Autres valeurs. Le XXI^{ème} siècle sera-t-il féminin - et non féministe - ou ne sera-t-il pas ? La grande et belle Françoise Giroud n'avait-elle pas prévenu que les mouvements féministes n'avaient réussi qu'à libérer la part masculine des femmes. Il est temps de regarder venir la mouvance de féminité.

Le grand divorce

Un grand divorce, une rupture se sont immiscées dans nos entreprises. Autorité et pouvoir ne sont plus synonymes. 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. Tous les jours. 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 vraiment et fait vraiment.

Quels que soient ses talents ou compétences, celui qui détient le pouvoir arbitrera, bien ou mal, intelligemment ou stupidement, mais il pourra (du verbe "pouvoir") arbitrer, quoi qu'il advienne.

Celui qui fait autorité, ne la fait que très temporairement, jusqu'à l'erreur, jusqu'à la faute qui ne pardonnera pas, qu'on ne lui pardonnera pas. Il faut dix ans pour se construire une autorité, une légitimité ; il suffit de dix minutes pour se la perdre.

Tant que les entreprises étaient construites sur le modèle industriel, sur des hiérarchies univoques, sur des processus simples, autorité et pouvoir étaient censés se rejoindre sur la même personne : le patron. Si ce n'était pas le cas, ou bien le "patron" ne le restait plus longtemps, ou bien l'entreprise s'effondrait. Simple.

Mais aujourd'hui, les connaissances et savoirs foisonnent à une telle vitesse que la compétence, pour se maintenir au meilleur niveau, est contrainte de se rétrécir, de s'hyperspécialiser. Il n'y a plus, il n'y aura plus jamais de Pic de la Mirandole. Aujourd'hui, la direction d'une entreprise est affaire d'équipe, de réseau de compétences et de talents, d'équipage humain sur le pont d'un navire au milieu des bourrasques d'un océan incertain. S'il y a une manœuvre délicate dans un chenal avec hauts fonds, le pilote prendra le commandement et le capitaine obéira.

Autorité et pouvoir.

Que l'on ne s'y méprenne pas, il ne s'agit nullement de faire abdiquer les pouvoirs au profit des seules autorités, il s'agit d'instaurer une gouvernance dialectique entre eux. A ceux qui font autorité de fournir des compétences et talents techniques qui soient fiables, crédibles, légitimes, légitimés ; à ceux qui détiennent le pouvoir d'assumer les responsabilités stratégiques et légales qui leur incombent aux yeux des tiers.

Nouvelle féminité

Notre civilisation chrétienne, depuis Paul de Tarse et Augustin d'Hippone, est au mieux machiste, au pis misogyne. C'est ainsi. "Ainsi soit-elle" titrait, naguère - en 1975 -, Benoîte Groult.

Le pouvoir ne pouvait être qu'affaire d'homme. Surtout depuis le XIX^{ème} siècle, contrairement à ce que l'on pense généralement. Ce siècle, pourtant celui du laïcisme, du scientisme, du positivisme, du marxisme, fut aussi celui du ravalement de la femme au rang de potiche, de cocotte ou de mère ... pas de femme. Bref ...

Le pouvoir était - et est toujours - affaire d'homme. La femme qui voulait en découdre avec le monde, se bâtir une carrière, faire son chemin, gagner ses galons ne pouvait pas compter sur les complicités et arrangements "entre hommes". Elle apprit donc à faire autorité. Soumise ou incontournable : il n'y a avait - il n'y a toujours pas - d'autre choix. Ou bien Marie Curie, ou bien Marie Couche-toi-là.

Les mouvements de "libération" de la femme réclamaient le pouvoir ; il y a toujours cette absurdité d'idée de parité dans les instances politiques et représentatives. Comme si cela avait un sens. Mais aujourd'hui, la donne a changé, le cadre a mué, le problème n'est plus tant de détenir un pouvoir que de faire autorité. Et là, les femmes ont une sacrée longueur d'avance, elles qui, pendant des siècles, ne pouvaient espérer briguer quelque pouvoir qu'en démontrant et redémontrant, sans cesse, cent fois plus de compétences, d'ardeur, d'effort, de travail que leurs concurrents mâles. Alors, cela va donner quoi ?

Une question de métaphore ...

Jusqu'il y a peu, le management était essentiellement une affaire d'hommes souchée sur des stéréotypes et des valeurs nettement virils.

Le manager était perçu et reconnu comme une sorte de guerrier économique, héros conquérant des marchés, grand pourfendeur de concurrents.

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, etc ... : Clausewitz, Sun Tsu et consorts étaient les incontournables références.

Comme toujours, tout est affaire de métaphore de base : changez de point de vue (entendez : changer votre métaphore de lecture) et votre vision du monde changera radicalement.

Selon que vous "voyez" l'économique comme un champ de bataille où gagner votre guerre, comme une mer tempétueuse où capturer votre pêche, ou comme une scène de théâtre où jouer votre rôle de star, vous aurez des conceptions, des modèles et des méthodes de management totalement différents.

Dissections impertinentes ...

Le management des entreprises, comme toute activité humaine, ne peut échapper aux mutations du cadre culturel qui l'englobe et le nourrit.

Il y aura donc aussi féminisation du management via de nouvelles métaphores, de nouvelles valeurs, de nouvelles méthodes, de nouveaux comportements.

Avant de les explorer, il serait utile de démonter un tant soit peu ce mythe fondateur du mâle guerrier qui présidait au paradigme antérieur.

Il est d'abord fondé sur la force, donc sur les rapports de force et de dominance.

L'affrontement à l'autre en est le cœur.

Le pouvoir sur l'autre en est l'enjeu.

De là l'omniprésence de la violence, de la hiérarchie, de la compétition, de la prédation, de la méfiance, de la haine.

Violence ...

Ne revenons pas sur ce qu'il en a été dit plus haut. Ajoutons seulement ceci : si l'expression de la violence est souvent devenue plus édulcorée (et plus hypocrite, plus honteuse ...) en devenant plus mentale que corporelle, elle n'en a pas pour autant diminué d'intensité, de cruauté, de férocité. Les blessures et les cicatrices n'en sont pas moins profondes et durables, que du contraire !

Les mots font souvent bien plus mal que les coups ...

La violence est toujours démonstration de force dans le but unique d'asservir, de réduire l'autre au rang d'objet exploitable et soumis. Réification, donc.

Chosification de l'autre.

Destruction de l'autre en tant que sujet.

Exclusion de l'autre hors du projet.

Hiérarchie ...

Dès lors que toute relation est régie par le rapport de force et de dominance, le statut hiérarchique devient la détermination socioculturelle centrale.

Plus on monte l'échelle sociale, plus on est maître, moins on est esclave, comme si toutes les subtilités de la vie sociale pouvaient être stupidement réduites à ces deux statuts primaires.

Logique de l'asservissement, de l'obéissance, de la soumission.

Verticalité stricte des rapports sociaux qui entraîne l'absurde dialogique de l'égalité et des inégalités, aussi artificielles les unes que l'autre, n'y revenons pas.

Symbole : déconstruire toutes les pyramides d'orgueil et se mettre à nouer les nœuds innombrables de multiples réseaux enchevêtrés. Renoncer aux lourdeurs inertes et figées des pierres de désert, et nourrir la vivacité souple et fluente des mailles de Vie.

Compétition ...

Le combat, toujours. La lutte. La guerre.

Être vainqueur, héros, roi, ... dieu peut-être ...

Le monde ne serait qu'une immense arène dont le sable aride boirait inlassablement le sang des vaincus.

Darwin a eu raison d'être génial, mais il a eu tort d'être réducteur. Le "struggle for life" et la loi de la sélection des plus aptes ne sont qu'un des multiples processus qu'a inventé la Vie pour harmoniser les besoins divergents en situation de pénurie : la Vie connaît d'autres chemins que la lutte, pour se réguler. Mais ils sont plus complexes, plus subtils, moins primaires : commensalité, mutuellisme, symbiose.

Synergie. Coopération.

Et pourquoi pas Fraternité ou Amour ?

Utopie ? Romantisme ? Regardez le rémora et le requin, la crevette et l'anémone, le pique-bœuf et le buffle, le pluvian et le crocodile ... Où est le romantisme dans ces réalités-là ?

Les espaces immatériels de la connaissance et de la création sont infinis et la pénurie n'y existe pas : la concurrence y est absurde.

Là où prime les enfantements, la guerre apparaît désuète et obsolète ...

Prédation ...

Prendre. Posséder. S'approprier. Assujettir. Accaparer.

Et pour cela : spolier, voler, désertifier, saccager ...

Curieux paradoxe : la "modernité" s'est inventée une éthique et des valeurs comme pour mieux cacher ses méfaits. La liberté pour mieux contraindre. L'amour pour mieux rejeter. La pitié pour mieux mépriser. La paix pour mieux assassiner. La tolérance pour mieux haïr. Mais toujours, mais surtout, mais partout, piller ! Piller la nature jusqu'aux déserts de sable ou de boue ou de sel. Piller la femme jusqu'à l'esclavage intime et la prostitution domestique. Piller l'autre jusqu'à le chosifier, l'instrumentaliser. Piller dieu jusqu'à l'idolâtrer, le cléricaiser, le profaner.

Tout salir, tout polluer, tout empoisonner : qu'importe pourvu que l'on puisse se vautrer dans la médiocrité des gadgets et dans l'ignominie des gaspillages et dans l'imbécillité des caprices et dans l'illusion de la toute-puissance.

Peu importe la violation, pourvu qu'on ait l'ivresse.

L'homme moderne, face à son vide intérieur, face à son inanité intime, face à son délabrement culturel, a inventé une nouvelle forme de bestialité qu'aucune bête ne pouvait imaginer : destruction, violence, viol, torture, saccage, tous gratuits, sans autre "raison" que la démonstration (lâche et anonyme, souvent) de sa "force" et l'illusoire quête d'un antidote à sa désespérance et à sa nullité. Les caïds en col blanc ou les snobinards de quartier chic ne valent guère mieux, en ce sens, que les voyous de banlieue ou les skinheads de l'underground : ils diffèrent sur les modalités, pas sur le fond. Ici, les chaînes de vélo ou les cutters remplacent les mépris ou les invectives de là-bas, voilà tout.

Méfiance ...

Cultiver la paranoïa généralisée. La vie n'est que danger. L'autre n'est que dangereux. Se méfier de tout et de tous. Exiger la sécurité puisque l'insécurité, surtout celle qu'on s'invente, celle qu'on imagine, règne en maîtresse sur notre monde ébranlé, imprévisible et incertain.

Tous des voleurs. Tous des fainéants. Tous des ripoux.

Et puisque le lieu le plus sûr est le donjon du château, emprisonnons tout entre les murs blindés des règlements et des lois, des frontières et des exclusions, des diabolisations et des haines. Emprisonnons tout : soi, les autres, les nourritures charnelles et spirituelles.

Sécurité et liberté sont immémorialement incompatibles, alors, tant pis pour la Liberté.

Et pourtant ...

Pourtant, la confiance paie. Pas toujours, il est vrai, mais le plus souvent.

Elle est simple, facile, positive : elle s'appelle "hospitalité" et elle est la grande loi des nomades de tous les déserts, même de nos déserts spirituels et culturels.

La prison, elle, ne résout rien. Elle n'est ni punitive, ni dissuasive, ni éducative. Elle excite l'exclus. Elle rend fou le prisonnier. L'interdit engendre sa violation. Le mur appelle la pioche.

Et pourtant : rien n'arrête l'eau qui doit couler ...

Haine ...

Mais au-delà de la méfiance, au-delà du rejet, il y a la haine. Sourde et muette autant que gueularde et agressive.

Et au fond de la haine, il y a la peur, encore elle. N'y revenons pas.

L'autre : on peut lui faire face ou on peut faire avec lui. Tout est là.

S'opposer ou coopérer.

Combat ou harmonie. Lutte ou synergie. Rejet ou rencontre.

La femme parlerait d'amour, sans doute ... mais sans angélisme, sans utopie, sans romantisme puéril ou désuet.

Elle dirait que le devenir-ensemble est plus puissant que l'être-soi.

Elle dirait aussi que le don enrichit plus que le vol.

Elle dirait peut-être que l'accomplissement de la Vie éclate au-delà de tous les ego frileux et recroquevillés.

Elle dirait sûrement que la Vie passe par l'homme mais ne s'y arrête pas, qu'elle unit tout et tous, qu'elle rassemble en elle tout ce qui se croit séparé, tout ce qui se veut étranger.

Elle dirait encore que nous sommes tous filles et fils de cette même Mère, la Terre, que nous traitons en servante, que nous laissons en haillons, que nous méprisons du haut de nos cupidités et de nos ignorances.

Et le chamboulement managérial ...

La mutation paradigmatique vient de tomber sur les métiers du management en y induisant, subrepticement, des glissements insidieux, des inversions de primauté que rien ni personne ne pourront refreiner.

Primauté de la verticalité sur l'horizontalité ...

La pyramide hiérarchique cède le pas au réseau plat où les relations d'autorité (au sens de "faire autorité") prennent la place des relations de pouvoir (au sens de "pouvoir statutaire et institutionnel").

Au sein d'un réseau, il s'agit, comme une mère au foyer, de fédérer les membres par l'*affectio societatis* et par la séduction, par la gentillesse et l'empathie : un réseau ne se gère jamais par décret.

Un réseau est souple, multiforme, fluent : il est vivant et évolue sans cesse. A tout instant, il faut le nourrir d'énergies neuves afin d'alimenter et de renforcer les relations qui, sinon, se délitent et s'étiolent à grande vitesse.

Il doit y avoir, dans la gestion des réseaux, un grand sens de l'impermanence et de l'évanescence des choses : rien n'y est jamais acquis, tout doit continuellement y être revivifié.

Un réseau se gère comme une famille (sans paternalisme), pas comme une armée ...

Primauté de la durée sur le territoire ...

L'homme est un conquérant, un prédateur. Il s'inscrit d'abord dans l'espace. Il pense par territoire, tous sujets et objets confondus. La femme, elle, s'inscrit dans le temps, dans la durée. Elle fonctionne par projet : elle enfante, elle nourrit, elle éduque sur le long terme. Elle ne vise pas la puissance ou le pouvoir mais elle cherche la pérennité, la transmission, la perpétuation de la Vie et de ses patrimoines. La durabilité inscrite dans les plus récentes dispositions internationales est une valeur typiquement féminine. Ainsi, l'entreprise naguère prédatrice et jalouse de ses territoires mesurés en parts de marché, évolue jusqu'à devenir un lieu de développement de patrimoines durables, matériels et immatériels, quantitatifs et qualitatifs, un lieu de talents et de connaissances, un lieu de transmission des savoirs et des savoir-faire.

L'entreprise nouvelle est d'abord un projet, un ensemble de projets (où chacun, pour se donner, doit pouvoir trouver le "sien"). Elle est une aventure qui prend du temps, qui exige de la durée, comme un arbre que l'on sème et qui, bien plus tard, donnera son ombre à tous ... sauf à celui, mort depuis longtemps, qui l'a planté et soigné.

Primauté de l'intuition sur la raison ...

La tyrannie du cerveau gauche prend fin déjà. Les méthodes managériales, confrontées quotidiennement à une complexité où la raison analytique est de plus en plus impuissantes, réhabilitent progressivement d'autres modes de pensée. L'analogie et la métaphore instituent une métalogue neuve qui permet de prendre en compte cette complexité sans la réduire aux modèles linéaires et simplistes d'hier.

Le dirigeant d'aujourd'hui est confronté à 30 fois plus d'événements et de décisions que son homologue de 1900. Dans 80% des problèmes qu'il a à résoudre, il dispose de moins de 20% de l'information nécessaire pour prendre une décision rationnelle (*cf. les études d'Henry Mintzberg*). Reste donc le flair, le feeling, l'expérience, les heuristiques, le métier, bref : l'intuition.

Le management est un art, pas une science, ni exacte ni humaine.

Il ne s'agit pas de renoncer à la pensée rationnelle classique mais de la dépasser sans la renier, de l'enrichir par d'autres modes de pensée lorsqu'elle devient inopérante, bref : il s'agit de réapprendre à utiliser efficacement la totalité de notre cerveau et de ses facultés de tous ordres.

Le rationalisme positiviste et scientifique avait amputé l'humain des trois-quarts, sinon plus, de ses possibilités neurobiologiques, la part féminine, lunaire, dionysiaque, imaginaire, visionnaire. La complexité ambiante nous oblige à les regreffer et à les réactiver à plein.

Primauté de la création sur la production ...

Tout le management classique repose un modèle simple : pour rentabiliser les investissements, il faut des produits fiables qui se vendent suffisamment longtemps pour pouvoir générer les économies d'échelle et les gains de productivité qui garantiront le profit maximal. C'est la logique productiviste, la logique industrielle, celle que l'on assène encore majoritairement dans les business schools.

Mais les règles du jeu ont radicalement changé : l'émergence des produits immatériels à cycle d'obsolescence très court empêche le plus souvent d'atteindre la phase de maturité où les économies d'échelle et les gains de productivité sont possibles. Les profits doivent être engendrés en amont de cette phase, dès le lancement des produits qui se fanent bien plus vite que la laitue du maraîcher ou que la gazette du matin.

Il n'y a dès lors pas d'autres choix : les gains de productivité inaccessibles doivent être remplacés par des gains de créativité (*cf. Peter Drucker*). Mais les processus et les performances de création ne se définissent ni ne se gèrent comme des procédés et des rendements de production.

Une autre culture et d'autres valeurs, d'autres structures de temps (l'inspiration vient quand elle peut, pas forcément pendant les heures de bureau ...) et d'autres mécanismes de rémunération sont indispensables. L'imagination – vertu féminine du cerveau droit – vient au pouvoir mais les entreprises ne semblent guère prêtes à l'accueillir efficacement.

Primauté du mutuel sur le hiérarchique ...

Une société des talents ne fonctionne ni ne se gère comme une société d'esclaves.

Dès lors que l'énergie humaine nécessaire devient mentale plus que physique, les rapports de l'entreprise et de l'humain se transforment radicalement.

Le capitalisme classique qui croit que tout s'achète puisque tout est à vendre, n'opère plus dès lors que l'expertise et le talent priment tout le reste. Le salariat – dernier avatar de l'esclavage antique – ira donc s'étiolant laissant la place à d'autres statuts plus indépendants, plus volatils, plus personnels. Ces statuts sont encore largement à inventer, mais ils constitueront, sans doute, les fils de chaîne du futur tissu social et économique.

Cette évolution incontournable induira des rapports interpersonnels déhiérarchisés, basés sur l'estime réciproque et le respect mutuel. Le partenariat évincera le salariat. Les contrats

d'emploi disparaîtront majoritairement au profit de pactes d'associations libres et souples construits autour d'un projet temporairement commun.

Chaque entreprise se recentrera sur son vrai métier et externalisera tout le reste, créant ainsi, autour d'elle, un réseau de sous-traitances et de partenariats souple et vivant.

Primauté du végétal sur l'animal ...

Ici encore la métaphore s'impose ... L'entreprise classique, masculine, virile, est un organisme prédateur, chasseur, conquérant, agressif : tigre solitaire ou meute de loups, cachalot glouton ou troupe de hyènes, rat musqué ou troupeau de chèvres, toutes les nuances existent. Mais globalement, elle est éminemment animale dans ses réflexes, dans ses comportements, dans ses organisations. Elle croît et se développe au détriment de son environnement qu'elle exploite jusqu'à épuisement.

L'entreprise émergente sera, elle, féminine et végétale préférant la prolifération douce à la conquête violente, préférant la synergie à la prédation, s'inscrivant dans des niches étroites plutôt que dans de vastes territoires.

Le tissu économique d'aujourd'hui est encore une savane sèche, lieu de compétition des espèces animales concurrentes : manger ou être mangé ...

Demain, il ressemblera plus à une forêt tropicale où la compétition des espèces n'est pas moindre, mais où les mécanismes synergiques l'emportent le plus souvent.

Les rythmes différeront. Les régulations aussi.

Une nouvelle écologie des entreprises métamorphosera complètement le monde économique en y induisant des modalités comportementales radicalement neuves.

Primauté de l'analogique sur le logique ...

La logique classique, héritée d'Aristote, ne peut traiter valablement que les relations simples et univoques de cause et d'effet, de tout et de parties. La réalité d'aujourd'hui est infiniment plus complexe. Elle est irréductible à ces seuls modèles.

Tout est dans tout ... et réciproquement, dirait Pierre Dac. Tout est cause et effet de tout.

Cause et effet ne sont plus proportionnés l'un à l'autre comme en témoignent les nombreux "effets papillon". Tout interfère avec tout. Plus rien n'est isolé ou indépendant. Le tissu économique est de plus en plus dense et riche, et la circulation massive et rapide des informations amplifie drastiquement cette solidarité forte et globale.

Le scalpel de la raison analytique, lorsqu'il tente d'isoler les élémentaires pour mieux comprendre, tranche en fait ce tissu dense d'interactions et ... ne peut plus rien comprendre du tout.

Paradoxe logique qui rend la logique inopérante à partir d'un certain seuil de complexité.

Au-delà de ce seuil, d'autres méthodologies s'imposent, plus globales, plus intégrantes.

Qu'on les appelle systémiques ou holistiques importe peu.

L'essentiel est que ces méthodologies émergentes s'appuient sur des modes de pensée jusqu'ici refoulés, interdits de séjour dans les cénacles sérieux et académiques, des modes de pensée alternatifs, pourrait-on dire, typiquement féminins, qui privilégient l'analogie, voire l'anagogie. Qui cultivent la métaphore et l'allégorie. Qui ressortissent du symbolique et du symbolisme.

Conclusion très provisoire ...

Au terme de ce petit voyage au pays de la féminité managériale, que conclure si ce n'est que l'entreprise comme le monde, puisque partie intégrante du monde, vit une mutation en profondeur de ses modèles et de ses comportements ?

L'économie est affaire humaine et, comme telle, suit l'évolution de l'humain et doit relever le triple défi d'un énorme saut de complexité, de l'émergence d'une société noétique basée sur la connaissance et la création, le talent et l'expertise plus que sur le capital et le travail, et d'une globalisation dense de toutes les dimensions de la Vie sur Terre.

Plus rien ne sera plus comme "avant" et c'est très bien ainsi.

Mais le passage est difficile et périlleux. Il ne se fera pas sans douleur, comme tout enfantement.

Et puisqu'il s'agit d'enfanter un monde neuf, un monde autre, apprenons de la Femme les secrets de ses grossesses, de ses parturientes, de ses accouchements afin qu'advienne enfin ce monde rêvé sans violence, ce monde de paix, de liberté et de naturel qui, déjà, pointe le nez.

*

* *