

CE QUE LE MANAGEMENT DOIT AUX FEMMES... OU COMMENT ENRICHIR LE MANAGEMENT PAR L'IDENTITÉ SEXUÉE ?

Par Olivier BERNARD

Un article sur le management au féminin peut paraître curieux, cependant il n'en est rien car la notion d'encadrement n'est plus réservée aux seuls cadres hiérarchiques détenteurs du pouvoir, de l'influence, de l'autorité (parfois), et des primes (toujours). Depuis quelques années, le management n'est plus limité aux seuls dépositaires du titre de « cadre ». Toute personne ayant à inspirer des conduites et évaluer des comportements se situe dans le domaine de l'encadrement et est concerné par le texte qui suit. A ce titre, toute personne impliquée dans le management d'équipe avec sa cohorte de difficultés mais aussi de joies et de créativité enrichissante est concernée...

Rendons à Cléopâtre les lauriers que par erreur (ou par machisme) nous attribuons à César... Je souhaite illustrer (et peut-être convaincre) qu'un management humainement réussi est majoritairement d'inspiration féminine. Une affirmation qui peut paraître péremptoire mais que je puise dans des observations tant historiques que contemporaines.



D'abord, dépassons les préjugés grotesques qui heureusement perdent régulièrement de leur force: une femme détentrice de pouvoir et heureuse de l'exercer n'est pas une « hommasse » ; un cadre masculin qui se préoccupe du bien être de ses collaborateurs n'est pas une « femmelette ». Celui qui reste à ce degré d'ignorance ne mérite ni mépris, ni colère, juste l'indifférence due à sa stupidité.

Si on retient qu'étymologiquement l'ancien verbe français « ménager » (1309) d'où dérive le substantif « management » (1884) présente deux sens : « ménager l'autre » (se soucier de lui, porter attention) et « faire le ménage » (à la fois « tenir la maison » et « se débarrasser de ») nous obtenons les trois représentations principales du manager :

- **Version 1** : Le cadre manage au sens de « Il fait attention à l'autre, il se soucie du bien-être de l'équipe »... Verdict : « Il est sympa, humain mais sans doute un peu faible ou influençable, sera-t-il à la hauteur des enjeux ? »
- **Version 2** : Le cadre manage au sens de « Il tient la maison, le service »... Verdict : « Il est efficace, utile mais sans doute un peu traditionnel et risque de faire le travail à la place de l'équipe, saura-t-il déléguer ? »
- **Version 3** : Le cadre manage au sens de « Il se débarrasse de »... Verdict : « Il est inamical, froid, inhumain, c'est sans doute un décruteur sans âme »

En restant à ce simple stade, on risquerait de sombrer dans d'autres poncifs : l'homme « efficace certes mais dur », la femme « humaine certes mais moins efficace », ce serait d'une consternante banalité et dénoterait une affligeante méconnaissance de la réalité managériale.

Une autre piste, plus féconde existe : on peut, dans des conditions recevables de crédibilité, tenter un parallèle entre l'évolution historique des rapports humains et le développement du management. Le management se nourrit des flux historiques, des changements sociologiques comme des modes de fonctionnement en codifiant et en les accélérant.

J'aime identifier trois époques, trois temps dans le management : d'abord totalement féminin dans les temps reculés où la cellule familiale était la base centrale et parfois unique de la vie sociétale, il est devenu masculin en se confrontant aux conflits (ethniques, économiques, politiques) pour être de nouveau aujourd'hui de nouveau féminin dans un climat managérial apparemment pacifié.



Première époque, celle du « family building » :

C'est l'époque du management totalement féminin, du matriarcat dans la gestion du « groupe – famille ». Il semble que l'histoire du management remonte à l'apparition de la famille et de son centre vital : la femme au foyer dont la mission était la sauvegarde du « petit d'homme », seul mammifère sans aucune défense naturelle... La survie de la race était au prix d'une présence totale qui interdisait de quitter l'habitat et exigeait donc une délégation des tâches importantes mais non vitales. Il fallait « ménager l'autre » : protéger le petit, l'enseigner, le faire grandir : réaliser un véritable « management de l'accompagnement ». La femme au foyer réunit alors sous son contrôle toutes les fonctions de l'organisation moderne. Le sens de la gestion des réserves et le contrôle des approvisionnements. Une réelle application de la théorie de l'organisation : déléguer en envoyant un enfant chercher du bois, un autre traire les chèvres pour alimenter la production. Veiller à la gestion du temps, le JAT (Juste A Temps) : préparer le repas au moment où l'homme (le commercial de l'entreprise) revenait de la chasse, c'est-à-dire réaliser l'anticipation des tâches et leur chaînage pour une réelle efficacité. Le vocabulaire témoigne de cette époque : « assurer la veille » (du feu), « animer » (donner une âme). A noter que déjà à cette époque la femme manager organisationnelle fixe les priorités, se centre sur l'interne et ne délègue pas ce qui fait le « cœur » du métier : l'éducatif. Ainsi, en ces temps anciens, la femme avait déjà réuni les composantes essentielles du cadre moderne : fixer les priorités, déléguer et ne pas externaliser l'essentiel...



Deuxième époque, celle du « war building » :

Le management s'ancre ensuite dans les luttes et se masculinise (on peut avec profit se reporter aux analyses sur les liens entretenus entre le mâle chez les animaux et la violence). Ce management intègre les modalités guerrières pour « coller » aux conflits et campagnes militaires, il s'appuie sur des prérogatives majoritairement masculines : le combat, la lutte armée, l'externe, le développement (du territoire, de la zone d'influence). A ce moment (et il reste encore actuel dans bien des organisations) on peut

noter l'omniprésence des références guerrières, en remarquant l'emploi systématique du vocabulaire militaire « rôle, chef, objectif, puissance de feu, commandement, campagne, revanche, conquête, opération, tactique, stratégie, se battre, adversaire, ennemi, allié, stratège, affrontement, rivalité, déroute, défaite, lutte sans merci, lutte acharnée, ; écraser, vaincre », il semble que management et guerre soient si intimement liés que les champs sémantiques se confondent.

Plus encore, le management utilise le vocabulaire anthropophagique et laisse libre court à des assertions de mangeurs d'hommes: « on va les bouffer », « on n'en fera qu'une bouchée », « ça va saigner », « il a les dents longues », « les canines acérées », « on va les déchirer » « les réduire en bouillie » et on ira jusqu'à « lui bouffer les c... » ce qui renvoie à des rites guerriers dans lesquels manger l'adversaire c'est s'assurer de s'approprier sa force « engloutir l'entreprise », « absorber l'adversaire », « digérer l'acquisition »... Ainsi le vocable « chasseur de tête » prend tout son sens

Au-delà du vocabulaire, le management de la deuxième époque pille (ou singe) allégrement le monde militaire : structures autoritaires voire dictatoriales, respect des règles, obéissance aveugle et soumission forcée, hiérarchies rigides, absence d'autonomie et sacrifice de l'initiative individuelle au profit de l'efficacité collective. De « l'obéissance est la force principale des armées » on passe à « je ne veux voir qu'une tête », éradiquer les initiatives et standardiser les fonctionnements... Le respect de la procédure prend le pas sur la créativité avec une phrase terrible (et pourtant réellement entendue dans une organisation) « réfléchir, c'est commencer à désobéir »... Que ce type de management conduise à l'échec organisationnel, c'est certain, en outre les dégâts collatéraux sont évidents : écrasement de la personne, promotion de la flagornerie et de l'esprit courtisan, meurtre de l'initiative, mise en exergue de la médiocrité, « burn out » de l'encadrement intermédiaire...



Troisième époque celle du « team building »

Un management pacifié par les luttes sociales visant à répondre aux errances de la deuxième époque apparaît, enrichi de composantes qualifiées souvent comme « vertus féminines ». Nous vivons aujourd'hui dans nos organisations un retour à un état d'esprit plus traditionnellement féminin privilégiant la relation humaine. La science du management s'exprime en rupture avec la précision et la rigidité héritées du modèle militaire. La différence homme / femme, profonde et riche (histoire, implication neurologique) prend tout son sens et évite de sombrer dans des antagonismes désuets pour s'appuyer sur des complémentarités créatives. On a découvert que ce qui motivait était moins le résultat tangible obtenu que le fait que quelqu'un réfléchisse à cette motivation.

On pense à l'exemple de la Western Electric Company où les salariées ont été motivées par la réflexion de l'encadrement sur l'éclairage (faible ou violent) et non sur la réponse à la difficulté, sur le changement relationnel et non sur le résultat obtenu. Les demandes actuelles portent sur les capacités d'écoute « écouter et entendre » et sur l'animation d'équipe en redonnant son plein sens au mot « animer », donner une âme.

Les conditions de satisfaction dans la communication tels que les a décrit Rogers sont alors réunies : importance de la congruence qui demande à l'émetteur un accord entre ce qu'il ressent, ce qu'il pense et ce qu'il dit, condition de la communication efficace, dans le cas contraire les échanges sont brouillés et les luttes prévisibles. N'oublions pas non plus l'empathie, cette capacité à être ouvert à ce qu'exprime l'interlocuteur, percevoir l'autre sans déformation, « se mettre à sa place », « se décentrer ».

Tout ceci ayant été exposé, si le lecteur est toujours d'accord, il me reste à présenter sans faire d'angélisme ce que la maîtresse de maison fait efficacement et qui lui est possible de transférer tout naturellement dans les rapports professionnels

Le souci de l'éducatif, de la formation, de l'accompagnement, du suivi et de la valorisation de l'effort, la mesure des écart entre la demande formulée et le résultat obtenu (en retenant qu'« élever » un enfant, c'est l'aider grandir, le diriger vers l'autonomie, le conseiller pour qu'il puisse devenir ce qu'il peut être). Tout ceci découle de rôles certes partagés mais la contrainte des travaux extérieurs et l'histoire de l'humanité accordent à la femme en ces domaines, une place prépondérante. On pourrait taxer cet article de sexiste, je tiens à m'en défendre en m'appuyant sur les travaux de chercheurs qui témoignent du poids de l'éducation notamment à travers l'apprentissage des rôles sexués dès l'enfance. Face au conflit homme et femme n'ont pas reçu le même formatage...

Un exemple : dans une dispute entre enfants, la fille entendra la question « J'espère que ce n'est pas toi qui a commencé » et le garçon dans la même occasion « J'espère que tu t'es défendu ». Ceci permet de comprendre que dans le mot « conflit », l'homme perçoit « affrontement » littéralement « lutte front contre front » alors que dans le même vocable « conflit » la femme retrouve l'étymologie commune de « confluent » et perçoit non plus un heurt mais l'enrichissement de deux courants qui certes vont prendre du temps pour se mêler mais qui à terme vont s'enrichir mutuellement...

Même le timbre de voix est favorable au management féminin; tout manager sait que parler fort est bien moins « rentable » que parler à voix douce, ce qui mobilise l'attention de l'auditoire et fait baisser les tensions. De même une voix peu forte assoit le « faire autorité » alors qu'une voix tonitruante dénote le « être autoritaire »

Le sens (ou l'éducation) de la gestion de l'espace : le plan de table des réunions familiales qui permet à chacun de se connaître et de s'écouter est-il si différent dans l'organisation spatiale de nos bureaux ou réunions? N'y a-t-il pas là aussi un apprentissage sexué qui loin d'être discriminant se révèle créatif et transférable de l'univers privé à l'univers professionnel? La gestion de la famille, la régulation des oppositions dans la fratrie, dans les rapports familiaux et leur réemploi dans le cercle professionnel rappellent l'exigence de prise en compte des différences dans l'enrichissement mutuel « Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente ». L'organisation de chacun pour la satisfaction de tous : illustration d'une règle mathématique trop oubliée : le tout est supérieur à la somme des parties.



Afin que cet article ne soit pas ressenti comme une vision trop idéale du management au féminin, je me dois de noter aussi ce que les femmes perdent (ou risquent de perdre) dans ce jeu :

Les exemples du réemploi managérial d'expressions traditionnellement associées à la femme sont légion et je ne résiste pas au plaisir de noter que le management s'inspire aussi de la gestion de la cuisine : « laisser mijoter », « mettre sur le gril », « porter à ébullition », « filtrer », « passer au hachoir ou au couperet », « faire sa cuisine », « mariner », « office », « arroser », « plumer », « doser », « ficeler »...

Il y a en outre un risque fort de confondre temps professionnel et temps personnel... A ce titre téléphone et ordinateur portables alliés à la technologie wifi rendent quasi ténue la frontière entre la vie privée et la vie publique... Ceci peut se pondérer aujourd'hui par l'arrivée de cadres qui désirent distinguer les rôles en inversant les temps et les fonctions : le mari qui « tient » la maison et gère l'univers familial, la compagne qui se réalise pleinement dans son professionnalisme, le tout se situant très au-delà d'un sexisme historique et d'idées reçues.

La notion de féminité se heurte à des représentations vestimentaires traditionnelles de l'encadrement, l'alignement sur une sorte d'uniforme classique, la femme cadre affiche parfois une tentative de parité/ressemblance de look entre le « cadre costume – cravate » et la « working girl » ou la « corporate woman » en tailleur veste –pantalon bleu marine... Pour les plus jeunes, il subsiste une zone de flou dans une vêtue intermédiaire, hésitation entre la déssexualisation du métier ou l'androgynie de l'aspect (port de la jupe sur le pantalon)

Ce qui précède n'est ni un panégyrique en hommage à la femme cadre ni une dévalorisation de la masculinité managériale mais l'affirmation que le caractère sexué des personnels en situation d'encadrement doit s'exprimer sans retenue ni fausse honte d'un côté comme de l'autre. Une réelle parité des prises de décisions et des marques de pouvoir sont à inventorier dans notre histoire (90% du futur est dans le passé, nous inventons peu, tout juste ajoutons nous une organisation ou une dénomination nouvelle à des réflexes ancestraux). Il reste cependant que d'expérience du management au féminin (comme d'ailleurs l'entrepreneuriat au féminin) produit des résultats équivalents en terme de réussite mais via un système de relations humaines qui prend en compte nos légitimes demandes de qualité de vie et de respect de l'autre.

