

INTRODUCTION

Quelle est la situation désirée ?

Que disent les femmes et les hommes, essentiellement de France, surtout entre quarante et soixante ans, que j'ai eu le bonheur d'interroger pour construire cet ouvrage ?

Au XXI^e siècle, nous aspirons à une citoyenneté et à un management nouveaux, enrichis par les valeurs féminines, d'attention et de soutien, à travers un partenariat avec les hommes.

N'avons-nous pas chacun, femme et homme, un pôle intérieur féminin tourné vers la famille et un pôle extérieur masculin tourné vers la profession ? Pourquoi les hommes devraient-ils toujours attacher leur identité uniquement à leur profession et les femmes à leur maternité, puisque nous avons plusieurs identités que nous mettons en scène selon les circonstances, que *nous sommes composés d'une infinité d'identifications* et que donc *nous sommes en construction permanente* ?

Quels seront les changements identitaires que nous devons envisager pour vivre et travailler demain ? Comment les femmes et les valeurs féminines pourront-elles trouver leur place sur le lieu du travail ?

Il s'agit pour cela de favoriser le développement des talents et des complémentarités, le choix des rôles hors stéréotypes pour devenir un « sujet autonome », pour être acteur de son histoire et ainsi réconcilier parentalité et entrepreneuriat à travers une économie et une éthique moderne.

Qu'est-ce qu'un manager moderne aujourd'hui ? Quelles qualités attendons-nous de lui ?

Les principes de management insistent sur les attitudes suivantes.

Des comportements de stratège visionnaire sachant établir des priorités. Des comportements relationnels inspirant la confiance, formant ses équipiers et surmontant les échecs. Des comportements d'organisateur sachant maîtriser des ressources, créer de la valeur, mettre en place un développement durable pour les clients, les actionnaires, les collaborateurs.

De la cohérence par rapport à la façon dont les prédécesseurs concevaient l'autorité, afin de savoir d'où l'on vient pour savoir où l'on va. De l'exigence par rapport aux règles. De la coopération envers les membres. Du réalisme pour l'activité.

De la clairvoyance face à l'environnement, un style adapté à la situation. En effet, si l'environnement change, il faut changer de mode de leadership.

Quel fut le passé ?

Dès qu'il y a plusieurs humains, s'impose un coordinateur et un décideur... Et la prise de pouvoir, dans notre cerveau archaïque, se fait toujours en suscitant de la peur. En effet notre cerveau archaïque ne fonctionne qu'à partir de trois registres de base : attaque, fuite ou immobilisation. Ce sont ces trois comportements que nous retrouvons quand nous sommes stressés et que notre cerveau élaboré s'obscurcit...

Le premier pouvoir dans les sociétés agricoles¹ fut matriarcal ; les femmes faisaient peur par leur puissance de vie, de guérison, de prophétie : c'était le règne des déesses-mères.

Puis vint l'avènement des sociétés de la chasse ; l'homme comprit son rôle dans la procréation. Progressivement, par un retournement de la situation, l'unique géniteur devint un dieu ! Les femmes furent asservies et la famille, de royaume se transforma en prison. Cet asservissement fut justifié par la « faute » dans les différentes mythologies d'Ève, de Pandore...

1. Gérard Leleu, *La Mâle-peur*, éditions J'ai lu, 1973.

Mais, depuis Melanie Klein, nous savons que la méchanceté des mères « dévorantes », des femmes, est bien souvent un fantasme de l'enfant qui deviendra un homme... et qui gardera cette première représentation inscrite dans son cerveau.

Un moyen efficace de juguler la peur est de la transformer en son contraire... C'est ainsi que du sentiment d'infériorité implicite des hommes né de la peur des femmes naquit le machisme phallocratique, caractérisé par un sentiment explicite de supériorité...

La loi salique, la transmission du pouvoir de mâle en mâle et d'aîné en aîné, est une spécificité française : quarante-six pour cent des femmes siègent au parlement en Suède contre douze pour cent en France... Cette loi salique se caractérise par le machisme mais a pour corollaire la légendaire galanterie française. C'est ainsi que le machisme justifie ses attitudes par la faiblesse de la femme qu'il faut protéger puis honorer.

Mais cette galanterie peut constituer une ressource car elle témoigne de la construction d'un lien. Il s'agit donc de rendre ce lien plus responsable et plus adapté à la situation présente !

En effet l'égalité professionnelle progresse. La dot des filles de la bourgeoisie se transforme en métier.

Le président de la République, Jacques Chirac, a demandé à son gouvernement de préparer une nouvelle loi sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes. Le ministre de la Parité, Nicole Ameline, a créé en 2004 un *label égalité* pour les entreprises s'engageant à promouvoir une politique égalitaire, insistant sur la créativité issue de l'utilisation de la diversité.

Ces qualités sont-elles spécifiques aux hommes ?

Quelle est la situation actuelle ?

Nous sommes dans un monde en mutation dont le processus s'accélère depuis quelques décennies. La culture masculine vacille malgré quelques résistances... Nous observons encore un « plafond de verre », c'est-à-dire une barrière invisible, à la fois psychologique

et organisationnelle, essentiellement due aux charges familiales et à la culture masculine dominante, qui limitent l'accès au pouvoir du top management pour les femmes.

Mais nous entendons aussi de plus en plus souvent les pères en mission longue se plaindre de l'éloignement de leurs enfants.

Quel est l'impact de l'environnement présent ?

Force est de constater qu'un dommage généralisé dû à des croyances limitantes est à réparer pour réinventer notre relation au féminin et au masculin et favoriser l'utilisation de toutes les richesses.

En effet, nous assistons à la fin des repères identitaires liés aux rôles sociaux, ce qui conduit au refus des différences, aussi bien pour les femmes que pour les militaires ou les curés, à l'effritement du pouvoir des hommes (en 2005, en France, les mères peuvent transmettre leur nom à leurs enfants), même si le machisme demeure tenace.

Petit à petit, les femmes conquièrent le droit à la parole, à la maîtrise de leur relation à leur corps et au plaisir, à la gestion de leur argent : trois bastions de base de la culture masculine.

C'est d'abord, après la Première Guerre mondiale l'émancipation civile, l'obtention des droits civiques des femmes (en France en 1944, vingt ans après les USA et la Turquie), puis après la Seconde Guerre mondiale, l'émancipation politique et sociale, le droit à la contraception en 1960, à l'IVG en 1973 puis les droits sociaux en 1975.

Nous comprenons de mieux en mieux que les humains sont bisexuels à l'origine, qu'un homme qui emprisonne son féminin intérieur s'ampute de sa partie sensible de lui-même, qu'une femme qui emprisonne son masculin intérieur s'ampute de sa partie active d'elle-même. Nous acceptons mieux l'homosexualité et nous assistons même aux premiers mariages homosexuels en 2004.

Nous observons progressivement la féminisation de l'encadrement, l'émergence du management « transformationnel », c'est-à-dire qui gère les transformations par une attitude de flexibilité adaptative en développant les ressources humaines.

Quelles sont les opportunités ?

Dans notre société post-industrielle, nous assistons tout d'abord à une évolution économique caractérisée par la vitesse de l'information et de l'innovation, par la nécessité d'anticipation avec pour corollaire la peur de l'incertitude.

Nous sommes en crise et, dans la crise, les femmes sont reconnues à l'égal de l'homme car, dans la crise, elles se mobilisent et montrent leurs ressources. Mais, dès le retour à la normale, cette reconnaissance s'estompe, c'est pourquoi nous devons être vigilants.

Nous observons ensuite une évolution sociétale en faveur de la formation supérieure des femmes et donc le désir de parité (les grandes écoles se sont ouvertes aux femmes dans les années 1970), vers la formation supérieure des jeunes et, de ce fait, le rejet de l'autorité non légitime, vers le congé parental pour les hommes qui revendiquent un meilleur équilibre personnel et professionnel.

Nous assistons enfin à l'évolution managériale des cultures d'entreprise vers le réseau. C'est la culture « Athéna solitaire-solidaire », où les femmes sont naturellement à l'aise grâce à leur sens relationnel et à leur sens pratique, qui les aide à aborder le changement. C'est ce que nous développerons dans les pages suivantes.

Le bon manager devient un manager coach, sa posture est faite d'écoute et de valorisation pour développer les compétences de son collaborateur. Dans un espace de co-construction, il favorise l'autonomie de ses collaborateurs dans le cadre de l'optimisation du collectif. Là aussi, les valeurs féminines et l'ambition féminine moins individualiste sont à l'œuvre.

La famille comme l'entreprise se métamorphose et d'institutionnelle elle devient participative. Ce changement de culture suppose d'élaborer un changement, de faire un « deuil », c'est-à-dire de sentir le manque pour accepter de se tourner ensuite vers le futur, afin de trouver une nouvelle affiliation à un nouveau mode de pensée.

La promotion des femmes est synonyme d'entreprise innovante mais aussi garantie de rentabilité. Selon l'étude américaine Cata-

lyst, la présence massive des femmes dans les comités de direction des cinq cents premières entreprises mondiales permet d'afficher une rentabilité de trente-cinq pour cent supérieure à celle des entreprises uniquement dirigées par des hommes.

Quels sont les obstacles ?

Nous notons l'importance des freins psychologiques, les fortes résistances au changement des hommes : « Les femmes veulent nous bouffer », des femmes aussi : « Notre rôle est d'être près de nos enfants ».

Nous observons l'existence de freins sociologiques, le besoin de pouvoir des hommes pour se sentir exister, le manque d'opportunités pour les femmes d'atteindre le top management par carence de visibilité.

Comment construire le futur ? Quelles sont nos ressources ? Quels sont les « bénéfiques », les avantages à changer pour s'adapter ? C'est ce que nous allons maintenant explorer.