



INTERVENTION GÉRARD PAVY

Consultant en stratégie et communication

Auteur de

« *La dynamique des sexes au travail – le pouvoir, l'amour et l'inconscient* ».

Aux éditions, l'Hamattan

Collection : Dynamiques d'entreprises.



Je me centre sur le pouvoir et le rapport au pouvoir. J'utilise ici des notions psychanalytiques, parfois un peu délicates d'emploi, non pas dans le but de choquer, mais parce qu'elles disent quelques chose d'utile sur le sujet qui nous occupe.

D'abord il est important de repérer le contexte dans lequel on intervient car le type de pouvoir en place change et les clés pour gagner diffèrent selon la constellation du moment.

La compréhension du contexte permet de poser **deux questions** essentielles, comme nous allons le voir.

Max Weber a proposé une distinction pertinente de **trois types de pouvoir** que l'on retrouve chez Lacan, à sa manière : le patrimonial traditionnel, le rationnel légal et le charismatique. En gros ce que Weber veut dire, il y a d'abord un fondateur, puis des gestionnaires du système ainsi fondé enfin arrive le transgressif qui régénère le système.

L'histoire de France est remplie de cette succession de boucles : Louis XIV fondateur puis une longue période de gestion de l'héritage jusqu'aux troubles de la révolution et l'émergence d'un leader charismatique, Bonaparte qui devient à son tour fondateur sous le nom de Napoléon 1.

A quel type logique appartenez-vous : fondatrice ? gestionnaire ? transgressive ? Telle est la première question à se poser.

Le contexte de travail contient une seconde dimension : le **code de l'entreprise**, de l'organisation est masculin. Donc si je veux croître dans l'organisation en tant que femme, dois-je adopter les codes masculins, ou bien mes codes féminins peuvent-ils constituer des atouts ? Tel est la seconde question à se poser.

Pourquoi le code de l'organisation est-il **masculin**, même de nos jours ? Je vais dire quelque chose qui n'est pas politiquement correct, mais la maman investit légèrement plus – en général – son fils que sa fille. En conséquence, fréquemment, le garçon optimise son intérêt en choisissant la stratégie double suivante : créer ou

rejoindre une organisation pour prendre une distance avec le monde maternel tout en accomplissant l'idéal maternel dans lequel il a baigné : être un héros. Dans le monde économique, être un entrepreneur ou être au sommet d'une pyramide organisationnelle. Le roman « La promesse de l'aube » de Romain Gary illustre parfaitement la façon dont se détermine ce « destin » masculin. Je note que ce sujet de la trajectoire est d'autant plus sensible ici que je suis face à des personnes du monde de la finance, secteur qui est marqué du masculin, les femmes occupant traditionnellement plus massivement des positions clés dans les fonctions dites relationnelles, comme RH, communication ou marketing.

Comme la réussite de cette stratégie pour échapper au monde maternel est vitale pour le garçon, vous comprenez que les femmes qui veulent diriger vont rencontrer des difficultés : voilà que les êtres dont il n'a eu de cesse de se séparer viennent investir son territoire ! Les femmes doivent s'attendre à rencontrer des résistances, souvent implicites, en dépit des mesures pour la parité et ces obstacles dressés silencieusement par les hommes risquent de tenir encore... longtemps !

Reprenons, quelle **stratégie** peut prendre une femme pour avancer dans une entreprise ?

D'abord, et cela je l'ai appris de mon maître Crozier, le sociologue récemment disparu, le pouvoir est un système d'influences, pas toujours visible, où l'important est de maîtriser des leviers. Qu'est ce qui donne un levier ? Une **zone d'incertitude pertinente**. Les deux qualificatifs sont importants, incertains et pertinents. C'est-à-dire quelque chose qui est non maîtrisé, pas banal et stratégique pour l'organisation. Si j'ai une expertise pointue en informatique que cette expertise n'est pas partagée par d'autres et que l'entreprise en a absolument besoin pour son développement, alors moi, ledit expert je dispose d'une grande capacité de négociation. Ce n'est pas toujours celui qui est le plus haut placé dans l'organigramme, le hiérarchique, qui a le pouvoir.

Les femmes, pour le moment encore, sont plus rares dans les organisations, notamment dans certains secteurs prisés, que les hommes, elles gardent donc un privilège d'**incertitude**, de non standard et donc mal maîtrisés, ce qui leur permet de répondre à la première condition pour avoir du pouvoir de fait. La femme apporte la différence dans le monde codé au masculin, la différence c'est le sexuel et ce qui est différent fait peur. Les hommes de pouvoir jouent à celui qui aura la plus longue : comment jouer avec la femme qui lui suggère que son précieux instrument pourrait... disparaître, puisqu'elle-même n'en a pas ! Il faut bien sûr que la femme sache jouer de ce registre avec doigté pour ne pas éveiller trop vite des mécanismes de défense chez le sensible dirigeant masculin.

Passons à la seconde condition, la **pertinence** stratégique. Revenons à Weber et à ses trois postures de leaderships. D'évidence, l'homme s'est historiquement attribué les deux premiers rôles : fondateur et gestionnaire. Reste le style charismatique, celui qui remet en cause le système et porte une nouvelle espérance. Pour préparer cette conférence Agnès m'a fait remarquer que les hommes hésitent souvent à promouvoir des femmes à des postes de dirigeant car elles posent des questions. Poser des questions, c'est sous-entendre que le bonhomme n'a peut-être pas la plus longue (à entendre aussi dans son lien au symbolique !), c'est questionner sa virilité, et il a raison d'en douter car rien ne le garantit. C'est exactement cela le point d'entrée du charismatique : celui ou celle qui pose des questions, qui remet en cause le pouvoir du gestionnaire en lui disant, tu n'es qu'un gestionnaire pas un fondateur ! Et si les hommes hésitent à nommer ces femmes aux postes clés, c'est bien que leurs questions ne sont pas anecdotiques, elles sont pertinentes, donc stratégiques.

Bien sûr, **ligne de crête** est étroite. Comment faire pour que les questions n'apparaissent pas comme « castratrices » pour parler clair ? En l'habillant du sexuel, bien sûr ! J'ai dit tout à l'heure que le sexuel fait peur à l'homme, mais comme vous le savez, on ne désire rien tant que justement ce dont on a peur ! Ce dont on a peur c'est d'abord quelque chose qu'on a peur en soi, chez soi, parce qu'on n'ose pas l'assumer, mais en fait on le convoite ! Et on le projette chez l'autre pour s'en débarrasser, en espérant que l'autre nous le propose, comme cela on y est pour rien. C'est donc l'autre, la femme la coupable par où vient la tentation. Cela, nous le savons depuis l'histoire d'Adam et Eve. Pour conclure ce point la stratégie gagnante pour une femme dans sa carrière serait, de poser des questions en s'habillant avec goût des oripeaux et du glamour de la séduction.

La femme manager peut aussi emprunter une des deux stratégies alternatives du fondateur et du **gestionnaire** et prendre ainsi les hommes à leur propre code. La femme, sans tomber dans les stéréotypes, est souvent minutieuse en application de l'éducation traditionnelle qu'elle a reçu dans l'enfance. A ce titre elle fait souvent un gestionnaire précise et efficace. Mais ne risque-t-elle pas ainsi de rester l'excellente éternelle exécutante au service du maître, l'homme. Un bon maître qui est prêt à jouer le jeu de la parité pour autant qu'il garde le pouvoir.

Il y a aussi la femme **fondatrice** qui prend le phallus à l'homme, symbole convenu de l'autorité, pour partir ainsi équipée, courageusement, dans l'aventure professionnelle. Elle est autonome et indépendante. C'est Alice dans la version Tim Burton d'Alice aux Pays des Merveilles qui rompt brutalement les vœux d'un mièvre et traditionnel mariage et s'en va seule à la conquête du monde. Mais peut-être se posera-t-elle ultérieurement la question de son identité de femme, mère et amante.

Parce que, selon la dialectique hégélienne, qu'est-ce qui garantit ma féminité, celle d'Alice, sinon un autre émergeant au registre de la virilité, comme le montre le personnage de Vienna dans le film Johnny Guitar. Vienna est une femme forte et indépendante, fondatrice et gestionnaire d'un saloon dans le grand far-west hostile. Il faut voir comment elle s'arrange pour susciter la manifestation de la virilité en mettant les hommes de son entourage en concurrence. N'est-ce pas ainsi pour s'assurer de sa féminité alors qu'elle occupe un rôle d'homme.

Je terminerai par un **clin d'œil**. Comme nous l'avons vu, le pouvoir n'est pas à regarder uniquement du côté du visible, « j'ai tel poste, je suis vice-président de ». Mais aussi du côté de l'influence. Sur ce plan les femmes ont une longueur d'avance sur les hommes. Ne disait on pas, derrière Chirac cherchez Garrault, Marie-France, bien sûr ? Donc les femmes ont, comme nous l'avons vu, ... déjà le pouvoir, un pouvoir dans le champ du transgénérationnel et de l'émotionnel. C'est un pouvoir clé, celui de la mère, puisqu'il détermine en grande partie comment on pense et ce qu'on désire !

Les femmes qui font carrière se heurtent au pouvoir d'hommes qui eux-mêmes ont pour mère des femmes, ces hommes pourraient également être leur mari. Dans les deux cas les épouses et les mères sont sans doute fières de leur parcours d'homme de pouvoir qui réussit. Au sein du monde féminin, les mères, les épouses et les filles ne sont peut-être pas diachroniquement d'accord entre elles car leurs intérêts sont différents. Les hommes, eux, ne se posent pas ces questions...

Dans les contes de fées que de génération en génération on raconte aux enfants, comme Cendrillon, Blanche Neige ou La belle au bois dormant, c'est le prince qui vient sauver la jeune fille. Et j'ai de bonne raison de croire qu'il ne s'agit pas d'histoires pour endormir les filles et les conditionner à accepter joug masculin. Les femmes aimant être aimées par des héros affûtés et non pas par des has been routiniers mettent la pression sur les hommes qui ne peuvent risquer de s'endormir ainsi !

Selon la dialectique hégélienne reprise par Lacan, l'être humain se définit en se glissant tout entier dans cette équivalence : je désire ce que l'autre a, je désire être reconnu par l'autre, je désire le désir de l'autre !