

Partie I

Les exclus, les promus et les parvenus

L'effet désastreux des idées convenues s'exerce bien avant que l'on soit nommé manager. Certaines d'entre elles constituent les critères de fond qui président aux instances du recrutement et de la promotion.

Suivant une approche chronologique des débuts du management, cette première partie dénonce les pires croyances qui affectent la composition et les contours du corps managérial, avant même que les managers soient choisis. Elles affecteront également en profondeur leur reconnaissance, leur place et leur promotion ultérieures.

La plus primaire de ces idées sera traitée en premier, car elle est peut-être la pire du genre, puisqu'elle exclut d'emblée la moitié de la population générale de la fonction managériale. À tout seigneur tout honneur !

Cette partie traite trois thèmes :

- ▶ la place de la femme dans le management ;
- ▶ la part de l'expertise métier dans le recrutement des managers ;
- ▶ les critères d'accès à l'appellation « manager » pour tous ceux qui ont des responsabilités.

Ces trois premiers chapitres posent les bases d'une définition, ainsi qu'une carte élémentaire des grandes fonctions qui composent le management. Cette carte élémentaire servira de cadre pour le développement des autres thèmes.

Peut-être est-il utile de rappeler que tous les chapitres composant cet ouvrage peuvent être lus dans n'importe quel ordre.

1

La loi du mâle dominant

« Il y a des hommes dans cette équipe. On ne peut pas décemment leur mettre une femme comme manager¹⁰. »

Intox : le management est dans la nature des hommes, pas dans celle des femmes

◆ Discours toxique porté par les managers qui en sont convaincus¹¹

L'inégalité entre hommes et femmes est un fait indéniable qui recouvre la réalité de leurs différences naturelles. Certes les femmes ont droit à l'égalité en toutes circonstances mais le management en tant que tel n'est pas un droit, ce n'est qu'une activité qui requiert qu'on recrute, comme pour n'importe quelle autre technique ou métier, les personnes les plus compétentes. Alors oui, les hommes sont plus nombreux dans le management que les femmes, mais cela ne dénote pas une discrimination.

Et puis, tout simplement, pour manager, il faut bien être un minimum autoritaire, et cela n'est pas – en général – le point fort des femmes. L'homme est naturellement fait pour commander.

.....
10 Propos significatif qu'on peut entendre fréquemment de la part des managers de tous niveaux.

11 Vous trouverez dans ces paragraphes un florilège des idées reçues qui nourrissent cette croyance. Que le lecteur ne s'y trompe pas, ces conceptions ne sont évidemment pas celles de l'auteur.

Cependant, lorsqu'il s'agit de manager des populations majoritairement féminines, il est naturel que ce soit fait par des femmes. D'ailleurs, on remarque que le management fonctionne mieux quand il est conduit par des femmes qui ont des qualités masculines d'autorité.

◆ Arguments aux sources de la pollution

Les différences en termes de position sociale qui existent entre les hommes et les femmes sont le résultat naturel d'un écart global de constitution, de capacités et d'appétences. Les hommes sont spontanément plus à l'aise dans le management. En général, ils ont naturellement plus de poigne, ils sont plus déterminés ; ils sont aussi plus décisifs, plus volontaires, plus audacieux. Leur esprit d'analyse est plus cartésien, plus développé. Ils voient tout de suite ce qu'il faut faire.

Ils ont, il faut le dire, plus le goût de l'exercice du pouvoir, et ils sont plus enclins à occuper une position dominante dans les rapports sociaux de toute nature. C'est génétique et cela correspond à la répartition habituelle des rôles dans la famille. Manager, c'est oser décider et c'est prendre les bonnes décisions. C'est la fonction ancestrale des hommes.

Il y a bien des femmes qui ont ces mêmes ressorts, mais il faut admettre qu'elles sont rares. En général, les femmes, dont le cerveau est différent, sont plus centrées sur les relations affectives, l'esthétique, la finition, le confort des situations, que sur le fonctionnement et l'efficacité des dispositifs.

Tableau 1.1 Indice de pollution¹²

Catégories	Part d'acteurs affectés par la croyance	Commentaires sur les raisons et les évolutions implications et des proportions
Hommes	4/5	En baisse à l'échelle de quelques décennies
Femmes	1/5	En baisse sensible
Entreprises	4/5	En baisse

.....
12 Estimation approximative de la part des acteurs plus ou moins touchés par cette croyance.

La femme s'intéresse plutôt au vécu, au partage, à la qualité de la relation individuelle, ce qui n'est que très accessoirement utile au management. Elle est d'ailleurs trop affective. Lorsqu'elle entre en concurrence, c'est plus sur le terrain individuel ; tandis qu'un homme cherchera plutôt à constituer un groupe, une équipe, autour de lui pour gagner. La performance est beaucoup plus une préoccupation d'homme.

Désintox : managère, modèle de management

◆ La crème des chefs

Dans l'immense majorité des organisations, les femmes managers sont ultra minoritaires. Tout le monde sait qu'elles sont d'autant plus rares que le niveau hiérarchique s'élève. C'est vrai dans les entreprises, en politique, comme dans tous les types de structures¹³.

Une très simple et rigoureuse observation démontre que tous les préjugés à l'encontre des femmes se révèlent, à l'épreuve des faits, n'être qu'un tissu d'âneries. Car les femmes en posture de manager se montrent statistiquement meilleures que les hommes.

Au risque de nous fâcher avec certains de nos clients, notre constat courant est saisissant. Selon les entreprises, entre un bon quart et un tiers des managers hommes a des pratiques dégradées ou au mieux inefficaces, voire carrément nocives. C'est nettement plus rare chez leurs collègues féminines.

△ **Quand une « managère » est mauvaise, cela se remarque plus ; et l'explication est vite trouvée : bien sûr, c'est une femme !**

Il faut dire que dans l'innombrable cohorte des managers en défaut, on n'évoque jamais le fait que certains sont « des mâles » pour expliquer la médiocrité dans leur tenue du rôle. Pour un tel, on pourra décréter que

.....
13 « Les femmes constituent près de la moitié de la population active mais n'occupent que 27,1 % des postes d'encadrement des entreprises du secteur privé et public et ne constituent que 7 % des équipes dirigeantes des grandes entreprises. Toutefois en 2008, le nombre de femmes siégeant dans les conseils d'administration des sociétés du CAC 40 a franchi le seuil des 10 % selon une étude de l'agence Capitalcom. Les femmes représentent en effet 1,2 % soit une progression de 2 points de plus qu'en 2007. » (« Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise », ORSE, mars 2009.)

c'est un imbécile, ou considérer que c'est « sa personnalité » – c'est-à-dire lui trouver des excuses – ou bien regretter qu'il ne soit pas à un poste en rapport avec ses compétences. Mais on ne dira jamais qu'il est nul parce qu'il a du mal à assumer sa virilité.

◆ Strapontins

Malgré l'absence criante de preuves de l'infériorité féminine dans le management, l'évidence idéologique continue à s'imposer à l'évidence tout court. Et on poursuit inexorablement dans la veine des recettes aussi ineptes qu'injustes :

- ▶ Une managère ne correspond aux attentes du poste que lorsqu'il s'agit d'encadrer une population féminine.
- ▶ Les choses fonctionnent moins bien quand il s'agit pour elle d'encadrer une équipe à majorité masculine.
- ▶ À choisir, prenez donc plutôt un homme. Il sera plus fort, plus disponible et engagé. Il se révélera aussi plus solide, surtout s'il y a des enjeux stratégiques.
- ▶ Peut-être pourra-t-on recruter une femme pour manager des activités de type « maternelles », « ménagères » ou « sociales » qui lui sont plus naturelles.
- ▶ Confiez à la managère l'encadrement d'activités administratives ou fonctionnelles ; celui des activités opérationnelles étant évidemment l'apanage des hommes.
- ▶ Une femme peut faire du management de proximité, mais prétendre à un poste de direction, ce n'est pas raisonnable !
- ▶ Etc.

◆ Incompétents inconscients ?

Les mâles, qui occupent presque exclusivement les sphères des gouvernances¹⁴, auraient l'impression de scier la haute branche sur laquelle ils sont perchés, en révisant ces prémisses de pensée.

.....
¹⁴ Gouvernance : nouvelle locution à la mode, qui n'a pas un sens très différent de celui de gouvernement, mais qui affecte une connotation plus distante de l'action, plus proche de la pensée sur la façon de diriger la manière et la méthode. Dans la plupart des dictionnaires, le terme apparaît comme un mot ancien désignant une juridiction. Il peut donc être utilisé assez librement selon ses nouvelles acceptions.

Le plus pervers dans ce phénomène est sans doute que l'usage de ces certitudes imbéciles n'est jamais délibéré. Il est induit, diffus, prégnant, et finalement toujours masqué par des arguties portant sur d'excellentes raisons, strictement individuelles bien sûr, de nommer un tel plutôt que une telle. Et cela marche presque à tous les coups !

En l'occurrence, l'immense majorité des décideurs masculins a dépassé le stade de l'hypocrisie. Ils se pensent de bonne foi quand ils se défendent de toute forme de préjugé.

Ainsi, pudiquement entériné par des instances RH¹⁵ complaisantes, le phénomène s'auto-entretient par le déséquilibre qu'il génère. La dominance du mâle aux postes de management est à la fois l'œuf et la poule ; elle se reproduit à défaut d'adversaire. La bêtise invasive se nourrit de sa propre couverture, sans même avoir à se justifier.

△ **L'évolution du monde est emportée par une modernisation fulgurante, mais la plus antédiluvienne de toutes les inepties reste solidement agrippée aux commandes de la flotte.**

Peut-être cette ineptie survit-elle parce qu'elle est la plus primaire ?

Il existe bien des organisations où le machisme est moindre, voire insignifiant, mais elles sont extrêmement rares. Dans la plupart des autres, il reste prédominant.

◆ Femmes « mecs »

Dans les organisations ségrégationnistes classiques, quand il s'agit de faire gravir les échelons à des femmes pour satisfaire les quotas, on préfère en général choisir celles qui ressemblent à l'image que l'on se fait des hommes de pouvoir. Biologiquement parlant, le sujet du choix reste une femme, mais sur le plan social, elle sera plutôt typée « mâle ». Cela rassure. Et comme les autres femmes ne s'en plaignent pas trop (on ne voit pas comment elles pourraient le faire), cela se passe plutôt bien. On continue donc dans cette ligne de conduite avec l'aval implicite des rares parvenues qui ont dû, le plus souvent, batailler ferme pour accéder au Graal, et ce aux limites de leur endurance.

.....
15 RH : ressources humaines. Entendez, sous ce goûteux vocable, le nouvel habillage des traditionnels services centraux en charge de l'administration des emplois, qui, parfois, ne font en réalité guère autre chose.

Leur présence dans les systèmes n'est pas une entorse à la règle, ce n'est qu'une déclinaison du modèle, qui finalement le renforce en lui servant d'alibi. De plus, du point de vue des managés, une managère « dure » est aussi facile à détester que son *alter ego* masculin.

△ **Y compris dans le format « femme de pouvoir », les managères font très souvent de meilleurs managers que les hommes. Dans tous les cas, si elles s'étaient montrées moins performantes, elles ne seraient jamais parvenues jusque-là !**

Par contre les hommes sont souvent promus bien qu'ils aient lamentablement échoué dans des missions précédentes. Et, contrairement à ce qu'on pourrait croire, le taux de mauvais managers ne diminue pas en montant dans les niveaux hiérarchiques. Dans certaines organisations, c'est même exactement l'inverse. Cela dépend des dirigeants.

Cet écart expliquerait notre observation initiale : plus le niveau hiérarchique s'élève, plus le pouvoir augmente dont celui des médiocres qui s'accroît au détriment des autres.

◆ Femmes/femmes

Parallèlement, il arrive que d'autres femmes, étrangères à ces critères de supériorité, parviennent à des postes de management, jusqu'à des niveaux intermédiaires (mais beaucoup plus rarement de direction). Cela se produit plus fréquemment dans de très petites ou de très grandes structures. Ces managères *lambda* ne jouent pas les caïds. Elles ont l'air tout à fait ordinaires. Ce sont généralement des mères de famille telles qu'on peut se les représenter dans leur très grande diversité de caractères et de préférences.

Mais à la différence des hommes (dont la qualité du management est plus aléatoire), elles positionnent leur **mode** de management assez systématiquement sur des valeurs d'humanisme, de responsabilité, de réflexion et de courage.

Nous les avons rencontrées en les formant et en travaillant auprès d'elles (comme auprès de leurs collègues), et il nous est apparu que leur mode de management se caractérise de façon récurrente par quelques paramètres faciles à repérer, qui s'écartent de ceux des hommes :

- ▶ des équipes plus impliquées, dans une ambiance positive ;
- ▶ des organisations plus rigoureuses et pérennes ;

- ▶ des moyens optimisés ;
- ▶ des résultats supérieurs (quoique parfois difficilement reconnus par leurs pairs) ;
- ▶ des jeux tactiques de territoires et de pouvoir réduits au minimum indispensable pour la protection de l'unité.

◆ Symptôme de la formation

À première vue, cela pourra paraître dérisoire, mais la différence se révèle de façon criante, au travers d'un détail obstinément récurrent lors des formations au management que nous animons depuis longtemps. Il est empirique, mais néanmoins factuel et impressionnant.

En moyenne, malgré de fortes variations, sur dix hommes présents en formation, seuls deux ou trois prennent des notes. Ce sont aussi ceux qui sont les plus participatifs, qui posent des questions, affichent leurs découvertes, envisagent ouvertement l'usage qu'ils projettent d'en faire.

Les autres peuvent passer trois jours d'affilée dans un stage sans remplir plus de quelques lignes personnelles. Ils participent aux exercices structurés, écoutent en apparence, regardent, font des tartines de gribouillis, attendent, rêvassent quand ils ne sont pas sollicités, jettent un œil sur les documents remis ; et font, selon leur humeur, des commentaires sur ce qui est développé, afin de faire savoir ce qu'ils savaient déjà ! Seulement, ils n'éprouvent visiblement pas le besoin de s'approprier les savoirs à leur façon, ni de matérialiser les éléments du contenu pour les retenir.

Pour les femmes, la proportion s'inverse. Dans leur immense majorité, elles prennent des notes en restant très attentives. Elles se conduisent de la même façon que les rares hommes vraiment impliqués... Et l'on peut constater au moment des débriefings, en fin de formation, qu'avec leurs pairs « preneurs », ce sont elles qui ont le mieux intégré ce qui leur a été proposé.

△ **Le taux d'acquisition des ressources managériales par les femmes est donc inversement proportionnel à leur taux de présence dans la population des managers.**

Dans de très exceptionnelles structures, les femmes sont aussi nombreuses que les hommes, et ce à tous les échelons. La différenciation dans les comportements d'apprentissage que nous décrivons n'y apparaît pas. Au contraire, elle se creuse dans celles où le management est ultra masculin.

◆ Apprenantes

En discutant avec les managères, il apparaît qu'elles se remettent volontiers en question, préoccupées qu'elles sont de ne pas être au top des bonnes pratiques. Ce comportement nous montre qu'elles agissent comme si elles étaient condamnées à faire indéfiniment leurs preuves.

△ **Au contraire, dans leur grande majorité, les hommes semblent se considérer comme intrinsèquement compétents en management et sont beaucoup plus résistants à l'apprentissage, comme si la fonction était innée.**

Les managers hommes sont nombreux à s'inquiéter de la raison pour laquelle on les forme : serait-ce un déni de leur compétence ? Ils interprètent leur formation comme un message caché : on considère qu'ils sont mauvais. On vous le disait : normalement, de leur point de vue, être chef est inscrit dans les gènes !

Éclairage : le sceptre, le manche et le ménage

◆ Préhominien

Chez les mammifères qui ont précédé les hominiens, il pouvait être utile pour la pérennité de la troupe qu'un individu dispose et use d'une puissance physique supérieure. Cela pouvait être nécessaire pour la chasse, pour la défense du clan, pour le franchissement d'obstacles. Et il pouvait y avoir du sens à ce que celui-ci s'approprie la nourriture pour entretenir sa force, qu'il s'approprie également les femelles pour transmettre la supériorité de ses gènes. Ce fut le choix de l'évolution.

Il convenait aussi que ce meneur soit plus agressif, plus volontaire, plus batailleur. Son statut et son rôle étaient, de fait, ceux dévolus aux mâles dominants.

Évidemment, cela présentait l'inconvénient que l'exercice de ces « qualités » s'épanouissait aussi, à l'intérieur du groupe, au détriment de ses autres membres. Mais la nature a voulu que ceci soit toléré par les autres afin de préserver les liens et la viabilité du clan.