

Gérer est féminin

Par Laurent Lapière, titulaire
Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal
Laurent.lapierre@hec.ca
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

On a longtemps prétendu que gérer était « rationnel », un domaine qu'on disait surtout réservé aux hommes. Heureusement, c'est une croyance qui n'a plus cours depuis longtemps et plusieurs chercheuses s'intéressent non seulement à la place des femmes en gestion (qui sont encore en minorité dans la haute hiérarchie organisationnelle), mais surtout à la place du « féminin » dans l'exercice de la gestion.

Les mots qu'on utilise pour décrire un phénomène ne sont pas innocents. En français, les mots gestion et gestation ont la même racine étymologique. Gérer, c'est porter une organisation de l'intérieur, comme une femme porte un enfant. Par contre, la racine étymologique du mot administration est asservir. Un administrateur de société asservit une organisation de l'extérieur.

Cette semaine, j'ai eu l'occasion d'entendre Gladys Symons, professeure à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). En écoutant sa présentation, ma conviction que gérer est surtout féminin a été renforcée, que la gestion soit exercée par un homme ou par une femme.

Il n'a pas été question des éventuelles différences d'être ou de styles de gestion entre les hommes et les femmes. Heureusement !

Gladys Symons a plutôt intitulé sa présentation « Qui a peur des émotions organisationnelles ? » Elle l'a centrée sur ce qu'elle a appelé « l'espace-temps affectif, le féminin et la gestion ». Il allait donc être question de l'affectif et du féminin. Gladys Symons a le grand mérite d'avoir nommé le phénomène : le féminin de la gestion.

Elle a soutenu qu'au cours des dernières décennies, il y a eu « féminisation » de la gestion. On peut aussi affirmer la même chose du leadership qui est passé d'un génie plutôt masculin à un génie plus féminin. On pouvait en déduire qu'il est plus « rationnel » d'être émotif que de ne pas l'être parce que, de toute façon, on ne peut nier son affectivité.¹

Le « génie féminin » est traditionnellement associé au *nurturing* (nourrir), au *caring* (prendre soin), à la présence, à l'empathie et à la valorisation des relations interpersonnelles. Les écrits à la mode en ce moment en gestion, comme en leadership, préconisent une approche de type génie féminin, où l'on met moins l'accent sur le contrôle individuel, avec son absence affective et physique, que sur le partage de responsabilités, sur l'aide et le perfectionnement des autres, sur la construction de réseaux interpersonnels, les relations dans l'espace et dans le temps.

Selon Gladys Symons, les codes féminisés sont la bienveillance, l'empathie, le réconfort, la compassion et l'interdépendance humaine, alors que les codes masculinisés sont l'efficacité, la performativité, la rationalité instrumentale, l'objectivité et le contrôle.

¹ Je ne pourrai pas être entièrement fidèle à la finesse des propos de madame Symons, mais les lecteurs intéressés peuvent s'adresser directement à elle pour des références plus précises.
gladys.symons@enap.ca

Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 10 décembre 2007.

Cette façon de présenter la gestion a le grand avantage de ne pas faire une scission entre les hommes et les femmes gestionnaires. Les hommes, aussi bien que les femmes, ont fait l'expérience d'une féminisation de la gestion. Il y a des hommes dont la gestion est plus proche du « génie féminin » et des femmes dont la gestion serait plus proche du « génie masculin ».

Quel vent de fraîcheur pour mieux comprendre la gestion et le leadership !

On a tous été témoin de changements majeurs qui sont survenus en gestion et en leadership. Qu'il s'agisse des chefs d'orchestre, dont on s'est souvent servi comme métaphore de la gestion ou du leadership, des organismes de création comme le Cirque du Soleil ou Sid Lee, ou des entreprises de service comme Rona et Couche-Tard, le leadership du XXI^e siècle a de plus en plus les accents du « génie féminin » .

Le mois de décembre nous ramène à cette réalité de la préparation du réveillon de Noël, planifié des mois à l'avance, par nos mères et nos grands-mères, avec une attention apportée aussi bien aux détails qu'aux personnes.

Un groupe de professeures de HEC Montréal, dont Francine Harel Giasson, soutient depuis longtemps que cette gestion domestique, encore l'apanage des femmes, était riche en leçons de gestion et de leadership qu'on n'a pas suffisamment valorisées.

Que ce soit pour les hommes ou pour les femmes, au fond, gérer a toujours été nécessairement féminin, comme le mot l'indique en français. Merci Gladys Symons !

Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 10 décembre 2007.