



Journal des anthropologues

Association française des anthropologues

124-125 | 2011

Les rapports de sexe sont-ils solubles dans le genre ?

Rapports de sexe et genre au travail

Sex and Gender Relations at Work

Catherine Blondel



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/jda/5673>

DOI : 10.4000/jda.5673

ISSN : 2114-2203

Éditeur

Association française des anthropologues

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2011

Pagination : 221-235

ISSN : 1156-0428

Référence électronique

Catherine Blondel, « Rapports de sexe et genre au travail », *Journal des anthropologues* [En ligne], 124-125 | 2011, mis en ligne le 01 mai 2013, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/jda/5673> ; DOI : 10.4000/jda.5673

RAPPORTS DE SEXE ET GENRE AU TRAVAIL

« Être une femme libérée,
tu sais, c'est pas si facile... »¹

Catherine BLONDEL *

À la question : « Les rapports de sexe sont-ils solubles dans le genre ? », j'essaierai ici de répondre partiellement à partir d'une autre question, qui vient désormais à se poser dans le cabinet d'une *coach*, orientée par la psychanalyse : « Puis-je être une cadre dirigeante et rester une femme ? »

Bien entendu, cette question n'est pas le motif initial de consultation, sachant que le signifiant *coach*, bien que très largement polysémique, renvoie généralement à l'idée de réussite professionnelle. Le *coach* est requis à cette fin, avec l'idée qu'il sait comment manager, comment déléguer, comment obtenir une augmentation, négocier une promotion, etc.

Le présent texte essaie donc, à partir de l'analyse d'une quinzaine d'accompagnements de cadres dirigeantes d'entreprises ou d'institutions, de rendre compte des impasses et des solutions mises en œuvre. Il se nourrit du dialogue avec quelques ouvrages issus de la sociologie, de la philosophie ou de l'anthropologie mais

* Courriel : vis-a-vis@wanadoo.fr

¹ Merci à Anne-Gaël Ladrière, à qui je dédie ce texte, parce qu'elle le vaut bien, comme on dit chez L'Oréal. Elle a su retrouver les auteurs de cette ritournelle. Il s'agit du groupe Cookie Dingler.

surtout de la psychanalyse. Il vise à montrer pourquoi cette question se pose et comment il est aujourd'hui loisible ou non à chacune d'y répondre.

Commençons par dire qu'au début de ma pratique, il y a quinze ans, les clientes étaient rares pour des raisons qui tiennent naturellement aux statistiques – les femmes étant moins nombreuses à ces postes – mais pas seulement. Surtout elles s'imaginaient, une fois promues, devoir « assurer plus que les hommes », « prouver plus qu'eux ». À ce titre, un *coaching* eût été une perte de temps et une preuve du « moins »... Il s'agissait d'être une « battante » et de s'y tenir.

Petites précisions préalables autour du « sexe » et du « genre » : chassez le naturel...

Quinze ans plus tard, elles sont un peu plus nombreuses et un constat s'impose : ces femmes, visiblement, ne s'arrangent ni avec les explications de Françoise Héritier ni avec celles de Judith Butler. Il se pourrait alors qu'elles donnent raison à Jacques Lacan...

Filles de Simone de Beauvoir, elles ont bien en tête le fameux : « On ne naît pas femme, on le devient. » Elles font d'ailleurs spontanément plus volontiers référence à leur passé familial pour rendre compte de leur ascension professionnelle. Certaines se plaignent du reste amèrement de ce que le « modèle maternel », « femme au foyer » ou travaillant au contraire, ne les a pas aidées, tandis que d'autres soulignent le rôle du père qui, « m'a soutenue » ou, à l'inverse, « n'a pas cru en moi ». Soit.

L'une d'elles, expliquant « c'est plus dur quand on est une femme » a cité l'ouvrage de Françoise Héritier, *La différence des sexes* (2009), publié dans une collection destinée aux jeunes. Elle l'a offert à sa fille car elle se déclare « féministe ». Ce projet d'article invitait donc à aller lire l'ouvrage. Ce qui fut fait. En voici deux extraits, qui ont l'air d'éclairer les choses. À la question : « Qu'est-ce que le « genre ? », F. Héritier répond aux jeunes qui l'interrogent (*ibid.* : 11) : « Nous appelons "genre" la manière de penser, les comportements, les attitudes, les représentations ; c'est

une façon de classer les individus ou les choses dans des boîtes mentales qui ont été créées avant nous. En plus du sexe apparent, nous sommes définis par un genre qui est attendu de nous... »

Interrogée un peu plus loin sur la situation historique des femmes, elle explique (2005 : 73) : « Comme ce sont les hommes qui sont censés être féconds dans ce modèle archaïque préhistorique, c'est à eux qu'est échue la supériorité. Si l'on avait admis que cela venait intégralement des femmes et que les hommes n'y étaient pour rien, nous aurions d'autres systèmes sociaux et la façon de penser les rapports entre les sexes serait complètement différente. »

Malheureusement, si la première définition semble clarifier la question, la deuxième citation ne répond pas à l'interrogation des cadres dirigeantes, étant entendu que l'on sait aujourd'hui qu'hommes et femmes concourent à la procréation... sans que les rapports entre eux aient radicalement changé. La supputation devient donc difficile à croire...

Enfin, il est impossible de suivre F. Héritier lorsqu'elle affirme (*ibid.* : 70) : « Nous savons, par des méthodes appropriées de recherche, que lorsque les femmes sont plus nombreuses dans une entreprise, elle progresse, elle est rentable et écologiquement meilleure. »

Quelles sont donc ces « méthodes appropriées de recherche » ? D'où viendrait donc que la présence des femmes suffirait à produire du « meilleur », écologique ou pas. À moins que l'éternel féminin... La boucle est bouclée. Nous n'avons guère avancé. Nous restons dans une affaire de « plus » et de « moins ».

Qu'à cela ne tienne. Il nous reste Thomas Laqueur (1992) et Judith Butler (2005). Le premier, auteur de *La fabrique du sexe, essai sur le corps et le genre en Occident* et la seconde, auteure de *Trouble dans le genre, le féminisme et la subversion de l'identité*, semblent rouvrir l'horizon. Chacun, à sa manière, nous apprend que le sexe n'est, au fond, pas si naturel que cela.

J. Butler écrit par exemple : « En effet, on montrera que le sexe est, par définition, du genre de part en part » (*op. cit.* : 71).

En d'autres termes, le sexe n'est pas plus « naturel » que le genre. Il ressort, lui aussi, d'une construction « culturelle ». Certes. Mais, comme l'a montré P. Bourdieu, dans *La domination masculine* (1998), on ne s'émancipe pas si aisément de ce déterminisme « culturel » là, qu'on l'appelle « habitus » ou pas. La question reste entière, pour certaines cadres dirigeantes en tout cas.

Mais qu'est-ce qu'elles veulent donc ? Sur l'air du « ce n'est pas ça ! »

Les femmes que je reçois travaillent généralement dans de très grandes entreprises et viennent dans trois types de circonstances. Certaines viennent à l'occasion d'une promotion. D'autres invoquent des « difficultés de management », comme : « je n'arrive pas à tout gérer », « je ne sais pas déléguer », « je ne sais pas dire "non" » ou encore « je n'arrive pas à m'arrêter »... Enfin, certaines franchissent le pas à l'issue d'un départ de l'entreprise, volontaire ou subi. Et, dans la plupart des cas, très tôt ou très tard du reste, la question du genre apparaît. J. Butler a raison. L'accès de certaines femmes à des postes autrefois réservés aux hommes, les trouble. Comme leurs collègues masculins, leurs interrogations tournent essentiellement autour de l'autorité et de la légitimité ou, pour le dire plus précisément, de l'exercice du pouvoir. En revanche, elles ne les posent pas de la même manière que les hommes pour qui une promotion au sein de l'entreprise, l'accès à une direction générale ou à une présidence en particulier, n'entraîne pas d'interrogation sur la possibilité de rester un homme.

Une femme vient d'être promue associée d'un grand cabinet d'avocats, elle explique d'abord qu'elle envisage un *coaching* car elle doit « faire plus de commercial » et qu'elle ne se sent pas « très douée » pour cela. Elle ajoute : « Mon patron m'a dit que, pour ça, je pourrais être plus sexy ! » et m'interroge d'emblée : « Qu'en pensez-vous ? » Une autre, ingénieure dans l'industrie pharmaceutique, est promue à des responsabilités importantes aux États-Unis. Elle rapporte que l'un de ses collègues masculins a commenté cette nouvelle auprès d'un autre collègue : « Dommage qu'elle soit pas une femme ! » Troublant en effet ! Il semble bien que l'arrivée des

femmes dans les hauteurs du CAC 40 suscite du trouble chez les hommes et chez les femmes. Ces dernières s'inquiètent : « Vais-je rester une femme ? » Un certain nombre d'hommes leur offre une réponse. C'est « non ». Les autres femmes s'en mêlent également, les copines par exemple, dont les propos, rapportés en séance, sont parfois peu amènes et vont dans le même sens. Pour l'une, un effort sérieux est requis pour devenir plus « sexy ». Quant à l'autre, l'affaire est entendue. C'est trop tard et c'est fini.

Pendant ce temps, on impose la parité et les quotas de femmes dans les conseils d'administration, croyant ainsi améliorer la situation des femmes. L'intention est louable, puisqu'il s'agirait de hâter le mouvement d'émancipation et d'assurer une égalité de représentation. Plus personne ne conteste en effet que le nombre de femmes cadres, souvent plus diplômées et aussi qualifiées, est largement inférieur à celui des hommes et que, exerçant d'importantes responsabilités, leur salaire reste inférieur à celui de leurs collègues masculins². C'est ainsi. Seulement, la parité tant vantée n'a pas vraiment l'air d'arranger les choses. En effet, celles qui sont déjà présentes au sein des comités de direction ne sont pas toutes satisfaites, loin s'en faut. C'est là que J. Lacan, dont J. Butler s'inspire, notamment pour montrer que la nature n'explique rien, avant de s'en écarter ensuite, peut servir. Il décrivait en effet l'hystérique comme celle qui désire être insatisfaite. Elle accueille chaque événement d'un : « Ce n'est pas ça ! », comme me l'a rappelé Catherine Vanier, psychanalyste et chercheuse au Centre de recherches psychanalyse et médecine de l'université de Paris VII, que je remercie ici pour son aide autant que pour son humour. Évidemment, pour les hystériques, une fois au comité exécutif, ce n'est pas ça ! C'est que justement, elles se hissent jusque-là en s'appuyant aussi, évidemment, sur ce « ce n'est pas ça ! » Leur

² Voir à ce sujet l'ouvrage de Germain (2009). L'ouvrage de Achin et Lévêque (2006), décrit les mêmes mécanismes dans le monde politique. Enfin celui de Schweitzer (2009) s'intéresse à la dimension historique du phénomène et aux multiples résistances rencontrées.

insatisfaction, jointe à leurs talents, sert grandement leur progression professionnelle.

Quand le « comme si » vire à l'injonction surmoïque... Quand Emma Bovary hante le CAC 40...

De fait, outre la dimension humiliante de la parité, liée au fait qu'on vous explique assez vite que vous êtes là parce qu'il fallait une femme..., celle-ci recèle une injonction plus subtile visant à ce que j'appellerai ici : la réduction identitaire. Autrement dit, une fois là, il s'agit de « ne pas faire d'histoire », à entendre comme « les femmes font toujours des histoires... » Le contrat implicite consiste à faire « comme si vous étiez un homme ». Paraphrasant le nom d'une marque de vêtements pour enfants, à ce niveau, les hommes et les femmes, cela doit être « du pareil au même ». La parité se fait « pareillette ». Un article de la presse économique évoquait récemment le rêve d'une « interchangeabilité » entre hommes et femmes à la tête des entreprises..., avec une belle ingénuité car, en la matière, vous l'avez compris, il s'agit de l'entendre comme : ici, on est entre hommes. Outre le port systématique du tailleur et des sacs à mains aux airs de cabas des jours de marché d'antan, cela donne les résultats suivants, pêle-mêle : des faux temps partiels pour celles qui voudraient s'occuper un peu de leurs enfants, des contraintes horaires invraisemblables, un souci de perfection infernal. Le « comme si » requis vire à l'injonction surmoïque. Certaines, j'en conviens, « s'y croient », comme on dit, et s'en trouvent bien. Elles ne viennent pas jusqu'à mon cabinet en tout cas, sauf échec professionnel majeur. Les autres, plus nombreuses à ma connaissance, découvrent, chemin faisant, qu'au-delà de ce qu'imaginait S. de Beauvoir : si on devient femme, on peut ne pas le rester... Et certaines souffrent de cela plus que de leur charge de travail. Elles, de fait, « ne s'y croient pas », refusent d'y être « toutes » et peuvent venir bavarder avec une *coach*.

En d'autres termes, l'accès à des postes de cadres dirigeantes sonne comme une assignation doublée d'une réduction à un genre, avec laquelle certaines se débattent. Donc, elles se plaignent quand même : de ne pas être assez reconnues souvent. En somme, Emma

Bovary, libérée de Charles, quittant sa campagne pour les bureaux feutrés des comités de direction et les salons mondains du Women's Forum, ne va pas toujours mieux pour autant. Elle ne se pâme plus. Non. L'hystérie contemporaine prend de nouveaux visages mais la question, elle, demeure, sur fond de sentiment de culpabilité et d'angoisse.

La fameuse formule de Lacan définissant l'hystérique comme celle ou celui qui s'interroge sans cesse pour savoir si elle ou il est, justement, un homme ou une femme, n'est pas résolue pour autant. Le pseudo « management au féminin » conduit parfois à une brusque alternance entre deux tentations chez ces cadres dirigeantes : l'une est l'autoritarisme, l'autre est le « maternalisme », néologisme aisément compréhensible. Elles témoignent ainsi, à leur manière de ce que J. Lacan soulignait dans son séminaire « Encore » (1975), qui lui valut quelques inimitiés, en montrant qu'il n'y a pas « LA » femme et qu'il revient donc à chacune de se débrouiller avec cette donne. Ces deux positions managériales ne sont pas toujours propices ni pour ces femmes ni pour leurs équipes. L'une dit : « Je sens bien que je suis trop brutale mais je veux me faire respecter d'emblée. » L'autre explique longuement : « Moi, je suis très attentive au développement de mon équipe, je veux faire grandir mes collaborateurs et je crois que je les "surprotège". » Visiblement, elles ne sont pas tranquilles. Cette femme répète ainsi, à chaque séance : « Il faut que je sois vigilante ». Interrogée sur cette étrange formule, elle dit, sur le ton de l'aveu : « J'ai peur de ne pas être à la hauteur », « je ne sais pas si je suis faite pour ça. »

Pourquoi ce n'est pas ça ? Avec Barbara, une petite cantate que nous chantions autrefois...

Le *coaching* n'étant pas la psychanalyse, les femmes parlent évidemment très peu de leur vie privée mais, au fil des ans, l'oreille exercée par la psychanalyse perçoit une petite musique... Que dit-elle ? Elle dit que ces cadres dirigeantes, qui ont fréquenté de prestigieuses grandes écoles, été de brillantes élèves et beaucoup travaillé pour se hisser à ces places, sont aussi les filles de leur père. Ce père, souvent, n'a pas eu la carrière que sa fille rêvait pour lui.

« Mon père était très doué mais il n'a pas pu faire d'études », dit l'une. Ou bien, ce père a connu des difficultés professionnelles, un licenciement ou une faillite par exemple : « Mon père était patron de XXX, il était monté à la force du poignet, il a été viré comme un malpropre. » Pire encore peut-être, il a « stagné ». Elle ajoute : « Ma mère le traitait d'ailleurs de raté. » Elles ont donc aussi une mère. À partir d'un père et d'une mère et de quelques autres, des frères et sœurs par exemple, avec leurs talents aussi assurément, elles ont construit une trajectoire qui les a conduites vers les sommets. Alors, qu'est-ce qui fait mal parfois ? C'est de se prendre pour le phallus en s'imaginant défendre le père qui a failli à l'idéal et récupérer ainsi son amour en triomphant de la mère, infiniment mauvaise, qui vous a faite femme tout en visant à la satisfaire, d'un même mouvement. S. Freud avait compris cela avec des patientes qui, elles, ne pouvaient prétendre au CAC 40. N'en déplaise à J. Butler, c'est d'une platitude affligeante mais l'histoire œdipienne se joue et se rejoue encore en 2010. Pour le dire dans la langue de Bourdieu, les « habitus » ont la vie dure. Car l'opération est vouée à échouer, comme elle échouait du temps de Freud. Elles savent bien qu'elles n'ont pas le phallus, mais elles continuent de croire en un être unique qui, lui, l'aurait, comme elles savent que leurs mères ne l'ont pas non plus, mais elles continuent de s'en raconter à propos de telle ou telle femme de leur entourage, souvent comparée à la Miranda du film *Le diable s'habille en Prada* magistralement interprétée par Meryl Streep.

Elles se plaignent d'ailleurs beaucoup des hommes qui ne sont pas « courageux » mais « lâches », « incapables de prendre des décisions », bref « qui n'en ont pas ! » mais suffisamment tout de même pour « leur faire payer » leur réussite. Ainsi cette DRH se plaint-elle amèrement de ses collègues « machos » puis, lors de la même séance se déclare « débordée » car elle doit préparer un dîner vendredi soir alors qu'elle vient d'accepter une réunion imprévue. J'égrène lentement quelques noms de traiteurs parisiens. Elle rit : « C'est vrai, c'est ce que m'a dit mon mari d'ailleurs... Personne ne me demande d'en faire tant ! »

Elles se plaignent aussi des femmes « jalouses », « dures ». Tous les stéréotypes de genre y sont, tandis qu'elles se déclarent évidemment « féministes » et très attachées à « rester une femme ». C'est le cas de cette responsable du marketing, occupant officiellement un quatre-cinquième alors qu'elle travaille infiniment plus et qui m'explique que sa « boss », une femme qualifiée de « célibataire sans enfant », « boulot-boulot » n'acceptera jamais de la payer à temps plein en lui laissant son mercredi pour ses enfants. Je murmure : « Lui avez-vous demandé ? » Quelques semaines plus tard, elle annonce que la situation est rentrée dans l'ordre... Je m'abstiens évidemment de tout commentaire.

Ces femmes usent donc du *coaching* comme d'un temps et d'un lieu où les impasses trouvent à se dire comme les préjugés. Elles commencent par se plaindre, un luxe inouï pour certaines. Ainsi, cette femme, directrice générale d'une PME, constate, lors de la séance suivante, qu'elle va mieux depuis qu'elle a pu « transformer son jugement » sur la vie professionnelle de son père d'un « c'était un dilettante » en « il a fait ce qu'il a pu ». Elle se sent moins sommée de « retravailler à la maison après avoir couché les enfants », elle ne prend plus « de boulot pour le week-end ».

De fait, si papa a fait ce qu'il a pu, il devient moins nécessaire de soutenir une position phallique à tout prix. Cela autorise une certaine légèreté, qui, paradoxalement, facilite aujourd'hui l'exercice du management.

Car, comme le souligne fort justement Gisèle Chaboudez dans son livre (2004 : 226), s'inspirant de J. Lacan : « La signification qui détermine le masculin comme ce qui a (le phallus), le féminin comme ce qui est, sur la base de ne pas avoir, subit un remaniement. » Voilà ce que Freud ne pouvait observer.

Concrètement, les cadres dirigeants ne managent plus aujourd'hui comme leurs prédécesseurs et s'aperçoivent eux aussi parfois, à l'occasion d'un *coaching* notamment, que l'accès à une direction générale ou à une présidence par exemple suppose une certaine assomption de la castration, au sens de Lacan, faisant de nous, pour toujours, des sujets divisés, dépendants des autres et souvent impuissants, toujours imparfaits. Cela signifie que, sauf

exception, la durée de vie du patron tyrannique, s'imaginant tout-puissant, se raccourcit d'une part. D'autre part, occuper cette place de dirigeant, ce qui la rend invivable pour certains, pourtant très demandeurs, suppose très souvent de consentir à une perte, de compétences par exemple. Le directeur général, ancien directeur marketing, doit admettre que son directeur marketing fasse son métier mais aussi qu'il en sait moins que sa directrice juridique et doit s'en remettre à elle, même s'il lui revient, *in fine*, de décider.

Une présidente ayant été nommée par son père, fondateur de l'entreprise, se reproche de ne pas savoir « occuper le poste », mettant en balance, à chaque séance, le temps qu'elle « doit » à ses enfants et celui requis par l'entreprise mais aussi par son compagnon. La situation s'arrange, comme par enchantement, lorsqu'elle réalise tout à coup, à l'occasion d'une discussion avec sa sœur, qu'elle s'épuise, dit-elle, à essayer de « faire tenir le couple de mes parents, surtout que ma mère ne s'est pas assez occupée de nous et que mon père ne s'intéressait qu'à l'entreprise ». À l'évidence, selon ses propres mots, elle s'évertuait à être « une femme parfaite », « une mère parfaite » et « une patronne parfaite ». Dans ce cas, la seule opération possible lors du *coaching* est de déserrer, au moins pour un temps, l'étau surmoïque du « parfait » puis à réduire l'exigence phallique en faisant valoir qu'il existe différentes manières d'assurer une présidence.

Comment faire l'histoire autrement ? Brassens avait raison : « Les braves gens n'aiment pas que l'on suive une autre route qu'eux... »

Paradoxalement, l'accès des femmes à des postes de cadres dirigeantes, autrement dit la possibilité réelle aujourd'hui d'accéder à une jouissance phallique s'accompagne d'une réduction à un genre unique : le masculin. Ces femmes s'évertuent donc à se tenir là tout en étant parfois tentées de s'y tenir en promouvant un autre genre unique en réponse à l'injonction : le féminin. « Nous les femmes, on est multitâches », « on est plus à l'écoute ». Elles oscillent donc brusquement du tout-masculin au tout-féminin, les deux étant référés aux stéréotypes les plus éculés, ceux de la

psychanalyse n'étant pas toujours les moins nocifs. Cette femme par exemple, récemment promue, s'imagine devoir « tuer le père » pour « manager son équipe » alors qu'il lui suffirait non pas de le « tuer » mais de « se servir du père » comme l'indiquait Lacan.

Mais elles restent à l'intérieur du système, qui veut qu'il y ait deux genres dont un vaut mieux et plus que l'autre. Or, comme le rappelle Geneviève Morel (2008 : 33) : « Parler en termes de genre, c'est adhérer aux théories du genre qui, si multiples soient-elles, postulent toujours comme une évidence l'existence d'une doublure du sexe anatomique par l'âme, l'esprit ou le moi... »

En s'épuisant à vouloir « rester une femme », les cadres dirigeantes donnent consistance, à leur insu, à l'assignation de genre qui leur est faite, dont Sabine Prokhoris, dans *Le sexe prescrit* (2000), montre combien elle est pesante, en ironisant sur la « différence des sexes », qu'elle écrit de la sorte pour montrer le processus à l'œuvre. Elle plaide pour un « voisinage ».

Cette femme occupe depuis peu un poste « très important », « très intéressant » dans une entreprise du CAC 40 mais se déclare très mécontente de sa rémunération, « très inférieure au prix de marché ». Curieusement, à la séance suivante, elle annonce qu'elle va peut-être changer de poste pour un autre « moins payé, avec moins de responsabilités et à 4/5^e ». Je la questionne sur ce dernier aspect, sans grand écho. Au fil des séances, il apparaît que cette piste était « une réponse à la déception » et « une façon de me rassurer parce que je ne veux pas devenir *executive woman* ».

Ce type de réaction, sur le mode du « tout ou rien », surprenant dans la bouche de femmes qui ont beaucoup travaillé pour se hisser à ces postes, semble assez fréquent. Ces femmes se débattent, aujourd'hui encore, avec l'idée que l'accès à d'importantes responsabilités professionnelles est incompatible avec leur genre, sans parler ici de la maternité. Elles pensent devoir en quelque sorte « payer » pour cela. Angoisse et sentiment de culpabilité sont au rendez-vous.

Dans ces conditions, c'est, pour certaines, dans une forme de déprise du « tout », du « tout phallique » autant que du « tout non-phallique », que leur vie professionnelle peut devenir plus

légère. On pense au « pas-toute » de Lacan, qu'on n'entendra cependant pas ici avec des trémolos dans la voix, comme certaines psychanalystes qui s'en drapent avec une assurance toute phallique au demeurant. Le « pas-toute » ne constitue pas une essence féminine. Il en est, semble-t-il, du « pas-toute » lacanien comme de la mère « suffisamment bonne » de Winnicott. Nombreux sont ceux qui ont vu là l'opportunité de reprocher aux mères de ne pas être assez bonnes, alors que ce « suffisamment » est à entendre comme « pas trop ».

De la même manière, le « pas-toute » de Lacan s'entend bien sûr comme « pas-toute phallique » mais aussi comme « pas-toute non-phallique », la castration étant le lot de tous les êtres humains. Donnons-lui ici la parole dans *Encore* : « d'être pas-toute, elle a, par rapport à ce que désigne de jouissance la fonction phallique, une jouissance supplémentaire » (*op. cit.* : 94). Quelques lignes plus loin, avant même son tableau de la sexualité, il évoque une jouissance « au-delà du phallus » et propose d'en faire le titre d'un livre. Il ajoute, provocateur : « Ce serait mignon, ça. Et ça donnerait une autre consistance au MLF. Une jouissance au-delà du phallus... ».

C'est une possibilité ouverte par l'époque justement que de ne pas être aussi durement obligée de choisir entre « *executive woman* » ou « mère au foyer », entre la cuisine et les salles des comités de direction. Je doute du reste qu'il soit plus facile aujourd'hui d'être une « mère au foyer » qu'une « battante » pour des raisons qui tiennent justement au poids de la norme. En revanche, si Lacan dit juste, il se pourrait que des femmes puissent occuper des postes importants dans les entreprises et les organisations et, en plus, au-delà, vivre avec un homme, élever leurs enfants, faire la cuisine...

Les cadres dirigeants quadragénaires que je reçois par exemple ont l'air très fiers de la réussite professionnelle de leur compagne, comme si elle les valorisait eux aussi. Les plus âgés ne font pas de même et évoquent plus fréquemment une épouse « qui élève les enfants ».

Au-delà de cette possibilité, l'époque, par ailleurs volontiers crispée sur cette notion d'identité, semble aussi découvrir, pour s'en émouvoir, que, comme Freud l'a montré, rien n'est moins assuré que l'identité sexuelle. Lui-même évoque d'ailleurs plus volontiers « l'identification » que l'identité. Lacan parle, quant à lui, de « sexualisation », montrant par là, lui aussi, à quel point le genre est et reste une question à laquelle la biologie n'apporte aucune réponse. Plus près de nous, Geneviève Morel, déjà citée, se réfère à une « ambiguïté sexuelle », celle-là même qui inquiète tant les tenants d'un ordre phallique qui n'est plus. Brassens avait raison : les braves gens continuent de ne pas aimer qu'on suive une autre route qu'eux... Il n'empêche que les cadres dirigeantes actuellement en poste, si elles ne rendent pas les entreprises « écologiquement » meilleures, suivent des chemins de traverse, à l'encontre des stéréotypes d'antan, non sans en forger de nouveaux au passage. À ce jour, le monde de la « passivité » réservé aux femmes, décrit avec lyrisme et passion par Simone de Beauvoir³, s'éloigne en Occident. Il est des femmes et des hommes pour s'en réjouir.

À ce titre, les rapports de sexe ne sont certainement pas solubles dans le genre, qui tend, lui aussi, à reconduire l'impasse identitaire et essentialiste.

Si LA femme n'existe pas, il est assurément des femmes qui inventent de nouvelles façons d'exister au travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACHIN C., LEVÊQUE S., 2006. *Femmes en politique*. Paris, La Découverte.

BEAUVOIR S. de, 1976 [1949]. *Le deuxième sexe*. Paris, Gallimard.

BOURDIEU P., 1998. *La domination masculine*. Paris, Seuil.

³ Cf. *Le deuxième sexe. L'expérience vécue* (tome 2) : 48. Merci à Carole Tanguy qui m'a fait redécouvrir ce texte. Merci aussi à Catherine Dedieu, qui, elle, sut faire revivre Geneviève Mathiot, l'auteure de l'ouvrage de cuisine éponyme, bible de nos grand-mères.

- BUTLER J., 2005. *Trouble dans le genre*. Paris, La Découverte.
- CHABOUDEZ G., 2004. *Rapport sexuel et rapport des sexes*. Paris, Denoël.
- GERMAIN I., 2009. *Si elles avaient le pouvoir*. Paris, Larousse.
- HÉRITIER F., 2009. *La différence des sexes*. Paris, Bayard.
- LACAN J., 1975. *Encore*. Paris, Seuil.
- LAQUEUR Th., 1992. *La fabrique du sexe, essai sur le corps et le genre en Occident*. Paris, Gallimard.
- MOREL G., 2008. *La loi de la mère, essai sur le sinthome sexuel*. Paris, Economica/Anthropos.
- PROKHORIS S., 2000. *Le sexe prescrit, la différence sexuelle en question*. Paris, Aubier.
- SCHWEITZER S., 2009. *Femmes de pouvoir, une histoire de l'égalité professionnelle en Europe*. Paris, Payot.

Résumé

Se fondant sur des missions de *coaching* réalisées auprès de cadres dirigeantes, il s'agit de montrer que l'accès aux plus hautes responsabilités managériales ne va pas sans un questionnement des femmes sur leur genre. Il opère en effet, malgré les intentions louables affichées, comme une réduction identitaire au masculin, qui agit comme une injonction surmoïque. Le *coaching*, inspiré par quelques propositions de J. Lacan, peut alors servir à desserrer l'étau des préjugés et des contraintes, afin que chacune puisse occuper cette place de management avec plus de légèreté...

Mots-clefs : genre, Lacan, réduction identitaire, jouissance supplémentaire, coaching.

Summary

Sex and Gender Relations at Work

Based on the experience of coaching executive women, this article shows that access to the highest managerial responsibilities does not occur without a questioning of women about their gender. Despite the laudable intentions displayed, this operates effectively as a reduction to a masculine identity, which acts as a superegoic command. Inspired by some propositions from J. Lacan, coaching can serve to loosen the hold of

prejudices and constraints, so that each woman is more able to occupy this managerial position with a certain kind of lightness...

Key-words: gender, Lacan, identity reduction, supplementary pleasure, coaching.

* * *