

Deuxième principe

Plus on est placé haut, plus on séduit bas

Ce principe qui précise la loi de Cupidon veut que 80 % des relations intimes qui se nouent sur le lieu de travail soient le fait des 40 % de personnes qui possèdent le pouvoir — que ce pouvoir soit formel ou informel.

Autant le dire tout de suite, lorsque j'ai énoncé ce principe à Hugo et Clara, comme pour le principe de la *nième*, je ne leur ai rien appris qu'ils ne sachent déjà. Simplement, là, cela ne leur faisait pas plaisir. Toujours ma froideur à regarder les seuls faits, comme ils me le reprochèrent. Comme jadis lorsque nous bataillions pour rendre notre analyse d'un cas de management, je savais que j'avais vu juste. Leur réticence venait des sentiments qu'ils éprouvaient à la lecture des données, non de la rigueur de leur analyse.

Ce principe, comme je l'énonçais en introduction, et comme presque tout ce que j'ai écrit dans cet ouvrage, ne fait jamais que réveiller du « déjà su ». Mais si chacun sait en effet, comme Hugo et Clara, que les relations formelles au travail sont fortement marquées par les liens

hiérarchiques, beaucoup, comme mes deux amis, n'acceptent pas immédiatement cette idée selon laquelle les relations hiérarchiques incluent dans leur essence même la dimension de soumission et de domination et donc, *de facto*, quelque chose qui est de l'ordre du sexuel.

Comme j'échouais ce soir-là à convaincre Hugo et Clara de ce qui pour moi était une évidence, je me promettais, sans pour autant remonter aux *Études de mœurs* de Balzac — que je connaissais pourtant presque par cœur, pour avoir publié, voilà plus de dix ans, un ouvrage qui montrait en quoi le management avait à apprendre de la lecture de l'œuvre de Balzac (*La Comédie du management*, L'Harmattan, 1996 ; en référence, bien évidemment, à *La Comédie humaine*) —, à la fois de rechercher un texte d'André Green et de reprendre une étude tout à fait éclairante réalisée par Stefan Lievens et Tine Hens. Cette étude, dont j'ai déjà fait mention plus haut, est reprise par plusieurs sites, parmi lesquels guido.be.

Je retrouvais le texte d'André Green dans son ouvrage lumineux, *La Causalité psychique, entre nature et culture* (Odile Jacob, 1995). De tout temps, écrit André Green, la sexualité a été présente en creux des relations hiérarchiques. Déjà au temps des rois et de leurs sujets, déjà entre le maître et l'esclave, la sexualité nourrissait les relations. « *Le plus ancien poème écrit en Babylonie il y a plus de trente-cinq siècles — l'Irak actuel —, rappelle André Green, conte l'histoire d'Enkidu, le serviteur, [qui] n'a droit qu'à la courtisane et Gilgamesh, le maître, [qui a droit] à toute mariée.* »

L'étude de Stefan Lievens et Tine Hens, quant à elle, montre qu'aux États-Unis, parmi les femmes qui indiquent avoir déjà eu une aventure avec une personne sur leur lieu de travail, c'est, pour la moitié d'entre elles, avec leur patron.

De même, mais plus près de nous cette fois, chacun a pu en de nombreuses occasions observer certains des effets de la position hiérarchique et/ou du libellé de la fonction. Il suffit pour cela de se rappeler quelques images qui, j'en suis sûr, sont connues de tous. Ainsi au restaurant, qui n'a pas remarqué deux personnes discutant et compris immédiatement laquelle était en position de force (accepter ou refuser) et laquelle était là pour vendre ou obtenir quelque chose ? Qui n'a jamais observé dans un couloir la manière dont les collaborateurs s'adressent au dirigeant ? Je ne parle pas du plan de table lorsque sont réunis patron et conseillers. Le patron en ce cas n'est jamais assis au hasard. Chacun se conforme bien à une position — celle qu'il ou elle occupe — par rapport à une autre position — celle occupée par son interlocuteur ou interlocutrice (incidemment, si cette question vous intéresse, et que vous souhaitiez aller plus loin, je ne saurais trop vous conseiller de vous référer à l'ouvrage de Jacques-Antoine Malarewicz, *Systémique et entreprise*, Village Mondial, 2005). De même, si vous n'y avez encore jamais prêté attention, regardez bien la prochaine fois quand, dans un escalier, vous verrez un chef et un subordonné se croiser. Jamais, comme vous le constaterez alors, celui qui dirige ne parle sur une marche située plus bas que la marche où se trouve le collaborateur. En revanche, et comme vous en ferez le constat, c'est sans doute tout à fait inconsciemment que le collaborateur, le plus souvent, va se situer sur une marche inférieure, comme s'il allait jusqu'à s'interdire de se mettre à la même hauteur que son chef pour lui parler. Semblablement, les petits jeux de flatterie ne se font que de collaborateurs à leurs supérieurs hiérarchiques. J'ai même vu des collaborateurs tellement empressés auprès de leur patron

que c'est à peine s'ils ne les aidaient pas à manger, allant jusqu'à demander si la nourriture servie n'était pas trop chaude. Et si jamais le patron venait à éternuer et se trouvait en manque de mouchoir ? Comme cela m'a été rapporté, il est de véritables courses entre collaborateurs pour savoir qui, parmi eux, arrivera le premier avec le précieux petit carré blanc. Enfin, et parce que nous y cotisons tous, qui peut dire qu'il n'a jamais ressenti un petit pincement au cœur quand, avec d'autres collègues, il voit son patron arriver, serrer machinalement les mains et omettre de serrer la vôtre ? Qui n'a pas alors été jusqu'à penser qu'il ou elle était peut-être entré(e) en disgrâce (un peu, finalement, et n'est-ce pas d'ailleurs le même vocabulaire, comme une épouse peut se sentir délaissée, voire répudiée...) ? *A contrario*, qui parmi vous ne s'est pas senti pousser des ailes lorsque, dans un discours, le chef a fait mention de votre nom, et parfois même à plusieurs reprises, pour — cerise sur le gâteau de votre narcissisme —, louer votre action... ?



Ce deuxième principe, qui mesure le lien étroit qui unit pouvoir et sexualité, précise simplement et à quelle hauteur (là réside le véritable apport de ce principe) et selon quel degré de puissance — à entendre selon quel degré de pouvoir dans l'environnement professionnel —, je vais trouver, sur le lieu de travail, des partenaires avec qui il va être possible de construire des relations à connotations intimes, sinon sexuelles.

Avant de poursuivre et de préciser la mesure de ce lien, je rappelle que le pouvoir peut être formel ou informel. Dans le premier cas, je pense à un cadre, un chef d'équipe, un manager, un dirigeant, mais aussi à un délégué syndical... Dans le second cas, je ne pense pas ici à l'autorité naturelle, au charisme de telle ou telle personne, qui certes serait à prendre en compte mais qui à ce jour est très difficile à mesurer, mais au pouvoir que confère l'intitulé d'un poste : par exemple « responsable de... » ; « coordonnateur... » ; « chargé de mission... », quand bien même ces individus n'auraient personne sous leur responsabilité... Dans les entreprises, dans les sociétés, dans les collectivités territoriales, dans les administrations, on peut établir à environ 40 % le nombre de personnes qui ont du pouvoir (formel et/ou informel). Naturellement, il existe une très grande variabilité à l'intérieur même des entreprises, des sociétés... comme il existe des différences très fortes si l'on compare les entreprises aux administrations...

Pour revenir à notre principe, celui-ci précise que 80 % des relations intimes sinon sexuelles sur le lieu de travail sont le fait de 40 % des personnes. De même, et par différence, ce principe indique que 60 % des personnes sur un même lieu de travail ne se partageront que (c'est là évidemment une façon de parler) 20 % des relations intimes sinon sexuelles. Un peu comme pour la distribution des bénéfices, là encore nous ne sommes pas tous logés à la même enseigne !

Plus précisément, comme je le montre avec la table 2 (*cf.* ci-après), avoir ou non du pouvoir dans un environnement professionnel change les choses... du tout au tout.

Table 2. Table de calcul du nombre de partenaires sexuels et de relations intimes par personne en fonction du pouvoir (formel et/ou informel) qu'elle possède et des années d'ancienneté

Ancienneté moyenne (par année) dans l'entreprise, l'industrie, la société, la collectivité ou l'administration	Nombre moyen de partenaires sexuels par personne possédant un pouvoir formel et/ou informel (partenaires qui appartiennent au même entourage professionnel)	Nombre moyen de partenaires sexuels par personne ne possédant pas de pouvoir spécifique formel et/ou informel (partenaires qui appartiennent au même entourage professionnel)
1	0,28	0,05
2	0,57	0,09
3	0,86	0,14
4	1,14	0,19
5	1,43	0,24
6	1,71	0,28
7	2,00	0,33
8	2,29	0,38
9	2,57	0,43
10	2,86	0,48
11	3,14	0,52
12	3,43	0,57
13	3,71	0,62
14	4,00	0,67
15	4,28	0,71
16	4,57	0,76
17	4,86	0,81
18	5,14	0,86
19	5,43	0,90
20	5,71	0,95
21	6,00	1,00
	Zone de validité de la loi la plus forte	

La lecture de cette table est tout aussi simple que la lecture de la première table. Soit par exemple la ligne 7, reproduite ci-dessous :

7	2,00	0,33
---	------	------

La lecture est celle-ci : pour une personne qui a du pouvoir (formel et/ou informel) et qui comptabilise 7 années d'ancienneté, la loi de Cupidon indique qu'elle doit avoir eu (c'est toujours une moyenne) 2 partenaires sexuels différents parmi les personnes de son entourage professionnel, là où seulement 1 personne sur 3 ne possédant pas de pouvoir (formel ni/ou informel) aura eu en moyenne 1 seul partenaire sexuel parmi les personnes de son entourage professionnel.

De même pour une personne qui comptabilise 11 ans d'ancienneté, la ligne correspondante nous donne :

11	3,14	0,52
----	------	------

La lecture est celle-ci : pour une personne qui a du pouvoir (formel et/ou informel) et qui comptabilise 11 années d'ancienneté, la loi de Cupidon indique qu'elle doit avoir eu (c'est toujours évidemment une moyenne) au moins 3 partenaires sexuels différents parmi les personnes de son entourage professionnel, là où seulement 1 personne sur 2 ne possédant pas de pouvoir (formel ni/ou informel) aura eu en moyenne 1 seul partenaire sexuel parmi les personnes de son entourage professionnel.

Pour qu'en moyenne 1 personne ne possédant pas de pouvoir (formel ni/ou informel) puisse avoir au moins

1 partenaire sexuel, il faudrait théoriquement que celle-ci puisse comptabiliser... 21 ans d'ancienneté.

Si nous reprenons nos trois exemples initiaux (une CCI, le CNRS et France Télécom), cela signifierait que :

- ❖ Pour la CCI : sur les 502 collaborateurs (hors, comme nous l'avons vu, la prise en compte de l'éclatement sur plusieurs établissements), 201 ont eu (ou ont) en moyenne entre 2 et 3 partenaires sexuels différents parmi les personnes de leur entourage professionnel (2,45 exactement) ; et sur les 301 collaborateurs restants, seul nettement moins de 1 sur 2 (0,40 exactement) a eu (ou a) en moyenne 1 partenaire sexuel parmi les personnes de son entourage professionnel.
- ❖ Pour le CNRS : sur les 26 136 personnes (hors, comme nous l'avons vu, la prise en compte de l'éclatement sur des dizaines de sites), 10 454 ont eu (ou ont) en moyenne entre 4 et 5 partenaires sexuels différents parmi les personnes de leur entourage professionnel (4,73 exactement) ; et sur les 15 682 personnes restantes, seule un peu moins de 1 sur 2 (0,78 exactement) a eu (ou a) en moyenne 1 partenaire sexuel parmi les personnes de son entourage professionnel.
- ❖ Pour France Télécom : sur les 106 092 personnes (or, comme nous l'avons vu, la prise en compte de l'éclatement sur des dizaines de sites), 42 437 ont eu (ou ont) en moyenne entre 5 et 6 partenaires sexuels différents parmi les personnes de leur entourage professionnel (5,88 exactement) ; et sur les 63 655 personnes restantes, chaque personne ou presque (0,98 exactement) a eu (ou a) en moyenne 1 partenaire sexuel parmi les personnes de son entourage professionnel.

Une fois encore, nous trouvons là des chiffres qui donnent le vertige... Nonobstant le principe de précaution, déjà souligné, qui n'est autre que celui de l'exception — nous l'avons indiqué, peut-être ne s'est-il jamais rien passé ni à la CCI ni au CNRS ni à France Télécom —, dès lors que l'on se rappelle que cela dépend bien de l'ancienneté, tout semble plus relatif. Néanmoins, nous l'avons vu, comme la loi de Cupidon est tout particulièrement valide pour les entités qui comprennent entre 200 et 1 500 collaborateurs, elle est tout particulièrement valide pour les anciennetés moyennes comprises entre 2 et 12 ans. Comme il faut un peu de temps pour développer des contacts et, au-delà, des occurrences de rencontres (*cf.* Principe de la *nième*), et un peu de temps pour être sous l'emprise de la séduction des personnes qui possèdent du pouvoir — ou comprendre ce que le pouvoir vous confère de plus-value pour séduire —, il apparaîtrait, au-delà de 12 ans, que l'on doit assister à un fléchissement du nombre de relations à connotations intimes ou sexuelles sur le lieu de travail. Pour rappel, dans la table générale de la loi de Cupidon que je donne en annexe, j'ai donc représenté en grisé les zones de validité les plus fortes de la loi.

Petit lexique et histoires vraies

Harcèlement sexuel

J'entends le harcèlement sexuel dans sa définition la plus rigoureuse, à savoir dictée par le droit : juridiquement, il y a harcèlement sexuel lorsqu'une personne fait subir à un salarié, ou à un candidat à l'embauche, des contraintes ou des pressions en vue d'obtenir des faveurs de

nature sexuelle (source : infotravail.com). Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas des formes plus souterraines, comme parfois, et pour exemple, dans la relation que je décris ci-dessous entre le manager et sa secrétaire. Le harcèlement sexuel est évidemment un sujet délicat, comme le montre, pour certains de ses aspects du moins, le film de Barry Levinson, *Harcèlement*. Il n'en demeure pas moins que, s'il peut être aussi et malheureusement observé dans les environnements professionnels — et il doit être entendu que c'est à cette seule fin que j'en parle ici, justement pour que tout soit bien clair —, il n'entre en aucune façon dans le cadre de ce travail.

Harem

Comme nous le verrons avec la promotion canapé, qui peut être pensée dès le recrutement, ce que j'appelle le harem, c'est lorsque, volontairement (même si ici, comme souvent, l'inconscient peut avoir bon dos), une personne en position de recruter d'autres personnes pour son service va recruter un même profil. Ainsi de cette femme manager et homosexuelle qui travaillait au sein d'un département d'une grande chaîne de télévision franco-allemande : tout le temps où elle a dirigé ce département (en charge de la gestion des stocks, le travail consistant à visionner les programmes avant diffusion pour les vérifier), elle n'a recruté presque exclusivement que des femmes homosexuelles.

Attention, par harem, je n'entends pas que la personne va nouer des relations intimes ou sexuelles avec chacune des personnes de son entourage professionnel. En revanche, elle sait qu'elle le peut, exactement comme dans le cas des vrais harems. Tout autant, sous une autre forme encore, qui relève clairement non plus de la pensée

mais de l'action, il y a harem quand, comme dans cette société de publicité, l'un des dirigeants se fait un point d'honneur à développer des relations sexuelles avec chacune de ses collaboratrices.

D'autres cas de harems, plus classiques ceux-là, peuvent aussi être observés. Par exemple lorsqu'un homme, là encore en position de diriger et de recruter les personnes de son équipe, va s'ingénier à recruter uniquement des femmes répondant à certains critères : taille, couleur des cheveux, âge, situation familiale... Je pense à ce qui s'est déroulé au sein, cette fois, d'une très grande chaîne de télévision généraliste — mais c'est là une coïncidence, car cela se produit évidemment et aussi en dehors du champ de l'audiovisuel. La raison invoquée en l'occurrence était qu'il est plus facile de diriger des femmes que des hommes. Il va de soi et il y a fort à parier que les vraies raisons n'étaient peut-être pas seulement celles invoquées.

Promotion canapé

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que pour qu'il y ait relation, il faut être deux. Si c'est souvent la personne qui possède le pouvoir qui en use, et parfois en abuse, pour parvenir à ses fins, ce peut aussi être l'autre personne qui essaye volontairement de séduire son supérieur ou sa supérieure hiérarchique pour en tirer un certain nombre de bénéfices et, notamment, parce que ce sont souvent les plus visibles, en termes de carrière. Aussi la responsabilité de ce grand classique qu'est la promotion canapé — dont le film éponyme de Didier Kaminka, *Promotion canapé*, est un bon exemple — n'est-elle pas facile à mesurer.

Ce qui est certain, en revanche, c'est que la promotion canapé peut commencer dès le recrutement. Il y a bien une part de séduction physique dont joue la personne qui souhaite être recrutée. Quant au manager, et pour prendre le cas classique que je retiens ci-dessous, s'il s'agit d'un manager qui recrute une secrétaire (pour ne pas dire *sa* secrétaire, ce qui est déjà tout un programme), je peux affirmer que dans au moins 8 cas sur 10, le critère numéro un n'a rien à voir avec les qualités professionnelles. Seul importe le physique ! Après, naturellement, si la personne possède les qualités professionnelles demandées, c'est mieux. Le manager, en effet, parce qu'il est sensible à l'image qu'il donne de lui-même peut se sentir plus fort — j'allais écrire plus puissant — si sa secrétaire est jolie.

Parmi les promotions canapé que j'ai pu observer, les plus honnêtes sont celles où, finalement, il n'y avait pas ce que je pourrais appeler « tromperie sur la marchandise ». Ce que promettait ce directeur général, si ses collaboratrices tombaient dans ses filets pour finir dans son lit, c'était bien de vrais postes. Et comme tous les postes nécessaires de son entreprise existaient déjà et étaient pourvus par des directeurs à qui on ne pouvait pas reprocher grand-chose, ce directeur général n'a pas hésité à créer coup sur coup deux postes de direction aussi inutiles que prestigieux. Si j'ai oublié le premier, le deuxième était ainsi libellé : Directrice du Journal Interne de Ladite société. Autant vous dire que jamais direction n'a compté aussi peu de personnes, et jamais direction n'a été aussi inutile. Qu'importe, le directeur général était heureux. Les autres directeurs, effrayés de voir à leur côté, lors des comités de direction, deux nouvelles directrices qui n'apportaient pas de vraies valeurs

ajoutées mais coûtaient cher à la société, se sont peut-être consolés en se disant, qu'après tout, c'était sans doute là le prix à payer pour que le directeur général retrouve une certaine sérénité.

Secrétaires et managers

Si l'histoire de la secrétaire et du manager n'est pas aussi vieille que le monde, elle date tout de même et très précisément du jour où, pour la première fois, un homme a recruté une femme pour l'aider dans son travail au quotidien.

Naturellement, plusieurs profils de managers existent. Aussi l'exemple pris ici doit-il rester ce qu'il est, à savoir un exemple et rien d'autre. Je vous demande donc de vous persuader que toute ressemblance avec des personnes existantes ou ayant existé n'est que pure coïncidence, comme on dit communément... même si l'en-tête de cette partie est intitulé « (Petit lexique et) histoires vraies ». Alors reprenons et imaginons ce manager improbable qui, chaque jour, va traiter plus durement sa secrétaire. En lieu et place des règles de civilité, la pauvre ne reçoit que des ordres et des contrordres qui, lorsque cela se passe devant des tiers, la font vraiment passer pour moins que rien. J'en ai vu qui étaient réduites au rôle de soubrette : leur fonction ne consistait plus alors qu'à faire le café et à le servir, à commander des fleurs pour elles ne savaient plus quelle conquête à venir ou déjà délaissée, et même... à s'occuper du linge. Après, cela dépend beaucoup de la secrétaire. Si celle-ci ne marque pas son territoire, à savoir ce qui est tolérable et ce qui ne l'est pas, en acceptant d'être méprisée et de n'être finalement qu'un physique, elle ne fait qu'augmenter encore ce mépris. Le mépris visible dans la manière dont un manager peut

parler de sa secrétaire trouve son aboutissement dans l'acte sexuel — comme ce chef d'entreprise qui, devant sa secrétaire et ses collaborateurs, parla d'elle en ces termes : « *Je l'ai dépoussiérée* » (tout un programme)...

Bien sûr, nous connaissons tous des cadres, des dirigeants, qui ont épousé leur secrétaire. Mais si l'on excepte l'histoire d'amour véritable, en acceptant, même du bout des lèvres, cette relation, la secrétaire fait le lit de son licenciement ou changement de poste ultérieur. Il faut comprendre en effet que le manager ne va pas supporter longtemps le regard de celle qui connaît une vérité intime : la véritable puissance sexuelle du manager. Le plus souvent, cette vérité intime n'est en rien déshonorante — même si le manager, comme je l'ai montré dans mon premier ouvrage publié, *Psychanalyse, sexualité et management*, L'Harmattan, 1995, se révèle le plus souvent un homme qui a davantage besoin d'une mère pour le consoler que d'une femme à aimer. Cependant, sans en faire un impuissant, cette vérité intime est insupportable pour le manager. Celui-ci ne peut ignorer qu'entre ce qu'il a donné à voir, et la représentation qu'il a de lui-même — laquelle repose sur des indices très discutables, comme le nombre de fenêtres ou l'étage où se trouve son bureau —, ce que son discours laissait d'ailleurs augurer, il y a une marge.

Il faut retenir que tant que la relation sexuelle entre le manager et sa secrétaire perdure, le travail au quotidien peut continuer à se faire. Le jour où cela se termine, il devient difficilement supportable pour le manager de continuer à voir en face de lui celle qui « sait ». Le plus souvent, sous couvert d'un motif plus ou moins artificiel, il ne va pas hésiter à la licencier. Mieux, il peut aussi faire en sorte de lui rendre la vie professionnelle si impossible

— et il sait y faire alors — que la secrétaire, lorsqu'elle n'est pas jetée en pâture à la vindicte des autres personnes de l'organisation comme semeuse de désordre, n'a pas beaucoup d'autres choix que de partir.

Tableau de chasse

Dans la droite ligne de la secrétaire et de son manager, certains managers se font comme un point d'honneur de multiplier les secrétaires et donc les aventures. Parmi toutes les situations auxquelles il m'a été donné d'assister en qualité de témoin ou qui m'ont été rapportées — presque toujours alors par les intéressés eux-mêmes —, la plus représentative est celle de ce patron d'unité d'un grand constructeur automobile qui, régulièrement, séduisait ses assistantes pour les mettre dans son lit. Celles-ci, sans doute entre autres choses, partageaient le point commun d'être brunes. Or, l'un des caprices de ce patron était — comme on peut faire des encoches sur son couteau pour montrer au monde combien de fois il a servi — d'exiger d'elles qu'après être passées dans son lit elles se teignent en blonde. Ainsi, les salariés de son unité savaient, presque en temps réel, quand (à défaut de comment) leur patron était arrivé à ses fins.

Autre version du tableau de chasse, la compétition que peuvent se livrer des directeurs pour savoir lequel d'entre eux développera le plus de relations sexuelles avec les employées, et ce sans scrupule aucun pour leur propre vie de famille, d'ailleurs connue des autres directeurs — les uns s'invitant régulièrement chez les autres. J'ai vu cela pousser à un point quasi olympique à au moins deux reprises. Une fois dans un cabinet d'*outplacement*, une autre fois au sein d'un conseil général. Les similitudes étaient frappantes. Il existait une sorte d'accord tacite

fondé sur la règle, bien connue des enfants, du « chacun son tour ». Chacun à leur tour, les directeurs avaient le droit, en premier, de tenter leur chance avec une nouvelle recrue. Autre similitude, si l'un d'eux l'emportait, il laissait un peu de sa part à qui voudrait bien s'en consoler au prix alors de ne passer qu'après. Enfin, dernière similitude, et non la moindre, à la fois dans le cabinet d'*outplacement* et au conseil général, les directeurs s'organisaient toujours pour laisser gagner plus souvent qu'à son tour leur propre patron — parce que même entre directeurs il existe toujours une hiérarchie. Autant dire que l'avenir de ces femmes dans l'organisation, après être passées dans les mains des directeurs, était des plus précaires. Aucune, bien évidemment, n'a jamais dépassé le cap de la période d'essai. Une période d'essai qui, pour le coup, n'a jamais aussi bien mérité son nom.