

PETER MODLER

Best-seller  
international

# Le principe de L'ARROGANCE

POUR QUE LES FEMMES  
S'IMPOSENT VRAIMENT  
EN ENTREPRISE



PRENEZ LE POUVOIR !

A L I S I O



Votre direction vous juge « compétente, efficace, consciencieuse, attentionnée... ». Vous cochez toutes les cases de l'employée modèle toujours prête à argumenter et à expliquer vos décisions. Et pourtant, vous êtes rongée par ce sentiment tenace de ne pas être prise au sérieux : votre subordonné n'écoute que d'une oreille vos consignes, votre collègue s'impose sans gêne dans votre bureau ou disparaît d'une réunion sans vous prévenir. **Et si vous osiez renverser les règles du jeu et vous armer du principe de l'arrogance ?**

Le Dr Peter Modler met en lumière que si plupart des hommes utilisent le langage comme instrument de pouvoir, une majorité de femmes abordent leurs interlocuteurs sur un plan d'égalité. Deux langues étrangères qui entraînent des incompréhensions et nuisent à la carrière des femmes. Fort de son expertise, l'auteur rassemble dans cet ouvrage l'essentiel de ses vingt années de formation professionnelle : apprenez le langage de l'autre et décryptez, à l'aide des nombreux conseils pratiques et mises en situation concrètes, les codes masculins de la communication en entreprise pour mieux les contrer et en tirer profit.

**Une méthode best-seller fondée sur les dernières recherches sociolinguistiques qui vous offre toutes les clés pour enfin prendre le pouvoir !**



Le **Dr Peter Modler** accompagne depuis plus de vingt ans les entreprises dans leur restructuration et l'identification de potentiels non exploités. Il enseigne à l'université de Freiburg. De ces différentes expériences, il a tiré ce livre best-seller et mis en place plusieurs formations, dont l'*Arrogance Training*® dédié aux problèmes de communication que les femmes rencontrent dans leur vie professionnelle.

ISBN 978-2-37935-232-4



9 782379 352324

**16 €**  
PRIX TTC  
FRANCE

Rayon : Vie professionnelle

A L I S I O

Le principe de  
**L'ARROGANCE**

**ALISIO**

*L'éditeur des voix qui inspirent*

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**  
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,  
Instagram, Facebook et Twitter !

**Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !**

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans participer à la construction du meilleur des futurs possible ? C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement.

Titre original : *Das Arroganz-Prinzip*  
Copyright © 2009 S. Fischer Verlag GmbH,  
Frankfurt am Main

Traduit de l'allemand par Danielle Lafarge

Suivi éditorial : Marie-Laure Deveau  
Relecture-correction : Audrey Peuportier  
Maquette : Jennifer Simboiselle  
Design de couverture : Caroline Gioux  
Images de couverture : © Jiw Ingka – © Andry7 / AdobeStock  
– © Kristina Jovanovic / Shutterstock

© 2021 Alisio,  
une marque des éditions Leduc  
10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Buffon  
75015 Paris – France  
ISBN : 978-2-37935-232-4

PETER MODLER

Le principe de  
**L'ARROGANCE**

POUR QUE LES FEMMES  
S'IMPOSENT VRAIMENT  
EN ENTREPRISE

A L I S I O



*À mes filles.*



# SOMMAIRE

Avant-propos .....	9
CHAPITRE 1	
La conquête du bureau .....	19
CHAPITRE 2	
La supériorité sans paroles.....	35
CHAPITRE 3	
L'attaque venue de nulle part .....	53
CHAPITRE 4	
Les paroles du pouvoir .....	67
CHAPITRE 5	
L'infaillibilité quotidienne .....	79
CHAPITRE 6	
L'appel à la cheffe .....	97
CHAPITRE 7	
L'autre type de scène .....	113
CHAPITRE 8	
La voiture de fonction enfantine .....	133

CHAPITRE 9	
Les titres à la cour .....	149
CHAPITRE 10	
L'humilité et les marchés.....	159
CHAPITRE 11	
Les aléas du banc de touche .....	175
CHAPITRE 12	
Le bureau à la maison comme arène .....	189
CHAPITRE 13	
Les dix commandements de l'arrogance .....	199
Références .....	207
Table des matières .....	217

# AVANT-PROPOS

La candidate est très bien préparée. Dotée de connaissances aussi vastes que précises, Marie ne cesse de contredire son adversaire. Elle pointe du doigt les lacunes des piètres arguments en faisant preuve d'expérience et de clairvoyance. Elle marque aussi des points pour l'étendue de ses connaissances. Pourtant, cela ne lui servira à rien : son adversaire finira tout de même par l'emporter, même si cette victoire n'est pas due à son argumentation.

La bataille fut engagée dès les salutations. Tandis que les deux opposants se dirigent l'un vers l'autre, François tend la main très tôt et la garde tendue en avançant vers Marie, comme s'il tirait sur une ficelle invisible, obligeant son interlocutrice à tendre la main à son tour – telle une marionnette. Lorsque arrive enfin la poignée de main, François tapote simultanément et à plusieurs reprises le dos de la main de Marie, d'un geste manifestement condescendant, montrant à quel point il ne la prend pas au sérieux.

Durant l'heure et demie qui suit, Marie n'a aucun mal à s'exprimer avec objectivité et à apporter des réponses correctes aux différents thèmes abordés. Elle semble posséder de vastes connaissances, contrairement à François, qui laisse apparaître de réelles lacunes. Il change de sujet dès qu'est abordé un point qui le dérange. Marie persévère à plusieurs reprises, mais elle finit par abandonner, puisque cela ne mène nulle part. Par la suite, il apparaîtra que François avait même menti à plusieurs reprises.

Durant le débat, François n'hésite pas à utiliser la répétition. Tandis que Marie semble très attachée à développer son

argumentaire, François répond par de simples affirmations du type : « C'est faux. » Il poursuit jusqu'à ce que son adversaire abandonne et parle d'autre chose. C'est particulièrement efficace quand les déclarations de François sont extrêmement brèves. Par exemple, lorsque Marie évoque une ancienne prise de position qu'il aurait préféré éviter d'évoquer, il se contente de répéter trois fois dans le micro : « Faux. » Au bout de la troisième fois, Marie change de sujet, énervée.

Elle ne cesse de souligner ironiquement au public les lacunes de l'argumentation de François (« Nous savons tous que François vit dans sa bulle »), alors que ce dernier fait très peu appel à l'ironie. Il préfère l'attaque directe : « C'est votre faute » ou « Tout le monde sait que vous êtes la seule fautive ».

La chorégraphie du débat se termine comme elle a commencé. Tandis qu'ils se serrent la main, François tapote à deux reprises le dos de Marie en affichant démonstrativement un air moqueur et condescendant. Conclusion : « Bien essayé, poupée, mais tu n'as pas eu le dessus. »

Ce type de situation n'est pas rare. Mais, cette fois, des millions de personnes y assistèrent, car le débat se déroula devant les caméras de télévision. En fait, les protagonistes ne s'appelaient pas François et Marie, mais Trump et Clinton.

L'échec de Marie – alias Clinton – aux élections présidentielles n'est évidemment pas uniquement dû aux trois débats télévisés. Cependant, lors de ces trois apparitions, elle se trouva totalement démunie face à un adversaire qui, dans le fond, était beaucoup moins compétent qu'elle, mais qui, grâce à des stratégies simplissimes, parvenait à couper court à son argumentation. Un enchaînement de manœuvres tout aussi tragiques se répète quotidiennement et suit le même modèle dans de nombreuses organisations et entreprises. Sur ce point, les exemples de Trump et de Clinton sont parfaitement interchangeables. Ce ne sont pas des cas isolés, bien au contraire, car ils symbolisent tout autre chose : l'affrontement de deux univers de communication.

Les deux systèmes qui s'affrontent ici sont qualifiés par les spécialistes de « vertical » et d'« horizontal ». Ces divergences ont de lourdes conséquences. Les personnes qui communiquent sur le plan « vertical » se préoccupent d'abord de la hiérarchie et du territoire, et ensuite seulement du contenu. François – alias Trump – appartient clairement à cette catégorie. Au contraire, les personnes qui communiquent sur le plan « horizontal » ne s'intéressent guère à des questions de hiérarchie et de statut, mais plutôt à l'appartenance et au contenu. Ces systèmes ont été découverts par la linguiste américaine Deborah Tannen. J'y reviendrai en détail plus loin. Je me contenterai d'affirmer ici que beaucoup de femmes (ainsi qu'une minorité d'hommes) communiquent « horizontalement », tandis qu'une majorité d'hommes (ainsi qu'une minorité de femmes) sont enclins à la « verticalité ».

Dans la vie professionnelle, ces simples faits peuvent avoir de terribles conséquences, allant jusqu'à briser une carrière, et engendrer des expériences traumatisantes et de graves injustices.

Malheureusement, l'existence de ces deux grands systèmes signifie que dans les secteurs à tendance principalement verticale – comme dans l'industrie –, les personnes qui communiquent horizontalement ont beaucoup de mal à se faire entendre, même si elles sont extrêmement compétentes. Elles ne comprennent pas qu'on y emploie un autre langage que celui auquel elles sont habituées et que de bons résultats ne s'imposent pas *per se* dans un environnement vertical. Les connaissances et la logique n'y pèsent pas lourd en cas de conflit. Cela peut être très pesant pour les personnes concernées. Dans ce livre, nous verrons comment gérer correctement ces situations lorsque l'on est soi-même issu d'un environnement à prédominance horizontale.

Ce livre, paru pour la première fois en 2009, est rapidement devenu un best-seller. Tout auteur serait bien évidemment ravi de ce succès. Mais, dans ce cas particulier, j'éprouve des sentiments ambivalents à cet égard. En effet, cela montre que le livre

répond à un énorme besoin des femmes en leur prodiguant des conseils pratiques pour s'imposer face aux hommes ou à ceux qui pratiquent la communication verticale dans les conflits. Le fait que ce besoin soit toujours aussi grand est un peu déprimant. Mais cela correspond aussi parfaitement aux expériences que j'ai pu faire lors de mes séminaires à travers tout le pays. Et cela va malheureusement totalement à l'encontre des affirmations idylliques répandues dans de nombreux médias : qu'il ne fait aucun doute que l'avenir appartient aux femmes, que les femmes intelligentes gravissent automatiquement les échelons ou que le système hiérarchique ne joue plus de rôle dans les entreprises. Dans de nombreux cas, cela relève davantage d'un mythe très éloigné de la réalité.

Et cette situation n'a pas été changée par le fait que de plus en plus de gens communiquent devant un écran et n'échangent plus qu'à l'occasion de visioconférences (voir le chapitre 12).

Effectivement, il y a beaucoup de femmes compétentes dont les aptitudes restent inutilisées par les entreprises et les organisations, ce qui peut être très frustrant. Je n'ai rien contre une règle d'attribution de postes par fixation de quotas, mais elle n'est d'aucune utilité pour la capacité des femmes à s'imposer. D'après mon expérience, la raison pour laquelle une femme occupe un poste a relativement peu d'importance. C'est son comportement qui est déterminant. Maîtrise-t-elle la communication verticale qui y prévaut ?

Après avoir dirigé diverses entreprises durant plusieurs années, je suis devenu consultant en 1998. Mon expérience personnelle m'a permis de connaître des réalités professionnelles très variées – de l'apprenti au dirigeant d'entreprise. J'ai évidemment côtoyé aussi bien des hommes que des femmes dans tous ces domaines professionnels. Toutefois, je n'ai commencé à m'intéresser aux relations hommes-femmes dans l'entreprise qu'à partir du moment où j'ai exercé en tant que consultant.

Durant mes séminaires universitaires, j'ai été frappé par les écarts de comportements entre les étudiants et les étudiantes. J'ai

fini par m'intéresser à ce phénomène, qui était également récurrent dans le monde professionnel. J'ai peu à peu développé le programme Arroganz Trainings® qui, initialement, s'adressait uniquement aux cadres et dirigeantes d'entreprise qui voulaient apprendre à mieux gérer les relations avec leurs collègues, leurs clients ou leurs supérieurs verticaux. J'ai été surpris par la demande considérable. Avec le temps, j'ai compris que les méthodes appliquées dans le programme de formation sont également utilisées par les femmes qui « dirigent » dans un sens plus large, c'est-à-dire pas seulement dans le cadre classique de l'entreprise : des mères de famille, des institutrices, des femmes médecins en milieu hospitalier, des professeures d'université, des rédactrices de journaux, des avocates, des indépendantes. Le management n'est pas la chasse gardée de ceux qui occupent un poste de dirigeant. Parce que je ne pouvais pas répondre moi-même à toutes les demandes, j'ai créé une formation de coaching à mes méthodes.

Les Arroganz Trainings® travaillent différents aspects de la communication professionnelle avec des hommes ou des représentants du système vertical (voir [www.drmodler.de](http://www.drmodler.de)). Il s'agit notamment de la communication non verbale, de comportements territoriaux ou du langage comme instrument de pouvoir. Dans cette démarche de formation, il est décisif que les participantes partent d'une situation concrète qu'elles souhaitent résoudre. Pendant le séminaire, je mets donc à leur disposition un partenaire d'entraînement, un *sparing-partner*, avec lequel elles peuvent tester divers comportements alternatifs. Ce partenaire ne doit remplir que deux conditions : être un homme (ou communiquer verticalement) et être capable de s'exprimer.

Au départ, le partenaire ne se trouve pas dans la même pièce. Il est mis à contribution dès qu'un problème concret surgit avec un collègue, un chef ou un collaborateur adepte du système vertical. On lui décrit le problème, puis, lorsque la situation est rejouée, il tient le rôle de l'adversaire. La femme dont il faut résoudre le problème retourne à sa place et observe le déroulement de la

scène, tandis que son rôle est joué par une autre participante au séminaire. Cela rend la scène plus impartiale et plus compréhensible par la personne concernée.

Pendant que la scène est jouée, la personne concernée est régulièrement consultée afin de savoir si le déroulement est réaliste. C'est presque toujours le cas. Cette méthode s'inspire du psychodrame classique à la Jacob Moreno, de la thérapie systémique et du « style provocateur » telle que l'entend Noni Höfner. Au fil des ans, il est apparu que l'âge, la formation ou les qualifications professionnelles du *sparring-partner* n'ont aucune importance pour la résolution du problème. Dans certaines situations, ces personnes qui agissent verticalement se comportent de façon identique. De toute évidence, il existe des réactions types que la majorité des hommes manifeste de façon intuitive et sans réfléchir. Et le plus étonnant et riche d'enseignement pour les participantes au séminaire, c'est que ces réactions types sont très différentes de celles des femmes ou des personnes qui communiquent horizontalement.

Au cours de ces séminaires, il arrive bien sûr aussi que l'on retravaille sur des événements plus anciens en s'interrogeant sur la cause de ces dysfonctionnements. Pourquoi tout est-il allé de travers ? Les solutions trouvées sont si utiles pour les femmes concernées qu'elles peuvent immédiatement les mettre en œuvre dans leur vie professionnelle. Je reçois souvent des messages positifs de la part des participantes, m'informant que « l'abcès a été crevé » et que ce qui a été vu au cours de l'atelier a fait ses preuves.

Ce livre résume les connaissances que j'ai pu acquérir au cours de nombreux séminaires et que j'illustre par de nombreux exemples. Je ne recommande évidemment pas de faire de l'arrogance une règle de vie. Plutôt, j'entends les formes d'application de l'arrogance présentées ici comme des instruments à avoir à sa disposition dans sa boîte à outils quotidiens pour les utiliser en cas de besoin. Notamment sur le lieu de travail où l'ambiance est

rendue particulièrement pesante par les adeptes de la communication verticale. Dans ce cas, on peut puiser dans sa boîte à outils l'instrument adapté.

Il ne s'agit pour moi de rien d'autre que de la bonne vieille égalité des chances, dont je suis convaincu de l'utilité à la fois d'un point de vue humain et économique. Nous avons beaucoup moins avancé sur ce plan que nous ne le pensons. Au fil des ans, je vois toujours beaucoup trop d'entreprises et d'organisations dans lesquelles le potentiel professionnel des femmes n'est ni pris au sérieux ni soutenu (malgré toutes les belles paroles prononcées en ce sens), voire carrément déprécié. Je dois avouer que ce comportement me dégoûte personnellement. Des femmes dotées d'une excellente formation et d'une bonne dose de motivation sont embauchées par des entreprises et des institutions à des salaires de départ souvent inférieurs à ceux des hommes, et où elles ne parviennent jamais à décrocher les postes à responsabilités pour lesquels elles étaient pourtant parfaitement qualifiées. Non seulement c'est injuste, mais je ne comprends tout simplement pas pourquoi les hommes peuvent le tolérer.

Près de douze ans après sa première parution, j'ai entièrement remodelé ce livre. Je le complète aujourd'hui par un nouveau chapitre qui traite des répercussions du travail de plus en plus fréquent en distantiel avec des réunions en visio-conférences. Les résultats d'études récentes ont également été pris en compte, tout comme de nouvelles questions qui ont été formulées. J'en profite aussi pour dénoncer des idées reçues très répandues (par exemple, que les femmes sont pénalisées dans leur carrière quand elles ont les mêmes attentes que les hommes). Quelques thèmes sont nouveaux : comment réagir face à un chef incompetent ; les erreurs commises par de nombreuses femmes à leur retour de congé de maternité ; la signification des compromis politiques dans les organisations où il n'y a soi-disant pas de hiérarchie ; l'importance sous-estimée de la conduite de réunion. J'évoquerai aussi bien les jeux verticaux à la Cour constitutionnelle fédérale

allemande que la pertinence du jeu de l'élastique pour mieux comprendre le comportement des femmes, les enseignements à tirer de l'observation des matchs de football, ou encore les changements apparents ou réels dans les environnements de travail dépourvus de bureaux individuels. J'ai également ajouté quelques graphiques. Cette nouvelle édition est donc beaucoup plus complète que la première édition de 2009.

J'aimerais encore évoquer quelques points importants : ce livre ne traite pas des conflits au sein du système horizontal. Je n'aborderai par exemple pas ici les relations entre femmes sur leur lieu de travail ; cela fait l'objet d'un autre livre dont je suis également l'auteur<sup>1</sup>. Dans les pages suivantes, je m'intéresserai uniquement aux relations entre les adeptes de la communication horizontale – principalement des femmes – et les pratiquants de la communication verticale.

J'exerce principalement mon activité au sein de la société industrielle occidentale ; je n'ai aucune expérience personnelle du monde professionnel asiatique ou africain (même si des personnes issues de ces milieux culturels participent sporadiquement avec enthousiasme à mes séminaires).

Par ailleurs, les méthodes présentées ne peuvent pas s'appliquer à des expériences traumatisantes de violence sexuelle ou à d'autres agissements criminels. Dans ces cas-là, il est indispensable d'entreprendre une thérapie et/ou d'intenter des poursuites pénales.

Les méthodes du programme Arroganz Trainings® ne sont pas non plus d'une grande utilité lorsque toute l'organisation d'une entreprise est déséquilibrée. Ces problèmes structurels nécessitent d'autres solutions.

J'ai testé et corrigé moi-même toutes les méthodes présentées ici durant une longue période. Toutefois, je ne saurais garantir

---

1. *Die freundliche Feindin. Weibliche Machtstrategien im Beruf*, Piper Verlag, 2017, non traduit en français.

qu'elles sont adaptées à chaque cas et qu'elles produisent toujours les résultats attendus.

Ce livre n'est pas un ouvrage scientifique, c'est un recueil d'expériences proposant des solutions concrètes.

Je ne suis ni spécialiste du genre ni psychologue. Mais en tant que consultant externe, je m'efforcerai d'apporter, dans l'intérêt de mes clientes, des réponses pragmatiques à une question cruciale : comment résoudre de façon productive des conflits professionnels avec ceux qui pratiquent la communication verticale ?

Comme je procède avec pragmatisme, je ne recule pas non plus devant des énoncés simplifiés. Il est évident qu'il ne faut pas mettre tous les hommes et toutes les femmes dans le même sac. Toutefois, certaines généralisations sont d'une utilité provisoire pour identifier des problèmes structurels et y remédier.

J'ai l'impression qu'aujourd'hui, les organisations et les entreprises n'hésitent pas à exprimer ouvertement des exigences particulièrement élevées : expertise économique, solidarité politique, qualité journalistique, tradition religieuse, idéal de diversité, etc. Plus les revendications officielles sont élevées, plus la résolution des conflits entre les hommes et les femmes semble un sujet tabou dès qu'il s'agit de réelles questions de pouvoir.

Les personnes qui pratiquent la communication horizontale, majoritairement des femmes, sont souvent amenées à rencontrer à la direction de l'entreprise des adeptes de la communication verticale. Il leur arrive d'essayer de cuisants échecs – même si leurs performances sont remarquables. Les cadres dirigeants des organisations et des entreprises devraient tous être « bilingues » afin de passer aisément d'une langue à l'autre.

Pour conclure, sachez que tous les noms ont été changés et que toute ressemblance avec une personne ayant existé est totalement fortuite et nullement intentionnelle.

Peter Modler



— CHAPITRE 1 —

# LA CONQUÊTE DU BUREAU

## OU : L'ENJEU TERRITORIAL

### LE JEUNE IMPERTINENT

Vanessa est chargée de cours à l'université. Âgée d'une trentaine d'années, elle est svelte, porte des lunettes et des talons, et soigne son image. En plus de ses obligations d'enseignante, elle est également responsable de Guillaume, étudiant, qui, en tant qu'assistant, doit accomplir de petites tâches administratives et l'aider dans ses travaux de recherche. La chaire jouit d'une bonne renommée internationale ; il règne donc une certaine pression sur les performances de l'institut. Celle-ci pèse uniformément sur tous les chercheurs.

L'assistant, qui partage le bureau de sa cheffe Vanessa, n'est pas très sensible à cette pression. Cela ne lui pose notamment aucun problème de ne pas se présenter au bureau plusieurs journées d'affilée, sans prévenir. Au bout d'une semaine, il finit par pointer son nez, d'un air dégagé, comme si de rien n'était, sans prononcer un seul mot d'excuse. Il ne semble pas avoir conscience du travail supplémentaire que son absence occasionne à ses collègues. Vanessa est contrariée par son attitude, mais elle manque d'assurance face à ses collègues : a-t-elle le

droit de réprimander Guillaume ? C'est à elle qu'incombent les tâches qui n'ont pas été accomplies par son assistant – « ainsi, je suis sûre que le travail est bien fait », se dit-elle, mais cela ne lui procure aucun réconfort. Ce n'est pas dans son caractère de se mettre en avant.

Guillaume a dix ans de moins que Vanessa : c'est un grand échalas, habituellement vêtu d'un jean et d'un pull informe, aux cheveux longs maintenus en arrière par un bandeau. Le partenaire qui endosse le rôle de l'assistant se comporte exactement comme l'étudiant dans la vraie vie : il ouvre la porte sans frapper, marmonne un bonjour incompréhensible en passant, jette son sac à dos sur une chaise et entreprend de feuilleter des dossiers posés sur son bureau. Il se donne un air très occupé pour éviter tout contact oculaire avec Vanessa.

Même si Vanessa trouve que l'étudiant a un comportement impoli teinté d'agressivité, elle n'y voit pas de motif adéquat pour avoir une explication. Elle tente bien à plusieurs reprises d'entamer un entretien de mise au point avec Guillaume. Mais il ne répond que par monosyllabes qui expriment à quel point il juge une discussion au sujet d'un ridicule jour d'absence comme indigne de ses titres universitaires.

Dans ce type de situation, la personne qui communique sur le plan horizontal, ici Vanessa, tente généralement de provoquer une explication verbale dans les plus brefs délais. Mais avant qu'elle n'y parvienne, l'étudiant a déjà émis quantité de signaux, que sa cheffe n'a toutefois pas considérés comme des messages puisqu'il ne s'agissait pas de communication verbale.

Tandis que Vanessa attend poliment une entrée en matière verbale de sa part, Guillaume est occupé à tout autre chose. L'important pour lui est d'envahir l'espace du bureau dans les secondes qui suivent son arrivée. Une fois qu'il s'en est emparé, il considère que la situation est réglée – à son avantage. Ce n'est malheureusement pas un cas isolé. L'impression que j'ai pu tirer

de nombreuses situations similaires est que les personnes qui se comportent verticalement ont un sens beaucoup plus marqué de leur territoire que de nombreuses femmes – qui pratiquent la communication horizontale. C’est aussi pourquoi, dans un contexte professionnel, ces communicants verticaux – majoritairement des hommes – ont le sentiment d’avoir plus de pouvoir lorsqu’ils prennent possession d’un espace ou lorsqu’ils sont laissés libres de le faire.

C’est aussi ce qui s’est produit dans notre cas : Guillaume ouvre la porte sans frapper : première étape. Il entre dans l’espace du bureau sans provoquer de contact oculaire : deuxième étape. Il passe devant sa cheffe sans dire un mot : troisième étape. Il occupe un siège avec son sac à dos : quatrième étape. Il s’assoit à son bureau et en monopolise la surface : cinquième étape. C’est ainsi que s’achève le processus de conquête territoriale qui confère à l’assistant un sentiment d’assurance et d’impunité. Il est évident qu’une discussion argumentative, et encore moins un échange raisonné, n’est pas possible à cette occasion. Ce n’est qu’une fois que la question territoriale est élucidée qu’une communication verbale devient possible et judicieuse. Que pouvait donc faire Vanessa pour résoudre son problème ?

Faire preuve d’un peu plus d’arrogance.

Lors de ses nombreuses tentatives pour modifier la tournure que prenait la situation, Vanessa s’est surprise à réagir beaucoup trop tôt sur un mode exclusivement verbal, ce qui n’impressionne nullement Guillaume. Elle finit toutefois par relever courageusement le défi de la provocation territoriale en procédant de la façon suivante : entrée en scène de Guillaume. La porte s’ouvre. L’assistant a à peine avancé d’un mètre dans le bureau qu’elle l’arrête d’un geste de la main, l’obligeant à s’arrêter à bonne distance de son bureau. Il est visiblement irrité. Vanessa l’examine tout d’abord et fixe son regard sur lui. Sur ce, elle

adresse avec une lenteur intentionnelle quelques questions précises et directes à Guillaume, qui est toujours debout : « Où étiez-vous la semaine dernière ?... Pourquoi ne m'avez-vous pas informée de votre absence ?... Pourquoi faut-il que ce soit toujours les autres qui fassent votre travail ? » Entre chaque question, elle veille aussi à ménager une longue pause inconfortable durant laquelle son assistant ne sait pas où se mettre. Elle ne le laisse ni avancer vers son bureau, ni poser son sac à dos. Enfin, elle met un terme à la scène par un commentaire incisif : « Bien ! La journée peut donc reprendre son cours. » Et elle se remet au travail sans s'intéresser davantage à lui. Les épaules de l'assistant s'affaissent. Il semble avoir eu son compte.

La chargée de cours, quant à elle, ne s'est jamais sentie aussi bien : elle regrette de ne pas avoir réagi ainsi plus tôt. Toutefois, les autres femmes présentes dans la pièce et qui observent la scène sont sceptiques. « On n'aurait jamais pu faire ça ! » Un tel comportement leur paraît tout bonnement trop impoli, trop dur. Je demande au partenaire *aka* Guillaume ce qu'il a ressenti. Sa formulation exprime parfaitement les différences de modes de perception entre les deux mondes : « Cela n'a rien de personnel. » Pourquoi cela n'a-t-il rien de personnel pour lui alors que la femme concernée est intérieurement toute chamboulée ? Parce que l'altercation a *seulement* pour objet de s'affirmer en tant que supérieure hiérarchique, déclare Guillaume en toute innocence. Cela n'a rien de personnel parce qu'il sait que cette femme est effectivement sa cheffe. Elle n'aura eu besoin de le lui montrer qu'une seule fois, car la démonstration territoriale a été parfaitement claire.

La vie professionnelle de nombreuses femmes serait beaucoup plus simple si elles adoptaient elles aussi un comportement territorial. Commençons par nous poser la question suivante : « Qu'est-ce qu'un territoire ? »

## LA DÉFENSE DU TERRITOIRE

Au bureau, la plus petite unité territoriale est la surface de la table de travail, la vôtre ou celle de votre collègue. Lorsque l'on est seul dans un bureau, le territoire commence au seuil de la porte. Ce que l'on fait entre ces quatre murs joue évidemment un rôle déterminant : où dépose-t-on ses dossiers et son sac ou à quelle place s'assoit-on, par exemple. Le parking de l'entreprise est un exemple typique de territoire qui n'est pas considéré de la même façon par les hommes et par les femmes. Pour les femmes cadres, avoir une place de stationnement identifiée par son nom ou son immatriculation n'a pas grande importance. Il en va tout autrement de leurs homologues masculins : si des atteintes territoriales devaient avoir lieu à cet endroit, ce ne serait certainement pas un hasard.

Je n'oublierai jamais l'histoire que me raconta un collègue à propos de l'une de ses clientes :

Pour la première fois de son histoire, une entreprise de taille moyenne nomme une femme à la direction du service marketing. Le matin de sa prise de poste, Monique, la nouvelle directrice, conduit sa voiture jusqu'à la place identifiée par son numéro d'immatriculation, mais elle constate qu'un véhicule y est déjà garé. Monique n'est pas née de la dernière pluie. Elle connaît les obstacles qui se présenteront à elle lors d'un premier jour de travail dans une nouvelle entreprise. Elle n'hésite pas une seconde : elle se dirige vers le gardien pour faire appeler la fourrière.

Le gardien tente de l'en dissuader, mais elle tient bon. Même s'il faut attendre l'arrivée de la dépanneuse, elle reste à la réception, imperturbable, ce qui met le gardien encore plus sous pression. Au moment où le crochet de la dépanneuse est fixé au véhicule gênant, un homme en costume-cravate sort en trombe du bâtiment. Il va bientôt partir ! Elle aurait pu se montrer compréhensive, pas la peine d'en faire toute une histoire, etc. Nullement

impressionnée, Monique explique froidement au monsieur que ce n'est pas son problème. Elle part du principe que tout le personnel de l'entreprise sait lire. C'est à lui de régler la facture de la dépanneuse.

L'entreprise est comme un village. La nouvelle a très vite fait le tour des bureaux. Toutes les fenêtres qui donnent sur le parking étaient ouvertes, et personne n'avait perdu une miette du spectacle. Depuis ce jour, la réputation de Monique était faite au sein de l'entreprise. Elle n'eut plus besoin de prouver aux hommes qu'ils devaient la prendre au sérieux.

Cette scène est marquante. Mais on peut en arriver à de telles situations en cas de conflits entre les hommes et les femmes dans la vie professionnelle. Toutefois, d'après mon expérience, un comportement comme celui de Monique est exceptionnel. Il faut disposer d'un certain savoir-faire et d'une forte personnalité pour assumer une telle prise de position devant un public aussi nombreux. Il n'est pas non plus nécessaire de déployer des stratégies territoriales aussi théâtrales. Dans la vie quotidienne de beaucoup de femmes actives, quelques petits signes peuvent avoir un gros impact. Comme pour Dorothée.

Dorothée mesure 1,60 m. La cinquantaine, le visage avenant et des cheveux blonds mi-longs, elle est mariée à un maçon. Comme beaucoup d'épouses d'artisans, elle travaille aussi dans l'entreprise, où elle tient la comptabilité et gère le personnel. Son statut n'est pas sans poser de problèmes, car ce n'est pas parce que son mari dirige l'entreprise qu'elle est automatiquement cheffe elle aussi. C'est ce que le contremaître lui fait régulièrement comprendre dans une petite scène à sa façon.

Le bureau de Dorothée est un lieu de passage. Chaque fois que le contremaître – un grand costaud – rentre d'un chantier, il ouvre la première porte de son bureau et, sans prendre la peine de s'arrêter pour la saluer, jette un rouleau de plans ou le décompte des

heures de travail sur son bureau. Sans prononcer un mot de plus, il ressort par la deuxième porte et s'installe à son propre bureau.

À juste titre, Dorothée se sent rabaissée par le comportement territorial du contremaître. Elle a l'impression d'être un meuble. Il ne la regarde pas, ne dit pas un mot et la traite sans aucun égard. Elle avait beau chercher un moyen de se défendre, elle n'en trouvait aucun. Elle aurait dû s'en tenir à une règle simple : une attaque territoriale peut uniquement être repoussée sur le même plan. Après avoir échoué à plusieurs reprises à raisonner le contremaître depuis son bureau, Dorothée finit par comprendre que face aux incursions impérialistes récurrentes de cet homme sur *son* territoire, elle doit lui faire front en utilisant la communication chorégraphique.

Dès qu'elle entendit le contremaître s'approcher, elle se leva de sa chaise et s'approcha vite de la porte. Lorsqu'il l'ouvrit la porte, elle se trouvait face à lui dans l'encadrement de la porte. À sa vue, le géant fit involontairement un pas en arrière. Dorothée, qui n'avait pas bougé d'un pouce, lui demanda sèchement : « Oui ? C'est à quel sujet ? » Le contremaître se mit à bégayer qu'il voulait aller dans son bureau. Elle ne libéra pas encore la place, mais lui dit d'une voix forte et intelligible : « Garde tes plans. Je viendrai les chercher quand j'en aurai besoin. »

Le contremaître se précipita dans son bureau. Dorothée était étonnée que ce fût aussi simple que ça. Elle n'avait rien eu à lui expliquer !

Mais qu'aurait-elle expliqué ? Il n'était question que de comportement territorial, et pas de psychothérapie. Après le jeu de rôle, le partenaire expliqua que, dès l'instant où il avait vu Dorothée dans l'encadrement de la porte, il avait eu le sentiment de se trouver en terrain interdit. Il s'était senti soulagé lorsqu'il s'était retrouvé dans son propre espace.

La façon correcte de s'y prendre sur son propre terrain ou celui de l'autre ne dépend absolument pas de la catégorie sociale à