



De l'appropriation inachevée du concept de genre (gender) en communication organisationnelle

Caroline Caron

► To cite this version:

Caroline Caron. De l'appropriation inachevée du concept de genre (gender) en communication organisationnelle. *Communication & Organisation*, 2004, 25. sic_00001065

HAL Id: sic_00001065

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001065

Submitted on 16 Sep 2004

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DE L'APPROPRIATION INACHEVÉE DU CONCEPT DE GENRE EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

RÉSUMÉ

La communication organisationnelle, comme discipline et comme objet d'étude et d'intervention, s'est développée de façon particulièrement intense depuis la dernière moitié du XX^{ième} siècle. L'introduction du concept de genre (*gender*) dans les sciences sociales à partir des années 1970 a connu un succès aussi remarquable qui a toutefois tardé à s'affirmer dans cette discipline disséminée en grande partie dans les départements et les écoles de gestion, de communication et de psychologie. Les résultats d'une recherche théorique exploratoire parmi la documentation anglaise publiée entre 1977 et 2003 montrent que le concept de genre a participé, au cours de cette période, à l'avancement des connaissances en communication organisationnelle, même si sa compréhension a été parfois limitée et que son appropriation n'a été, en général, que partielle.

MOTS CLÉS

Communication organisationnelle/ Théorie des organisations/ Genre/ Revue de documentation

ABSTRACT

Organizational communication as a field of study and intervention has grown tremendously since the second half of the 20th century. The concept of gender, introduced into the social sciences in the 1970s, has also gained wide acceptance, although it was slow to attract attention in organizational communication, which is taught largely in faculties and schools of management, communication and psychology. An exploratory theoretical study of the English-language literature published on organizational communication between 1977 and 2003 has shown that the gender concept helped to further knowledge in this field during that period even though comprehension of it was sometimes limited and its application generally incomplete.

KEY WORDS

Organizational Communication/ Organizational Theory/ Gender Studies/Literature Review

Référence complète de l'article pour citation :

Caron, Caroline (2004) « De l'appropriation inachevée du genre en communication organisationnelle », *Communication & Organisation*, no 25, p. 180-196.

DE L'APPROPRIATION INACHEVÉE DU CONCEPT DE GENRE EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Caroline Caron

M.A. Communication publique, Université Laval

Doctorante, Communication Studies, Concordia University

Introduction

La communication organisationnelle, comme discipline et comme objet d'étude et d'intervention, a connu un essor remarquable depuis la deuxième moitié du XX^{ème} siècle. Elle a bénéficié de l'apport de plusieurs disciplines déjà bien ancrées dans les institutions universitaires, telles que la sociologie, l'anthropologie, la psychologie et les sciences de l'administration, ce qui en fait un carrefour interdisciplinaire (Laramée, 1993; Deetz, 2003; Tompkins et Wanca-Thibault, 2003). Cette évolution a été particulièrement intense au cours de la décennie 1980-1990, en réaction à la meilleure productivité des organisations japonaises (Laramée, 1993 : 27), durant une période où l'économie nord-américaine subissait un sérieux ralentissement. Parallèlement à ce développement, le concept de genre (*gender*), produit de la pensée féministe anglo-saxonne, a été introduit dans le champ de la sociologie. Dans les années 1970, plusieurs travaux en communication y ont eu recours, ce qui n'est pas sans lien avec les objets de revendication du mouvement féministe autour de l'image des femmes dans les médias et du rôle des médias dans la socialisation différenciée (van Zoonen, 1994 : 12-13). Dans le champ de la communication organisationnelle, tout indique que le concept a mis plus de temps à se frayer un chemin. La revue de la documentation fait état d'appels répétés au cours des vingt-cinq dernières années pour la prise en compte des liens inextricables entre le genre et les organisations (Wolff, 1977; Hearn et Parkin, 1983; Mills, 1988; Calas et Smircich, 1992, 1996; Mumby, 1996; Wilson, 1996; Martin, 2000). L'objet de cet article consiste à montrer qu'en dépit de l'aveuglement et de la surdité –pour reprendre les termes de Fiona Wilson (1996)– des courants dominants en communication organisationnelle, l'introduction du concept de genre et de l'approche féministe qui le sous-tend, qualifiée ici *d'approche genrée*

des organisations¹, a produit un avancement des connaissances dans ce domaine de recherche et d'intervention. Nous soutenons également que la marginalisation de ces connaissances par les courants dominants a empêché le concept de livrer tout le potentiel subversif dont l'avait investi la pensée féministe qui l'a proposé comme référent analytique dans l'analyse des rapports sociaux de sexe².

Les prémisses de cette argumentation résultent d'une recherche théorique exploratoire dans la documentation anglaise indexée dans les principales bases de données nord-américaines en sciences humaines et sociales. Précisément, les revues de documentation portant sur le genre et les organisations (*reviews*, *literature review* et *research notes*) ainsi que les articles faisant état de recherches intégrant l'approche de genre dans le domaine de la communication organisationnelle ont été analysés. La période couverte s'étend de 1977 à 2003. En raison de son abondance et de son accessibilité, cette documentation provient, en majeure partie, de la production scientifique anglo-saxonne d'origine nord-américaine et européenne. Il est à souhaiter que cet article contribue à documenter la problématique "genre, communication et organisation" dans l'espace francophone. Bien que plusieurs publications de langue française rendent compte de travaux menés dans cette perspective, un véritable dialogue ne semble pas s'est instauré entre les scientifiques qui mettent cette approche en application³. Du côté anglophone, des discussions et des débats engagés animent la communauté universitaire depuis un certain nombre d'années déjà grâce, entre autres, à des revues telles que *Gender & Society*, *Organization Studies* et *The Journal of Management Inquiry*.

La première partie de cet article pose les bases conceptuelles et analytiques du concept de genre. La deuxième partie décrit les modalités d'introduction du concept en communication organisationnelle. On y retrace les premiers travaux qui sont devenus des classiques en la matière, puis l'on relève les thématiques majeures qu'a mobilisées le concept en communication organisationnelle. La dernière partie se penche sur l'apport général des travaux menés dans une perspective de genre aux théories organisationnelles et à la compréhension des organisations.

¹ Par cette expression, nous désignons l'approche qui considère toute organisation comme étant marquée par le genre. L'adjectif *genré* est de plus en plus utilisé en français pour désigner cette réalité. On peut également employer, comme nous le faisons dans cet article, "perspective de genre appliquée à l'organisation" ou tout simplement "approche de genre". Nous ne discuterons pas ici des débats terminologiques autour des expressions "analyse sex-spécifique", "analyse différenciée selon les sexes" et "approche intégrée de l'égalité", qui sont utilisées par certains organismes gouvernementaux, non-gouvernementaux et internationaux. Ces dernières expressions ne sont pas considérées comme des synonymes exacts de l'approche de genre.

² Le concept "rapports sociaux de sexe" renvoie au concept anglais *gender relations*.

³ En anglais, le débat est assez développé pour que des "handbooks" et des ouvrages de référence réservent un espace à ces travaux, en outre que l'approche du genre soit intégrée de manière transversale (voir Calas et Smircich, 1993, 1996; Jablin et Putnam, 2003; Grant, Hardy, Oswick, Phillips et Putnam, 2004). Un récent ouvrage paru aux États-Unis se consacre à "repenser" le genre en communication organisationnelle (Ashcraft et Mumby, 2003). Du côté français, la revue *Communication et Organisation* n'a publié ni numéro thématique ni article sur le sujet. On peut toutefois trouver dans la revue française *Travail, Genre et Sociétés*, l'une des rares à placer le genre au cœur de son activité, quelques articles pertinents à la communication organisationnelle. La publication de deux numéros spéciaux, en 1999, de *La Revue internationale du Travail* sur le thème "Femmes, genre et travail" témoigne explicitement d'une tentative d'amorcer un dialogue entre les chercheuses et les chercheurs des *gender studies* de l'espace francophone. Cet article participe de cette même volonté.

Caron, Caroline (2004)

1. Le concept de genre⁴

Le concept de genre, initialement *gender*, a fait son apparition il y a une trentaine d'années dans les sciences sociales et s'est constitué en champ disciplinaire dans les universités anglo-saxonnes, les *gender studies*⁵, dans les deux dernières décennies du XX^{ième} siècle (Brook, 2000).

Dans son acception large, le genre désigne l'organisation sociale qui divise l'humanité en deux groupes de sexe aux fonctions différentes et hiérarchisées; il s'étend à tous les domaines de la vie en société (Oakley, 1972; Barrett, 1980). Ce concept permet de concevoir les différences observables entre les hommes et les femmes, dans toutes les dimensions de la vie sociale en tant que résultat d'un processus social et culturel conforme aux impératifs d'un ordre sociopolitique particulier –le patriacat– dont l'une des particularités est la hiérarchisation des deux catégories de sexe (le masculin l'emportant sur le féminin, comme le stipule la règle grammaticale)⁶. Cela conduit à distinguer le *sexe biologique*, qui correspond au sexe attribué à l'enfant au moment de sa naissance à partir de l'observation de ses organes génitaux, du *sexe social* –le genre– qui donne à chaque individu une identité sexuelle, féminine ou masculine. Selon la théorie des rôles sexuels, la socialisation assure l'assimilation et l'adaptation à la place, au rôle, au statut social ainsi qu'aux comportements socialement dévoués à chaque sexe biologique⁷. L'apprentissage de modèles psychosociaux de sexe (appelés aussi “ rôles de sexe ”) dans un processus dynamique de production et de reproduction sociales est donc sous-jacent au genre : on naît “ mâle ” ou “ femelle ”, mais on *devient* homme ou femme, pour paraphraser le célèbre aphorisme de Simone de Beauvoir (1949). Mettant en relief les relations de pouvoir inhérentes à ce mode d'organisation sociale, Flax (1990) précise que ce sont surtout les hommes qui ont détenu le pouvoir de définir les relations entre les deux groupes. Par conséquent, comme l'expliquent Fletcher et Ely, l'identité féminine et l'identité masculine ne possèdent pas de contenu en dehors de cette relation :

Gender identity has no inherent content outside of gender relations : gender relations are structural arrangements that give meaning to the categories male and female and shape people's experiences as members of those groups. They are influenced in part by all other social relations, including race, ethnicity, class, nationality, religion, and sexual identity (Fletcher et Ely, 2003 : 3).

Plusieurs théories, des plus naturalistes au plus sociologiques, avancent des explications quant aux fondements de cette organisation et des conséquences qui en découlent, plus souvent au détriment des femmes sur les plans économique, politique, social et culturel (Fletcher et Ely, 2003). L'approche fondée sur le genre s'exerce à mettre en lumière la juste part du social et du culturel dans l'explication scientifique de ces différences et des inégalités entre hommes et femmes. Elle insiste sur le rôle des institutions sociales telles que l'école et la famille dans la formation de l'identité et la reproduction des inégalités sociales. Préjean (1994) fait remarquer qu'il ne s'agit pas de nier les différences biologiques fondamentales qui distinguent les deux sexes, mais bien de se prémunir contre une explication naturaliste qui tend légitimer les inégalités qui perdurent entre les hommes et les femmes. Le déterminisme auquel conduit la légitimation des multiples disparités constatées entre les deux groupes favorise davantage le

⁴ L'analyse des rapports sociaux politiques de sexe proposée par Préjean (1994) sert de cadre théorique à cette partie.

⁵ Les *women's studies* sont antérieures à cette formation.

⁶ Sur la hiérarchisation des catégories masculin/féminin, consulter le travail exhaustif de Françoise Héritier (1996).

⁷ Sur la socialisation différenciée, consulter Duru-Bellat (1990).

statu quo que le changement social. L'auteur français Emmanuel Reynaud rappelle à propos de la tentation du naturalisme que

[...] la biologie elle-même n'est pas une donnée figée, mais le produit d'une relation à l'environnement, et cela aussi bien au niveau de l'histoire individuelle (ontogénèse) que de l'histoire de l'espèce (phylogénèse). Les hommes et les femmes tels qu'ils sont aujourd'hui n'ont rien à voir avec une quelconque " nature humaine ", ni avec des " natures masculine et féminine ", mais sont le résultat de la division sociale en deux sexes antagonistes (Reynaud, 1981 : 11, dans Préjean, 1994 : 39).

Qu'elle soit conceptualisée comme une réalité objective située dans les organisations ou en tant que système communicationnel dont les processus interactionnels créent l'organisation, la communication organisationnelle est directement interpellée par le genre. Le genre est en effet un élément constitutif des organisations. Sa présence ne peut toutefois être détectée qu'à la condition d'appliquer une analyse fondée sur le genre : " gender is not something added to neutral organizing processes; rather, "it is an integral part of those processes, which cannot be properly understood without an analysis of gender" " (Mumby, 1996 : 260, citant Acker, 1990 : 146)⁸.

2. L'introduction du concept de genre en communication organisationnelle

La documentation scientifique en communication organisationnelle qui recourt au concept de genre couvre un vaste territoire dont les frontières sont floues (Mumby, 1996). La sociologie des organisations, la psychologie organisationnelle, la communication et le management sont quelques domaines parmi lesquels on en recense l'emploi. Marshall (1995), par exemple, consacre un article complet à la revue de la documentation sur le thème " genre et management ". Elle identifie plus d'une quinzaine de thématiques dans ce seul secteur. L'objet de cette partie est de démontrer la thèse énoncée plus haut, à l'aide d'exemples théoriques et empiriques illustrant comment, et avec quelles conséquences, le concept de genre a globalement été introduit dans le champ de la communication organisationnelle.

2.1 Les premiers travaux influents

Les premiers travaux à mettre en application la perspective de genre dans le domaine de la communication organisationnelle montrent comment, malgré leur prétention à la neutralité, les modes classiques d'organisation sont profondément marqués par le genre (masculin). Ils mettent en évidence la cause structurelle des inégalités que subissent les femmes dans les organisations du travail.

Dans *The Feminist Case Against Democracy*, Kathy Ferguson (1984) produit la première analyse féministe du modèle bureaucratique, faisant apparaître ce qui était jusqu'alors " invisible "; sa nature profondément patriarcale. Fort répandu dans les sociétés industrialisées, ce modèle conçoit l'organisation " comme des structures d'autorité dont les caractéristiques dominantes sont l'envergure du contrôle et la spécialisation du travail " (Laramée, 1993 : 43). Les structures formelles, les procédures écrites, le contrôle exercé par les gestionnaires et la

⁸ Le genre s'articule à d'autres catégories, comme la race et la classe. Dans son entreprise d'élaboration d'une théorie genrée des organisations (*gendered theory of organizations*), Joan Acker (1990, 1992) propose une intégration de ces interrelations complexes.

Caron, Caroline (2004)

communication ascendante limitée aux stricts objectifs de performance et de productivité en sont les principales caractéristiques. Ferguson, à l'instar des membres de l'école des relations humaines, relève le caractère déshumanisant et dominateur de cette conception mécaniciste de l'organisation initialement développée par Weber et Taylor.

S'appuyant sur le cadre théorique foucaldien, Ferguson montre comment le genre opère dans l'organisation bureaucratique. La rationalité, la compétition et l'agressivité valorisées dans ce modèle correspondent, en fait, aux attributs associés au stéréotype masculin, tandis que les traits socialement imputés aux femmes, comme l'empathie, l'émotion, l'intuition et la coopération, bénéficient d'une reconnaissance nettement inférieure, ce qui tend à disqualifier le travail de celles-ci. Ces qualités dites féminines sont toutefois nécessaires au bon fonctionnement de la bureaucratie. Le " bon " bureaucrate est *féminisé*; il se plie docilement aux ordres et à la routine dans une attitude générale de passivité. Le " bon " gestionnaire, celui qui peut espérer une progression dans l'organisation, adhère à la construction sociale de la masculinité : il fait preuve d'autonomie et d'indépendance, il a de l'autorité, il est efficace dans un climat de compétition, il est rationnel et il réprime ses émotions. Comment, alors, imaginer une femme gravir les échelons d'une organisation et occuper un poste de direction?

Ferguson est l'une des premières à établir un lien entre la hiérarchisation des catégories de sexe du modèle bureaucratique et la structure sociale, les deux étant activement impliquées dans le façonnement des comportements individuels. Son analyse montre que la valence différentielle des sexes⁹ observée dans les organisations bureaucratiques est à la fois soutenue et renforcée par l'organisation sociale. Cette démonstration met en lumière le rôle de la socialisation différenciée dans le développement des attitudes, des comportements et des valeurs qui contribuent à la marginalisation des femmes au sein des organisations du travail et, plus largement, du marché de l'emploi dans ce que l'on appelle communément les " guettos rose ".

Comme le modèle bureaucratique exige la soumission de ses membres, Ferguson demeure pessimiste quant aux possibilités d'améliorer les conditions sociales et économiques des femmes au moyen de leur intégration massive comme travailleuses ou de la promotion de quelques femmes à des postes de gestion. À ce modèle patriarcal répressif, elle préfère d'autres modes d'organisation qui rejettent la structure hiérarchique au profit d'un fonctionnement démocratique fondé sur le consensus de groupe. Cette façon d'organiser a été expérimentée par plusieurs associations militantes à partir des années 1970, dont celles du mouvement féministe. Elles offrent un terrain d'investigation original pour penser la théorie des organisations¹⁰.

Une autre recherche dont l'impact fut considérable est celle de Rosabeth Moss Kanter (1977) : cette recherche est unanimement reconnue comme l'une des applications les mieux réussies de l'approche genrée des organisations (Acker, 1990 ; Miller, 2000; Fletcher et Ely, 2003).

Dans l'ouvrage classique *Men and Women of the Corporation*, Moss Kanter étudie une panoplie de thèmes qui concernent le genre et les organisations, dont le *tokenism* (la pratique qui consiste à promouvoir quelques femmes à des postes de direction), le rôle de la secrétaire de direction et celui de la " femme du patron ". Cette étude fait ressortir les modalités

⁹ L'expression est de Françoise Héritier (1996).

¹⁰ Pour un aperçu des perspectives organisationnelles des théoriciennes et des militantes féministes, voir Mansbridge (1984) ou l'article plus récent de Patricia Yancey Martin (1990).

Caron, Caroline (2004)

« De l'appropriation inachevée du genre en communication organisationnelle »,

Communication & Organisation, no 25, p. 180-196

d'opération du genre dans la définition des rôles au sein des entreprises, notamment au plan symbolique. Le concept de *manager*, par exemple, évoque une certaine image; celle d'un homme, et dont les attributs renvoient à l'univers masculin (*masculine ethic*). Cette image sous-tend une approche des problèmes par l'abstraction, des habiletés analytiques, la capacité de mettre ses émotions de côté dans l'intérêt de l'organisation, une supériorité cognitive dans la résolution de problème et la prise de décision. Avec plusieurs exemples à l'appui, Moss Kanter arrive à démontrer que les différences hommes-femmes dans le comportement organisationnel ne résultent pas de traits intrinsèques propres à chaque sexe ou individu, mais bien de la structure organisationnelle et sociale qui conditionne ces spécificités. L'originalité de cet ouvrage tient à la démonstration réussie de la centralité du genre dans la vie organisationnelle (Miller, 2000 :117).

À l'instar de Ferguson, Moss Kanter explique les difficultés spécifiques qu'éprouvent les femmes dans les grandes entreprises par des causes structurelles internes et externes. Qu'il s'agisse d'équité salariale ou d'égalité des chances dans les possibilités d'avancement au sein des organisations, la prise de conscience du blocage structurel faisant obstacle à la poursuite de l'égalité a donné lieu à toutes une série de recherches et d'initiatives visant à y faire contrepoids¹¹.

2.2 Les thèmes majeurs

La plupart des travaux regroupés autour du thème " genre, communication et organisation " portent sur les différences entre les hommes et les femmes que l'on peut observer dans les organisations : les réseaux informels, le mentorat, les conflits, la femme alibi, le harcèlement sexuel et le leadership féminin sont quelques thèmes fréquemment investigués (Mumby, 1996). Dans le volume des publications scientifiques et des interventions organisationnelles, deux thèmes majeurs se dégagent clairement : les femmes et leadership, ainsi que la problématique du harcèlement sexuel.

Dennis K. Mumby (1996) fait correspondre l'origine historique d'une sérieuse intégration du genre dans les approches de l'organisation avec l'émergence du thème " femmes et leadership ". Dans ce domaine, la comparaison des styles de leadership des hommes et femmes gestionnaires mobilise une grande partie des travaux. Ces analyses montrent que les femmes n'exercent pas le pouvoir de la même manière que les hommes; elles adoptent plus souvent un style de direction communicatif (*interactive leadership*) qui favorise l'échange d'information et le partage du pouvoir, deux éléments qui accroissent la motivation et le rendement des membres d'une organisation (Rosener, 1990). Les interprétations auxquelles donnent lieu les différences observées suscitent des interventions diverses, qui vont des programmes de soutien à l'endroit des femmes à la mise en valeur des compétences spécifiques des femmes profitables aux organisations (Fletcher et Ely et 2003)¹².

L'étude pionnière réalisée à la fin des années 1970 sur le harcèlement sexuel par Catharine MacKinnon (1979) a pavé la voie à ce qui est devenu une véritable tradition de recherche à l'intérieur de laquelle les théories féministes ont eu un impact considérable (Mumby, 1996;

¹¹ Pour une synthèse, voir Klib, Fletcher, Meyers, Merrill-Sands et Ely (2003).

¹² Pour un panorama des cadres théoriques en vigueur dans la documentation scientifique, il convient de se reporter à l'article de Calas et Smircich (1996).

Miller, 2000). Les études sur ce thème récusent la représentation sociale dominante du harcèlement sexuel qui le conçoit comme un phénomène banal et inoffensif relevant du domaine privé. Les chercheuses¹³ montrent, au contraire, qu'il résulte d'une balance inégale de pouvoir entre les hommes et les femmes; que sa pratique assure aux agresseurs un contrôle à l'endroit des femmes qui perturbe ces dernières dans leur travail (Mumby, 1996 : 275). L'ultime objectif de ces chercheuses consiste à sortir le phénomène du " privé " pour faire apparaître son caractère public, en tant qu'expérience partagée des femmes, et ainsi saisir la collectivité de la nécessité d'y remédier autrement que par des mesures individuelles. Les recherches menées auprès des victimes donnent une meilleure compréhension du fonctionnement hégémonique des organisations. Les récits recueillis par Clair (1993a), par exemple, révèlent que plusieurs victimes de harcèlement sexuel ont tendance à reproduire le discours de banalisation qui domine les représentations sociales du phénomène. Dans une autre étude, Clair (1993,b) s'intéresse au traitement que reçoivent les plaintes de harcèlement dans les organisations bureaucratisées. Elle constate que le traitement (bureaucratique) des plaintes est moins profitable aux plaignantes qu'aux organisations elles-mêmes. Cette réponse des organisations au harcèlement sexuel n'a pas véritablement d'effet coercitif à l'endroit des agresseurs ni d'effet préventif ou réparateur. Dans l'ensemble, les travaux produits sur le harcèlement sexuel selon une approche de genre illustrent de façon éloquente la complexité des relations qui existent entre la communication, le pouvoir, le genre, la sexualité et l'identité dans les organisations, un thème qui n'est pas assez discuté, selon Mumby, dans les travaux en communication organisationnelle (1996 : 275).

3. La contribution du genre à la théorie et la compréhension des organisations

L'introduction du genre n'a pas suscité que de nouveaux thèmes de recherche et de nouveaux regards sur les phénomènes organisationnels; le concept est au cœur d'une activité de relecture, de révision et de réécriture des fondements théoriques et empiriques des disciplines (Calas et Smircich, 1992). Cette démarche épistémologique touche à tous les aspects de l'activité scientifique. Elle ne vise pas à faire table rase des connaissances, mais à susciter un doute quant aux manières dont le genre affecte chacune des étapes de la recherche (Calas et Smircich, 1992; Britton, 2000; Martin, 2000)¹⁴. Quels présupposés se profilent derrière les méthodes classiques d'élaboration de protocoles de recherche et de constitution des échantillonnages? Quelle relecture peut être faite des grands classiques qui ont influencé le développement de la discipline? Comment certains résultats pourraient-ils être " réinterprétés " sous cet angle? Ce sont là quelques questions essentielles que permet l'approche genrée des organisations. Car en effet, la prise en compte des rapports sociaux de sexe demeure impossible tant que reste occultée la prétention à l'universalité du genre masculin :

¹³ L'emploi du féminin est générique; il rend compte de la très forte prédominance des femmes dans ce domaine.

¹⁴ Dans un article fort instructif, Jeanne Martin (2000) a analysé cette problématique. Elle montre par quelles techniques il est possible de débusquer les biais androcentriques dans les théories fondatrices, les échantillons, les résultats de recherche, etc. Ses exemples recourent à des études et des modèles classiques de la communication organisationnelle, dont les *Hawthorne studies*, les recherches de Michel Crozier et le modèle bureaucratique de Weber.

As a relational phenomenon, gender is difficult to see when only the masculine is present. Since men in organizations take their behavior and perspectives to represent the human, organizational structures and processes are theorized as gender neutral. (...) This view of organizations separates structures from the people in them (Acker, 1990 : 142).

Même si les *Hawthorne studies* avaient fait l'objet de plusieurs analyses critiques avant elles, Acker et Van Houten (1974) ont été les premières à proposer la relecture d'un classique en appliquant une approche fondée sur le genre. Parmi les critiques antérieures à leur analyse, aucune ne relevait, par exemple, que les deux groupes de travail mis sous observation n'étaient pas du même sexe et qu'ils n'étaient pas, de plus, soumis aux mêmes conditions expérimentales (les femmes étant dans un environnement contrôlé et supervisé par des hommes, les hommes étant dans leurs conditions normales de travail). Or, les chercheurs n'ont pas tenu compte, à l'époque, des rapports sociaux de sexe dans leur interprétation des résultats. Ils ont généralisé les résultats comme si les sujets étaient asexués. Observée dans la dynamique des rapports sociaux de sexe, la meilleure productivité du groupe des femmes aurait pu être interprétée par les différences de pouvoir entre les hommes et les femmes, une inférence impossible à produire dans un cadre interprétatif ne prenant pas en compte l'existence et le fonctionnement du genre.

À ce sujet, Buzzanell (1994, cité dans Miller, 2000 : 121) rappelle que la tradition en communication organisationnelle veut que l'on accorde beaucoup d'importance à la compétition et l'individualisme, à la causalité linéaire et l'autonomie, des thèmes conformes à la conception et aux intérêts des théoriciens (masculins) qui ont élaboré les théories fondatrices et exercé une influence considérable sur l'évolution de la discipline. Parmi les travaux qui remettent en question ces fondements, mentionnons celui de Calas et Smircich (1996), dans lequel les auteures déconstruisent le discours managérial sur le leadership et font apparaître les biais idéologiques des textes classiques. Ajoutons la révision post-structuraliste du concept de rationalité limitée, popularisé par Simon, effectuée par Mumby et Putnam (1992). En plus de dévoiler les présupposés androcentrocentriques du concept, les auteurs proposent un nouveau concept, celui de l'émotivité limitée, qui met en valeur le potentiel créatif de la démarche critique proposée par l'approche fondée sur le genre pour une discipline qui a besoin de raffiner son appareillage théorique dans un contexte de mutations profondes des économies et des sociétés industrialisées.

Conclusion : vers une théorie genrée des organisations

Au cours de la période 1977-2003, on constate des appels répétés, dans la documentation indexée sous les descripteurs " gender " et " organizational communication ", invitant la communauté scientifique à se pencher sur ce domaine négligé de la recherche (*neglected area*, voir Mills, 1988 et Wilson, 1996). La vue d'ensemble offerte par cette abondante documentation montre pourtant que les travaux menés dans la perspective de genre sont nombreux, qu'ils couvrent un immense territoire interdisciplinaire et que plusieurs cadres interprétatifs sont convoqués dans l'analyse des résultats. Ces connaissances semblent apporter un éclairage fort instructif dans les efforts des scientifiques pour mieux comprendre les phénomènes organisationnels. Alors pourquoi ce sentiment que le genre n'est pas pris en compte en communication organisationnelle?

D'une part, plusieurs spécialistes (Acker, 1990, Calas et Smircich, 1992) déplorent que l'acception du concept de genre, dans plusieurs travaux recensés, soit en réalité étroite et limitée ; prétendant étudier la dynamique du genre, ces travaux se limitent trop souvent à considérer le concept comme une simple variable biologique : " organizational theorizing has been primarily concerned with sex and not with gender " (Calas et Smircich, 1992 : 227). D'autre part, la reconnaissance de l'importance des rapports sociaux de sexe s'est souvent traduite, dans la documentation du *mainstream*, par le simple ajout de notes de bas de page, de sections d'articles ou d'ouvrages dévolus à la " question des femmes ", comme si les femmes seulement étaient concernées et affectées par la construction sociale des sexes. Le cas de la documentation répertoriée sous l'étiquette " Women-in-management " est particulièrement probant :

The " women in management " label reveals that gender is important to organizational theorizing only because the biological entities –women– suddenly arrived into management, changing the nature of the situation. Prior to the entrance of women there is (apparently) no " gender " in management (Calas et Smircich, 1992 : 229).

On peut conclure que dans l'ensemble, en dehors des *gender studies* proprement dites, l'appropriation du concept de genre a été superficielle et mise en marge de la recherche dominante. En conséquence, les théories organisationnelles qui continuent d'exercer une forte influence sont demeurées relativement inchangées. Si l'on n'a pas encore réussi à départir ces théories de leur caractère androcentrique, il n'en demeure pas moins que les connaissances produites par les recherches fondées sur le genre fournissent une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels. Il faut dire qu'au sein même des études sur le genre, les scientifiques ne sont pas encore parvenus à une reformulation théorique générale qui prendrait en compte les interrelations complexes du genre et des autres catégories telles que l'ethnicité et la classe sociale (Acker, 1990; Britton, 2000). La première tentative en ce sens a été proposée par Joan Acker en 1990, qui continue, depuis, à raffiner sa proposition. D'autres ont depuis émis des propositions intéressantes, dont une théorie genrée des organisations d'inspiration postmoderne (Mumby, 1996; Ashcraft et Mumby, 2003). Ces tentatives sont prometteuses pour l'avenir de cette approche en communication organisationnelle et l'on peut penser que l'insertion des débats qui les accompagnent au sein même des courants dominants pourrait en accélérer le processus. Tant que les *gender studies* demeurent en marge des courants forts, la tendance est à les considérer comme un champ mineur et leur impact demeure superficiel (Britton, 2000 : 209). Certes, la perspective de genre ne règle pas tout, mais il est clair qu'elle recèle un potentiel qui n'a pas encore été pleinement exploité en communication organisationnelle. La discipline gagnerait pourtant en raffinement de ses théories et de ses interventions si elle cessait de fermer les yeux sur ce trait constitutif des sociétés et des organisations.

Références

- ACKER, Joan (1992), “ Gendered Institutions : From Sex Roles to Gendered Institutions ”, *Contemporary Sociology*, 21 (5), p. 565-569.
- ACKER, Joan (1990), “ Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gendered Organizations ”, *Gender & Society*, 4(2), juin, p. 139-158.
- ACKER, Joan et D. R. Van HOUTEN (1974), “ Differential Recruitment and Control : The Sex Structuring of Organizations ”, *Administrative Science Quarterly*, 19, p. 152-163.
- ASHCRAFT, Karen Lee et Dennis L. MUMBY (2003), *Reworking Gender. A Feminist Communicology of Organization*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- BARRETT, Michele (1980), *Women’s Oppression Today*. London : Verson.
- BEAUVOIR, Simone de (1949), *Le Deuxième sexe*. Tomes 1 et 2. Paris : Gallimard.
- BRITTON, Dana M. (2000) “ The Epistemology of the Gendered Organization ”, *Gender & Society*, 14 (3), juin, p. 418-434.
- BROOK, Barbara (2000), “ Gender Studies ”, dans KRAMARAE, Cheris et Dale SPENDER (dir.). *The Routledge International Encyclopedia of Women : Global Women’s Issues and Knowledge*, New York : Routledge, 4 volumes, p. 905-906.
- BUZZANELL, Patrice (dir.) (2000), *Rethinking Organizational and Managerial Communication From Feminist Perspectives*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- CALAS, Marta B. et Linda SMIRCICH (1996), “ From ‘The Woman’s Point of View’ : Feminist Approaches to Organization Studies ”, dans CLEGG, S. R., HARDY, C. et W. R. NORD (dir.), *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks : Sage Publications, p. 218-257.
- CALAS, Marta B. et Linda SMIRCICH (1992), “ Rewriting Gender Into Organizational Theorizing : Directions From Feminist Perspectives ”, dans REED, Michael et Michael HUGUES (dir.), *Rethinking Organization : New Directions in Organization Theory and Analysis*. Londres, Newbury Park : Sage Publications, p. 227-253.
- CALAS, Marta B. et Linda SMIRCICH (1991) “ Voicing Seduction to Silence Leadership ”, *Organization Studies*, 12(4), p. 567-602.

- COLLINSON, David et Jeff HEARN (dir). (1996), *Men as Managers, Men as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*, Londres : Sage Publications.
- CLAIR, R. (1993a), “ The Use of Framing Devices to Sequester Organizational Narratives : Hegemony and Harassment ”, *Communication Monographs*, 60, p. 113-136.
- CLAIR, R. (1993b), “ The Bureaucratization, Commodification, and Privatization of Sexual Harassment Through Institutional Discourse ”, *Management Communication Quarterly*, 7, p. 123-157.
- DEETZ, Stanley (2003), “ Conceptual Foundations ”, dans JABLIN, Fredric M. et Linda L. PUTNAM (dir.), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks : Sages Publications, p. 3-43.
- DURU-BELLAT, Marie (1990) *L'école des filles. Quelle formation pour quels rôles sociaux?* Paris : L'Harmattan.
- ELY, Robin J., FOLDY, Erica Gabrielle, SCULLY, Maureen A. et THE CENTER FOR GENDER IN ORGANIZATIONS SIMMONS SCHOOL OF MANAGEMENT (2003) *Reader in Gender, Work, and Organization*, Malden (MA) : Blackwell Publishing,
- FELDBERG, Roslyn et Evelyn Nakano GLENN (1979) “ Male and Female : Job versus gender models in the sociology of work ”, *Social Problems*, 26, p. 524-538.
- FERGUSON, Kathy E. (1984), *The Feminist Case Against Democracy*, Philadelphie : Temple University Press.
- FISCHER, Frank et Carmen SIRIANNI (1984), “ Organization Theory and Bureaucracy : A Critical Introduction ”, dans FISCHER, Frank et Carmen SIRIANNI (dir.), *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*, Philadelphie : Temple University Press, p. 3-20.
- FLAX, J. (1990), “ Postmodernism and Gender Relations in Feminist Theory ”, dans NICHOLSON, L. J. (dir.) *Feminism/postmodernism*, New York : Routledge, p. 39-62.
- FLETCHER, Joyce K. et Robin J. ELY (2003), “ Introducing Gender : Overview ”, dans ELY, Robin J, FOLDY, Erica Gabrielle, SCULLY, Maureen A. et THE CENTER FOR GENDER IN ORGANIZATIONS SIMMONS SCHOOL OF MANAGEMENT, *Reader in Gender, Work, and Organization*, Malden (MA) : Blackwell Publishing, p. 3-9.
- GRANT, David, HARDY, Cynthia, OSWICK, Clifford, PHILLIPS, Nelson et Linda L. PUTNAM (dir.) (à paraître en mars 2004), *Handbook of Organizational Discourse*, Londres : Sage Publications.

HEARN, Jeff et Wendy P. PARKIN (1983), “ Gender and Organizations : A Selective Review and a Critique of a Neglected Area ”, *Organization Studies*, 4 (3), p. 219-242.

HÉRITIER, Françoise (1996) *Masculin/Féminin I, La pensée de la différence*. Paris : Odile Jacob.

JABLIN, Fredric M. et Linda L. PUTNAM (dir.) (2001), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks : Sages Publications.

KOLB, Deborah, FLETCHER, Joyce K., MEYERSON, Debra E., MERRILL-SANDS, Deborah et Robin J. ELY (2003), “ Making Change : A Framework for Promoting Gender Equity in Organizations ”, dans ELY, Robin J, FOLDY, Erica Gabrielle, SCULLY, Maureen A. et THE CENTER FOR GENDER IN ORGANIZATIONS SIMMONS SCHOOL OF MANAGEMENT, *Reader in Gender, Work, and Organization*, Malden (MA) : Blackwell Publishing, p. 10-15.

LARAMÉE, Alain (1993), *La communication dans les organisations. Une introduction théorique et pratique*, Québec : Télé-Université.

MACKINNON, Catharine (1979) *Sexual Harassment of working women*. New Haven, CT : Yale University Press.

MARSHALL, Judi (1995), “ Gender and Management : A Critical Review of Research ”, *British Journal of Management*, 1995, 6, p. 53-62.

MANSBRIDGE, Jane (1984), “ Feminism and the Forms of Freedom ”, dans FISCHER, Frank et Carmen SIRIANNI (dir.), *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*, Philadelphie : Temple University Press, p. 472-481.

MARTIN, Joanne (2000), “ Hidden Gendered Assumptions in Mainstream Organizational Theory and Research ”, *Journal of Management Inquiry*, 9(2), juin, p. 207-216.

MILLER, Katherine (1999), *Organizational Communication. Approaches and Processes*, Belmont, CA : Wadsworth.

MILLS, Albert J. (1988) “ Organization, Gender and Culture ”, *Organization Studies*, 9(3), p. 351-369.

MUMBY, Dennis K. (1996), “ Feminism, Postmodernism and Organizational Communication ”, *Management Communication Quarterly*, vol. 9, no 3 (février), p. 259-295.

- MUMBY, Dennis K. et Linda L. Putnam (1992) “ The Politics of Emotion : A Feminist Reading of Bounded Rationality ”, *Academy of Management Review*, 17(3), p. 465-486.
- OAKLEY, Ann (1972), *Sex, Gender and Society*, London : Temple Smith.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (1999), “ Femmes, genre et travail ”, *La Revue internationale du Travail* , 18 (3-4), numéros thématiques.
- REYNAUD, Emmanuel (1981), *La Sainte-Virilité*, Paris : Syros.
- ROSENER, J. B. (1990), “ Ways Women Lead ”, *Harvard Business Review*, 68, p. 119-125.
- TOMPKINS, Phillip K. et Maryanne WANCA-THIBAUT (2003) “ Organizational Communication : Prelude and Prospects ”, dans JABLIN, Frederic M. et Linda M. PUTNAM (dir.), *The New Handbook of Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, Thousand Oaks : Sage Publications, p. xvii-xxxi.
- VAN ZOONEN, Liesbet (1994), *Feminist Media Studies*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- WILSON, Fiona (1996), “ Research Note : Organizational Theory : Blind and Deaf to Gender ”, *Organization Studies*, 17(5), p. 825-842.
- WOLFF, Janet (1977), “ Women in Organizations ”, dans CLEGG, S. et D. DUNKERLEY (dir.), *Critical Issues in Organizations*, London : Routledge and Kegan Paul.