Il n'est plus surprenant aujourd'hui de rencontrer des femmes gestionnaires dans la plupart des milieux. Cependant, plusieurs défis demeurent et de nouveaux contextes de gestion font apparaître de nouvelles problématiques. Le présent numéro de *Recherches féministes* a pour objet de faire le point sur un double thème : d'abord, sur la situation actuelle et l'expérience des femmes gestionnaires dans les organisations contemporaines; ensuite, sur les enjeux émergents pour lesquels les femmes, par leur présence et leur participation sous toutes ses formes, de même que le féminisme, interpellent et interrogent la gestion d'aujourd'hui. En quoi les femmes continuent-elles à interpeller et à interroger la gestion? Que ce soit par leur participation à un secteur d'activité, leurs revendications multiples, leurs regroupements, leurs expériences de fonctionnement collectif et participatif, leur résistance ou leurs discours, voire par leur absence, qu'est-ce que les femmes et le féminisme ont à dire
de
la gestion et
à
la gestion telle qu'elle est exercée dans différents contextes?

Au coeur des questionnements actuels, il y a le débat qui persiste à savoir si les femmes constituent un apport substantiel, au-delà de leur nombre, aux milieux traditionnellement masculins qu'elles investissent ou s'il n'est question que d'un enjeu d'égalité des chances pour permettre aux femmes, elles aussi, de réaliser leurs ambitions. Est-ce plutôt un enjeu d'égale représentativité des hommes et des femmes dans les postes de gouvernance des organisations et des institutions (Yoder 1991) Relativement à l'exercice du pouvoir et du leadership, peut-on parler d'une approche féminine comme le soutiennent certaines recherches, notamment depuis les travaux de Rosener (1990)? Au-delà de l'optimisme placé dans l'évolution des mentalités par l'atteinte d'une masse critique de femmes en gestion (Kanter 1977), le courant féministe radical affirme que des femmes accédant aux instances décisionnelles de la société ont peu de chances de produire un changement puisque, pour parvenir à ces postes, elles doivent assimiler la culture masculine qui règne et qui préside à la reproduction des rapports de pouvoir entre les hommes et les femmes dans les organisations (Brandser 1996; Yoder 1991; Grant et Porter 1994).

Remettant en question le lien étroit de ces résultats avec l'organisation bureaucratique, certains

auteurs et auteures ont pu démontrer en quoi les organisations dynamiques et à structure sous forme de réseau, travaillant dans des contextes qui les mettent constamment au défi d'innover, offrent de meilleures occasions de participation aux femmes, quoique toujours dans un ethos du travail comme dimension centrale de la vie (Kvande et Rasmussen 1994). Depuis les travaux de Fondas (1997), on reconnaît la féminisation des nouveaux discours de gestion, alors que ceux-ci décrivent et valorisent des pratiques et des caractéristiques traditionnellement associées aux femmes, quoique cela se fasse sans expliciter ce lien de filiation. Quel est l'impact de cette transformation des discours sur la participation et l'expérience des femmes gestionnaires? Quels sont les nouveaux enjeux du genre devant ce mouvement de « féminisation » de la gestion?

Un bref historique des courants de recherche

La place des femmes dans les organisations et dans la carrière en gestion a fait l'objet de plusieurs courants de recherche. La première tendance, ancrée dans la première vague du mouvement féministe libéral issue des années 70, considère le monde des organisations et de la carrière comme donné et veut démontrer que les femmes peuvent, et doivent, y prendre leur place. C'est le courant *self-help*, si l'on peut dire, ou encore le *how to* de la réussite (Marshall 1984). Suivent des efforts de comparaison des femmes avec les hommes pour valider les aptitudes de celles-ci pour la gestion à l'aune de ceux-ci. Tout en s'articulant autour de la capacité des femmes à réussir leur carrière, les prescriptions laissent sous-entendre que les femmes, en partant, manquent des qualités essentielles comme l'agressivité, l'affirmation, la confiance en soi, l'ambition et la visée à long terme, l'indépendance, pour n'en nommer que quelques-unes, et qu'il n'en tient qu'à elles de développer ces aptitudes pour un succès « assuré ». Ce courant que Gutek (1993) a nommé l'
individual deficit model
nie complètement toute composante extérieure liée à la problématique sociale des femmes dans la société et dans les organisations. En parallèle, d'autres chercheurs et chercheuses ont aussi comparé les aptitudes des hommes et des femmes, généralement dans le contexte d'études menées en laboratoire, pour tenter de jeter un éclairage scientifique sur les stéréotypes sexuels, qu'ils soient de nature biologique, intellectuelle ou comportementale, habituellement invoqués pour expliquer l'absence des femmes ou pour fonder la légitimité de leur exclusion (Powell 1988).

La différence homme/femme

D'autres travaux se sont situés dans la foulée initiale des travaux de Blake et Mouton (1964), qui proposent une grille des comportements de gestion en deux pôles : les comportements structurants, qui entraînent une orientation vers la tâche, et les comportements de considération, qui donnent comme résultat une orientation vers les personnes. Une panoplie d'études comparatives homme/femme ont été conduites et Marshall (1984) montre, dans une revue exhaustive de la littérature sur ce thème de la différence/similitude homme/femme, que ce créneau de recherches n'a pas réussi à démontrer une différence significative entre les hommes et les femmes quant aux aptitudes et aux comportements servant à évaluer le potentiel pour le leadership ou la gestion. Les critiques principales que l'on peut formuler à l'endroit de ces études, que Gutek (1993) résume sous l'argument des *sex-roles*, outre la conception masculine des comportements à succès et du succès lui-même qu'elles proposent, sont liées au fait que la manière dont les femmes gestionnaires sont
perçues
par les subordonnés influe sur les résultats des recherches et semble subir l'influence davantage des stéréotypes que du comportement réel. Par l'équivalence implicite dans la culture patriarcale entre les hommes et le pouvoir, la préférence envers les hommes qui ressort de ces études peut simplement signifier la préférence pour le pouvoir et le maintien de sa forme traditionnelle (Grant et Porter 1994). De plus, ce courant réclamant un accès égalitaire aux femmes entrevoit le genre féminin comme un tout homogène, alors que les femmes visées représentent des femmes privilégiées, ce qui néglige de tenir compte des identités féminines multiples marquées par les classes sociales et les origines ethniques notamment (Bell, Denton et Nkomo 1993).

L'avantage féminin

D’autre part, on constate que les modèles implicites de leadership que comportent ces études influent sur l’évaluation du potentiel des femmes pour des postes de gestion. On donne en exemple l’évolution des modèles de leadership transactionnels vers des modèles transformationnels qui permettent une réévaluation des aptitudes féminines. Passant inaperçues ou allant de soi et étant considérées comme sans impact sur le leadership dans les modèles implicites de leadership plus directifs, des qualités dites féminines deviennent, dans un autre modèle, centrales et favorables. Ainsi, de nouvelles études sur le leadership, notamment liées au modèle transformationnel, tendent à démontrer que les femmes ont des qualités plus que valables pour les organisations (Bass, Avolio et Atwater 1996; Loden 1985; Lipmann-Blumen 1992). Ainsi que le soulignent Bass, Avolio et Atwater (1996 : 27; traduction libre), à la suite de la première investigation empirique sur la dimension du genre dans le leadership transformationnel :

Le gestionnaire abrasif et directif, dont les tendances dominatrices ont contribué à le hisser au sommet de l’organisation, devient un stéréotype hollywoodien qui s’évapore devant l’évidence des données accumulées depuis 40 ans en ce qui concerne l’importance de la considération de la part de ceux et celles qui supervisent ou qui dirigent […] Puisque cette préoccupation pour autrui trouve en fait une prévalence chez les femmes, et sans que ce soit l’effet du stéréotype, on peut s’attendre à trouver des femmes qui vont gagner du respect en tant que gestionnaires et dirigeantes. Ce style serait d’ailleurs plus compatible avec l’accent grandissant mis par plusieurs organisations sur le développement d’équipes.

Le danger d’une telle perspective dite de l’« avantage féminin » (Helgesen 1990), si elle ne remet pas en question les présupposés de base sur lesquels sont construites les organisations de même que les normes et les valeurs sociétales auxquelles celles-ci puisent, c’est qu’elle court le risque de glisser vers une vision héroïque de la féminité qui ne fait que remplacer des héros masculins par des femmes (Brandser 1996). Si l’on met l’accent sur le succès individuel de quelques femmes exceptionnelles, le lot de la majorité des femmes reste inchangé et ne fait pas l’objet de visées de changement (Martin 1994).

Dans son article « Ways Women Lead », Rosener (1990), qui a été critiquée par certaines auteures féministes pour ce renversement, fait cependant remarquer à quel point les contextes organisationnels (situations de crise et de changement, types d'organisations de petite taille et moins bureaucratiques) sont des éléments importants à considérer pour comprendre l'émergence et l'acceptation d'un mode féminin de leadership, que, pour sa part, elle nomme le « leadership interactif ». Cette étude ainsi que d'autres ouvrent la porte à un intérêt accru pour l'étude des contextes organisationnels qui sont davantage favorables aux femmes (Baudoux 2005; Kvande et Rasmussen 1994; Huppert-Laufer 1984).

Les effets de la structure de pouvoir sur le comportement

Dans son étude effectuée avec une méthode ethnographique, Kanter (1977) décrit la réalité organisationnelle et bureaucratique dans laquelle l'expérience et la problématique d'exclusion des femmes se situent. La publication de son ouvrage intitulé *Men and Women of the Corporation* , bien que celui-ci ne s'intéresse pas uniquement à la question des femmes en gestion, marque un tournant majeur dans ce champ de recherche. Cette approche dite « structurelle » (Gutek 1993) démontre que les comportements et les motivations des femmes au travail sont les conséquences de facteurs structurels dans les organisations plutôt que leurs causes. Elle fait ressortir que plusieurs femmes qui réussissent dans les milieux masculins de la gestion sont placées dans des situations d'adaptation qui les forcent à adopter les normes masculines de comportement (Henning et Jardim 1978). Selon Kanter, ce sont des effets de la structure de pouvoir et d'occasions dans les organisations qui forgent les comportements des individus selon la place qu'ils y occupent. Le concept de tokenisme qu'elle propose fait référence au symbolisme, à l'isolation et à la pression de performance qu'entraîne la visibilité des individus d'un groupe minoritaire, ce qui est valable pour le genre, mais qui s'applique à toute autre minorité visible en deçà d'une masse critique estimée à 30 %, alors que les comportements des individus ne sont plus considérés pour eux-mêmes, mais interprétés à l'intérieur d'une norme stéréotypique de leur groupe.

Les femmes gestionnaires deviennent des symboles de leur genre et toute difficulté ou tout échec est réinterprété dans la logique du genre plutôt que comme échec individuel, comme c'est le cas pour les hommes. Les femmes tendent alors à se frayer un chemin dans l'organisation masculine en adoptant, sur leur propre groupe, la perception dominante dans l'organisation, la renforçant par le fait même et entravant toute possibilité d'identification positive et de regroupement des femmes entre elles, que ce soit par l'entremise du mentorat (Kanter 1977; Ragins et Scandura 1994) plus visible ou d'un réseau de soutien mutuel plus officieux (Kanter 1977). Le fait que les femmes arrivent dans un monde masculin structuré à leur désavantage (Marshall 1984) suppose que certaines politiques et pratiques organisationnelles sont mises en place, telles que l'action positive, la formation, le mentorat et les groupes de soutien, et qu'elles sont nécessaires pour contrer ce désavantage et pour aider les femmes dans la transition vers l'atteinte de cette masse critique qui permettra de changer les conditions de sa perpétuation. L'enjeu est politique et moral puisqu'il sous-entend que la société moderne n'accepte plus que certaines personnes soient exclues en raison de leur sexe ou de leur race ou encore de toute autre forme de discrimination (Alvesson et Billing 1997).

Ayant prouvé l'incontournable pertinence des structures de pouvoir et d'opportunité dans la problématique des femmes, en tant que minorité dans les organisations, Kanter a réussi à démontrer le caractère institutionnel de la masculinité dans ces organisations, de même qu'elle a pu dévoiler le rôle des organisations comme de véritables systèmes de reproduction de cette masculinité et des relations de pouvoir entre les genres (Kanter 1977; Belle 1989).

La situation de vie des femmes et leurs stratégies

La vie des femmes s'étend au-delà de l'organisation, dans la société plus large avec ses normes et ses valeurs. Par leur présence, les femmes menacent de briser le clivage traditionnel

entre la sphère publique et la sphère privée et la vie familiale (Martin 1994). Redonnant aux femmes leur place comme actrices à part entière, plutôt que de les considérer comme des êtres entièrement déterminés par les facteurs structurels qui sont imbriqués dans les organisations (Harel Giasson 1990), une autre approche en recherche s'est intéressée à l'expérience que vivent les femmes, tant dans leur carrière et leur vie professionnelle que dans leur vie personnelle. C'est d'abord en étudiant des échantillons de femmes de carrière que de nouvelles problématiques sont apparues. En effet, les études sur la carrière ayant été effectuées sur des échantillons masculins, le biais des modèles alors considérés comme généralisables à l'ensemble des professionnels a été mis au jour. Il en découle aussi que la notion même de carrière, comprenant une dimension développementale centrale dans la vie et l'identité de l'individu, a aussi été établie selon une norme masculine considérée comme universelle (Powell et Mainiero 1992). La place de la carrière et son synchronisme par rapport aux autres aspects de la vie de l'individu ne font pas que correspondre à un style de vie masculin. Ils correspondent aussi à une structure et à un mode d'organisation dans les entreprises. La dimension hiérarchique et compétitive, vu le nombre de plus en plus restreint de postes en montant dans la pyramide, ainsi que la séquence dans le temps chronologique de l'individu qui « monte » semblent peu adaptées aux étapes de vie des femmes, notamment sur la question de la maternité (Martin 1994), du temps et de l'investissement au travail, de même que de l'équilibre qu'elles semblent vouloir préserver entre la vie familiale et la vie professionnelle (Marshall 1984; Harel Giasson 1988). Certaines approches de la carrière (Gallos 1989), stratégies (Maddock et Parkin 1993) et typologies font ressortir des choix plus ou moins définitifs dans l'orientation du style de vie des femmes liés à leur carrière ou à leur vie familiale, ou aux deux à la fois (Parasuraman et Greenhaus 1993; Lépine 1992).

Une contribution importante ressort aussi de l'étude des stratégies que les femmes adoptent pour parvenir à mener de front carrière et famille sans avoir l'impression de devoir sacrifier l'une à l'autre. Une vision féminine de la carrière émerge pour faire contrepoids au modèle uniforme et linéaire qui règne (Harel Giasson 1988; Baudoux 1994). Dans le contexte actuel où, même pour les hommes, une évolution de carrière linéaire et progressive fait de plus en plus problème, ces stratégies offrent des solutions de rechange différentes. Cependant, cette nouvelle approche de la carrière est complexe et ne se présente pas d'emblée sous la forme d'une série de stades prédéfinis (Powell et Maniero 1992). Cette dynamique est importante puisque les femmes qui cherchent l'équilibre dans leur vie peuvent, à première vue, ne pas présenter la même motivation au travail que les hommes, laquelle est mesurée d'abord en termes d'investissement en temps et en énergie selon le modèle masculin de la carrière. Cette question de la motivation est une des raisons principales invoquées pour ne pas considérer les femmes comme des candidates potentielles pour des postes de gestion (Marshall 1984). Il faut tenir compte de l'énergie demandée par ce qui est généralement nommé, après Hochschild (1989), le *second shift* et qui fait référence au travail domestique, d'éducation et de soins aux enfants. Reposant encore largement sur les épaules des femmes qui travaillent, il diminue

l'énergie et le temps disponible pour l'investissement au travail, le développement personnel et professionnel ou simplement le divertissement. En retour, cette reconnaissance renvoie à la définition étroite du concept même de «travail», lequel n'inclut pas le travail « non payé » et souvent invisible des femmes, non considéré comme une contribution sociale valable et d'importance.

De la même manière, cette critique ouvre sur la prise de conscience des éléments additionnels exigés des femmes dans le contexte du travail en entreprise. Cela se compose des demandes, souvent officieuses et non considérées dans l'évaluation de la performance, faites aux femmes sur les lieux de travail pour accomplir des tâches plus ou moins invisibles (Martin 1994) de travail émotif (*emotion work*) (Hochschild 1983; James 1989). Ce à quoi s'ajoutent les demandes pour remplir des quotas de représentation féminine en siégeant à différents comités (Kanter 1977). En conséquence, les femmes ont moins de temps et d'énergie disponibles que leurs collègues masculins pour s'investir dans leur travail formellement défini et dans l'avancement de leur carrière.

Ce courant de recherche débouche sur l'émergence d'un point de vue féminin (*women's voice*) (Belenky et autres 1986), ancrée dans la psychologie du développement (Gilligan 1982, 1993; Chodorow 1978) et située historiquement dans les modes de socialisation culturels (Chodorow 1995) qui permet d'analyser les théories et les pratiques de gestion dans une perspective spécifique liée à l'expérience des femmes (Grant 1988; Loden 1985; Marshall 1984, 1995).

L'enjeu de la motivation des femmes et de leur relation au succès

Marshall (1984) et Gutek (1993) montrent bien que les femmes sont souvent placées dans une situation de double contrainte quant à la question de la motivation. Pas assez motivées et investies, d'une part, elles ne sont pas prises au sérieux et sont considérées comme non fiables pour des postes de responsabilité, alors qu'elles répondent ainsi aux attentes placées sur le dos de la féminité. Trop motivées et investies, d'autre part, elles deviennent une menace réelle pour leurs collègues masculins et sont punies de leur déviance de la norme féminine par l'isolement. Outre qu'elles sont étiquetées « masculines » et « dures », on leur reproche de négliger leur vie familiale et de décevoir les attentes implicites de soutien et de disponibilité de leurs collègues de travail et de leurs subordonnés (Kram et McCollom 1995). D'un côté ou de l'autre, leur sens d'identité est tiraillé et leur féminité semble faire problème. Cela est aussi vrai sur le plan de la sexualité, en ce sens qu'il se produit un débordement des rôles sexuels (*sex-role spillover*) sur les rôles professionnels (Gutek 1989). La sexualité de la femme est alors aussi sujette à une double contrainte: d'une part, la femme peut être considérée comme un objet sexuel, peu importe ce qu'elle fait; d'autre part, si elle tente d'apparaître asexuée, elle est aussi étiquetée négativement. C'est ainsi que la perception du genre devient un état à gérer (*managed status*) continuellement (Tancred-Sheriff 1989 : 145; (traduction libre) :

Sans une vigilance constante envers leur façon de faire bonne figure relativement au genre (*gender self-présentation*, y compris l'aspect sexuel), ces femmes perçoivent le risque qu'elles courent de ne pas être prises au sérieux, de ne pas être entendues et de ne pas recevoir l'information nécessaire – en d'autres mots, de ne pas être en mesure de participer pleinement au système organisationnel.

Dans un tel contexte, il est possible de réinterpréter comme compréhensible de trouver chez les femmes une relation ambiguë au succès (Marshall 1984). En effet, la notion de peur du succès (Horner 1972) ou encore le phénomène dit « de l'imposteur » (Clance et Imes 1978), qui dévoile un manque de sentiment interne de réussite malgré la présence indéniable de succès chez les femmes performantes, peuvent démontrer l'internalisation du conflit extérieur entre féminité et réussite ou carrière tel qu'il est construit socialement et reproduit dans les organisations. Certaines femmes performantes dans des tâches masculines semblent payer un prix élevé en fait d'exclusion sociale, surtout si elles sont perçues comme ayant transgressé les stéréotypes associés à leur genre. Non plus seulement considérée comme une « pathologie » individuelle de la féminité (Clance et O'Toole 1988), cette appréhension du succès peut être le signe d'une conscience du prix à payer pour atteindre les standards de la réussite « au

masculin » (Gilligan 1982). De ce point de vue, il s'en suit que la voix des femmes, lorsqu'elle est entendue, entraîne une remise en question plus profonde de la dimension « gagnant-perdant » de la compétitivité pour le succès et, ultimement, des finalités du travail et de l'organisation (Gordon 1991; Marshall 1991). Les femmes valorisant une éthique de la considération et de la responsabilité peuvent pressentir le prix à payer en ce qui concerne les relations interpersonnelles pour le succès et s'en tenir volontairement éloignées (Gilligan 1982).

Bien que la dimension du conflit émotionnel doive être prise en considération par une analyse de sa dimension psychique et des conséquences pénibles vécues par les femmes (Symonds 1983), le problème devient alors multidimensionnel. Il est issu de la conjonction entre la structure de pouvoir organisationnel, la définition sociale des rôles sexuels dans la sphère privée et la sphère publique ainsi que l'interprétation à l'intérieur d'une dynamique psychique individuelle. On voit d'ailleurs apparaître la reconnaissance d'une division émotive entre les sexes et on l'étudie davantage, que ce soit dans la vie privée ou au travail (Giddens 1995; Duncombe et Marsden 1995), comme nous l'avons souligné précédemment. Cette division doit être reconnue et considérée pour comprendre la motivation des femmes et leur investissement dans le travail.

Une proposition de changement : la *feminist standpoint theory*

Les critiques féministes se sont aussi intéressées à l'étude des institutions à partir du point de vue des femmes dans une perspective marxiste ou socialiste, ce qui a donné naissance à la *feminist standpoint theory*
(Fletcher 1994; Hartsock 1983), ancrée dans une épistémologie de l'expérience de la féminité mais dans une perspective politique radicale, puisque pour les adeptes de la *feminist standpoint theory*
, le mouvement de l'avantage féminin demeure trop essentialiste, celui de la *women's voice*

trop universaliste ne tient pas compte des contextes historiques et culturels, et les féministes d'orientation radicale et séparatiste leur paraissent trop naïves dans leurs propositions d'un monde féminin séparé au coeur du système patriarcal et capitaliste existant (Calas et Smircich 2006).

Au sein du mouvement de la *féminist standpoint theory*, une critique influente, soit celle de Ferguson (1984), montre comment la féminité traditionnelle, dans ses aspects stéréotypés et issus de l'expérience historique de la soumission des femmes, a été largement récupérée par le système bureaucratique dans la division sexuelle du travail. Et cela, d'une part, pour étendre le contrôle des gestionnaires sur une masse de travailleurs et de clients, et, d'autre part, pour former un large groupe de travailleuses loyales se pliant à sa norme. Cependant, cette féminité exploitée par le système bureaucratique de domination de la société patriarcale, est réductrice (Ferguson (1984 : 94); traduction libre) :

Une ligne doit être tirée avec soin entre ces aspects traditionnels de la féminité qui ont une intégrité en soi et peuvent ainsi servir de base pour la construction d'un discours féministe, et ces aspects de l'expérience des femmes qui reflètent leur accommodation au pouvoir des hommes. Les choses se compliquent encore quand on considère la relation entre ces deux dimensions de la féminité, dont aucune n'existe sans l'autre. La compassion, la générosité, la solidarité et la sensibilité aux autres sont des valeurs fondamentales; qu'on les retrouve plus souvent dans le groupe opprimé que dans le groupe oppresseur indique que c'est l'ordre social dominant qui dévalue ces caractéristiques et les déforme pour servir les intérêts des personnes qui détiennent le pouvoir […] Les femmes ne seront pas libérées en devenant « comme les hommes » mais plutôt en abolissant tout le système qui définit le potentiel humain en fonction du genre.

Dans le même ordre d'idées, Tancred-Sherriff (1989) a montré comment les femmes ont été utilisées pour leur loyauté envers la gestion, de même que pour leur sexualité, dans des

fonctions qui servent de « contrôle adjoint » (*adjunct control*) entre la gestion et le personnel ou la clientèle, en étant le groupe en étroit contact avec ceux-ci. Accentuant la nécessité de se conformer aux normes impersonnelles du système bureaucratique, Ferguson (1984) montre comment la féminité est souvent utilisée à des fins organisationnelles sous la forme d' *impression management* . On s'attend des femmes qu'elles révèlent davantage d'elles-mêmes, physiquement, verbalement mais aussi émotivement. Cette connaissance que l'autre en obtient rehausse le pouvoir qui peut s'exercer sur elles. Cette sensibilité et cette disponibilité aux autres deviennent problématiques lorsqu'une femme tente de monter dans la hiérarchie puisque cela l'expose à une plus grande vulnérabilité. La pression à la conformité à la norme masculine est alors d'autant plus grande et la femme se retrouve devant le dilemme de demeurer féminine tout en ayant à se départir d'une part de sa féminité (Ferguson 1984 : 94, traduction libre) :

On exige habituellement des femmes qui entrent dans les organisations qu'elles mettent de côté leurs valeurs humaines héritées du rôle traditionnel des femmes, dans le but de mieux adhérer à l'organisation et prouver qu'elles sont « *one of the boys* ». Les conseils de carrière donnés aux femmes qui veulent gravir les échelons leur indiquent de conserver leurs habiletés interactionnelles féminines pour la forme, mais d'en abandonner le contenu.

Ainsi, une telle critique féministe contribue à la critique organisationnelle de deux manières principalement. D'une part, à travers l'analyse de la dynamique de dominance et de subordination entre les hommes et les femmes, elle révèle certaines subtilités du pouvoir et du contrôle imbriquées dans la bureaucratie. D'autre part, en mettant l'accent sur les questions d'identité personnelle et d'interactions sociales issues de l'expérience traditionnelle des femmes, elle propose une vision non bureaucratique de la vie collective qui cherche à résoudre la brisure entre la vie privée et la vie publique qui règne dans la société. Cette critique propose d'utiliser l'expérience féminine comme source d'inspiration pour les changements souhaités, et ce, non seulement *par* et *pour*les femmes mais aussi par et pour *tous* et *toutes* devant plusieurs crises auxquelles la société moderne tout entière doit faire face. Basée sur l'expérience concrète et partagée des femmes, vécue dans le monde domestique dont les relations officieuses sont fondées sur la confiance et le soutien, cette critique féministe ne s'ancre pas dans une vision romantique ou une vision idéaliste (ou idéalisée) de la nature humaine; elle prend sa source et sa force dans une dimension tragique et douloureuse, néanmoins lucide de la réalité de l'existence (Ferguson 1984 : 25; traduction libre) :

La dialectique de la connectivité et de la vulnérabilité est une part essentielle de ce que signifie être humain. Le révéler, c'est révéler une dimension tragique de notre existence, c'est se voir comme des êtres constamment en quête d'une complétude qui, pourtant, nous échappe constamment. Que les femmes expérimentent ce processus plus intensément que les hommes signifie simplement que ces derniers sont probablement moins en contact avec cette part de leur humanité.

Kram et McCollom (1995) ont aussi analysé la question de la vulnérabilité des femmes en position de leadership en raison de leur visibilité. Ce phénomène rejoint ce que Kanter (1977) a révélé être central pour les groupes minoritaires et les femmes en gestion. Dans une analyse psychanalytique de ce phénomène, que ces auteures nomment la « spirale de la vulnérabilité », elles proposent que la plus grande vulnérabilité des femmes, et leur conscience de celle-ci, puisse devenir une force dans le leadership plutôt qu'une faiblesse. Dans une dynamique typique, les hommes ont tendance à nier leur vulnérabilité et les émotions difficiles qu'ils tendent à cliver et à projeter à l'extérieur. Entre autres, les femmes sont des cibles pour ces projections puisqu'elles sont enclines à les absorber et à les exprimer, ce qui accroît en retour leur vulnérabilité. Ces auteures affirment cependant que, lorsque les femmes intègrent cette vulnérabilité de manière proactive, c'est-à-dire pour mobiliser leur empathie afin de comprendre les réactions des autres, pour apprendre sur les autres et sur l'organisation dans laquelle elles doivent exercer un leadership, leur vulnérabilité devient alors une base positive pour un *double-loop learning*
.

La transformation sociale et son impact sur les organisations

Le sociologue Anthony Giddens (1995), dans son ouvrage intitulé *The Transformation of Intimacy* , démontre l'impact qu'a eu sur les relations personnelles la dévotion de la civilisation contemporaine à la croissance économique et au contrôle technique. Cela a entraîné une divergence profonde entre les hommes et les femmes séparés dans leurs sphères respectives, publique et privée. Il a aussi décrit la transformation sociale de l'intimité, dans les relations personnelles et affectives, entreprise par les femmes et débouchant sur une démocratisation de la vie personnelle. Une telle reconstruction, se situant dans le contexte de la révolution sexuelle à laquelle elle a participé et qui, en retour, l'a facilitée, dévoile une construction sociale problématique de la masculinité et des institutions construites sur ses principes, ce qui avait été reconnu en théorie des organisations (Hearn et Parkin 1983; Hearn, Sheppard et Tancred-Sherrif 1989).

La conception générative du pouvoir que Giddens avance permet de comprendre que cet *ethos* féminin émerge, non pas d'une prise de pouvoir des femmes, mais bien au contraire de l'absence de pouvoir structurel que celles-ci ont historiquement vécue. La transformation des relations personnelles a inévitablement des retombées sociales plus larges par son impact sur les relations parentales et par la participation croissante des femmes à la sphère publique. Il est pertinent de se demander si ces changements, entraînant éventuellement une infiltration de l'intimité dans les organisations, n'ont pas contribué à l'émergence du phénomène de féminisation de la gestion dont nous parlerons plus loin (Giddens 1995 : 130; traduction libre) :

L'intimité est avant tout une affaire de communication émotionnelle, avec autrui et avec soi (*self*), dans un contexte interpersonnel d'égalité. Les femmes ont préparé la voie pour une expansion du domaine de l'intimité dans leur rôle de révolutionnaires de la modernité quant aux émotions. Certaines dispositions psychologiques ont été les conditions et les effets de ce processus, de même que les changements dans les conditions matérielles qui ont permis aux femmes de formuler leur quête d'égalité.

La démocratisation de la vie personnelle à travers une transformation de l'intimité appelle un engagement non pas tant envers l'autre qu'envers la relation telle qu'elle est construite et évolue dans le temps. Le changement perpétuel impliqué dans les relations qui se transforment continuellement – et transforment les personnes qui les vivent – entraîne une interconnexion entre le passé, le présent et le futur qui rompt avec un temps linéaire et l'idée même du progrès. Dans un sens plus large, la transformation actuelle de l'intimité fait directement appel aux émotions comme facteurs de motivation qui, ainsi, deviennent des *life-political issues*. La conjugaison du pouvoir au féminin tient peut-être à cette occasion contextuelle de réaliser un exercice du pouvoir qui ne contredise pas implicitement le féminin.

Vers la féminisation comme transformation politique ou instrumentalisation du féminin

Dans un sens, la critique féministe permet de mettre au jour les dichotomies qui imprègnent les théories et les pratiques de gestion telles que la subjectivité/l'objectivité, la coopération/la compétition et surtout l'émotivité/la rationalité et de démontrer de quelle manière et avec quel impact les caractéristiques de ces dichotomies étaient associées au genre dans le processus de reconduction des inégalités (Martin 2003). Les théories, images et pratiques en matière de gestion ne sont donc pas neutres (Stivers 1993) et les changements récents permettent de mettre en évidence une féminisation de ces discours, c'est-à-dire le constat que des qualités traditionnellement associées au féminin se répandent pour signifier ou qualifier différemment la gestion (Fondas 1997). Remettant en question les fondements de la gestion (planification, organisation, direction, contrôle, etc.) et leur rationalité technique sous-jacente, ainsi que la séparation entre la conception et l'exécution, ces nouveaux discours prétendent que les gestionnaires doivent maintenant concevoir le rôle particulier comme étant davantage de la coordination et de la facilitation d'un accompagnateur ou d'une accompagnatrice qui soutient son personnel et en prend soin, des rôles qui font tout autant sinon plus appel aux émotions et à l'intuition qu'à la rationalité. Selon Fondas, l'introduction de ces nouveaux rôles dans les textes de gestion introduisent un *ethos* féminin sans pour autant le nommer et le reconnaître ainsi. Il faut aussi comprendre que l'argument discursif qui sous-tend l'introduction de ces conceptions de la gestion est explicitement fonctionnaliste et instrumental dans une perspective où il est posé comme donné que les entreprises se doivent d'être novatrices et d'améliorer leur compétitivité à l'aide de modes de gestion plus participatifs, relationnels et interactifs. Fondas

souligne que, à mesure que cet *ethos*féminin est accentué par les textes et adopté par les gestionnaires, il s'infiltre, s'institutionnalise et se répand davantage à travers des changements substantifs et structurels, d'une part, et symboliques et culturels, d'autre part.

La dimension instrumentale et prescriptive des nouveaux discours de gestion invite cependant à demeurer critique devant cette féminisation, qui pourrait n'être qu'une autre récupération du féminin au profit d'une nouvelle forme de contrôle des ressources humaines prétendument rendue nécessaire par un discours axé sur des impératifs de survie. Une perspective critique s'avère toujours nécessaire si l'on veut en révéler les effets de domination (Alvesson et Billing 1997; Alvesson et Willmott 1992, 2003) et de nouvelles synergies entre les approches critiques (Calas et Smircich 1992a, 1992b) et féministes sont peut-être souhaitables (Martin 2003). Calas et Smircich (1993, 2006) ont déjà révélé la résurgence de modèle traditionnel de rapport homme/femme derrière une rhétorique de changement qui faisait appel justement aux qualités féminines. Des auteures et des auteurs du courant radical s'inquiètent aussi du fait que les nouveaux modèles de leadership féminins puissent ne servir qu'à voiler encore davantage la hiérarchie et le pouvoir (Stivers 1993). D'autres ont montré, derrière les promesses avancées par le courant du comportement citoyen organisationnel (*organizational citizenship behavior*), auquel les femmes ont été souvent associées, que celui-ci demeurait ancré dans des prémisses masculines, ce qui entraîne une intensification du travail parfois au détriment des autres dimensions familiales et civiques mêmes (Kark et Waismel-Manor 2005).

D'autres analyses critiques des organisations (Aubert et Gaulejac 1991; Gaulejac 2005) examinent la signification et les effets de la transformation actuelle du pouvoir disciplinaire vers un pouvoir de gestion. Ces analyses révèlent en quoi cette transformation qui mise sur la séduction et l'adhésion conduit à une soumission librement consentie et ultimement à un investissement illimité de soi. Par le passage de l'obéissance à l'autonomisation (*empowerment*), de la répression à la séduction, de l'imposition à l'adhésion, il se développe chez les membres de l'organisation une dépendance à la reconnaissance qui est intériorisée sous la forme d'un idéal de soi tout aussi exigeant et épuisant qu'exaltant.

À l'issue de cette ouverture sur l'institutionnalisation d'un *ethos* féminin annoncée par Fondas (1997), nous posons la question à savoir si cet espace permet de concrétiser une transformation du fonctionnement et de la vie organisationnelle favorable à l'expression du féminin et laisse entrevoir des changements organisationnels plus profonds, ou si nous assistons, comme peut le suggérer l'analyse critique des discours et des pratiques de gestion proposée par de Gaulejac (2005) à une instrumentalisation de cet
ethos
féminin dans une quête d'idéal envahissante à laquelle les membres de l'organisation se brûlent et pour laquelle la société est rendue de plus en plus malade.

En conclusion, retenons, à l'invitation d'Alvesson et Billing (1997), l'importance et l'impact que peuvent avoir les théories, les analyses et les différentes conceptions argumentaires proposées sur les subjectivités des femmes : « les conséquences pour la confiance en soi des femmes, leurs intentions de carrière et leur image de soi – cruciaux préalables pour être gestionnaires – peuvent être considérables » (Alvesson et Billing, 1997 : 170). Cette revue des différents courants de recherche invite à poursuivre la recherche en tenant davantage compte des contextes multiples et de leurs enjeux particuliers et internes plutôt que de formuler les problématiques en des termes universels ou trop généraux. De plus, nous proposons de penser, avec Marshall (1984), que le plus grand risque auquel font face les femmes, et leur plus grand potentiel à la fois, c'est le risque d'être elles-mêmes (Marshall 1993 : 21) :

J'ai suggéré que les femmes prennent plus de libertés dans les organisations – tout en maintenant un sens approprié de protection de soi – pour relâcher une énergie qui est présentement utilisée défensivement. Mais j'ai aussi des réserves quant à l'idée de donner des conseils de changement aux femmes. Je suis suspicieuse quant à ce genre d'écrits bien établi. Si les cultures sont des systèmes résilients et largement inconscients, est-il réaliste ou même éthique d'implorer des individus, surtout des personnes potentiellement marginales, de générer un changement organisationnel? Peut-être les femmes devraient-elles plutôt arrêter d'essayer et se permettre « simplement » de se comporter comme si elles avaient le droit de définir leur propre comportement. Cela, en soi, pourrait être une intervention paradoxale dans le système.

Isabelle Fortier

Isabelle Fortier est professeure agrégée à l'École nationale d'administration publique. Ses recherches portent sur les réformes de l'État, les enjeux de transformation et de continuité institutionnelles, l'esprit de service public, la carrière, les enjeux liés au genre et à l'identité, ainsi que sur l'approche des histoires de vie.

Francine Harel Giasson

Professeure titulaire à HEC Montréal, Francine Harel Giasson est titulaire d'une licence en pédagogie de l'Université de Montréal de même que d'une maîtrise et d'un doctorat en administration de HEC Montréal. Ses cours ont porté principalement sur la gestion, le leadership, les habiletés de direction et les conseils d'administration. Elle a obtenu en 1993 le Premier Prix d'excellence en pédagogie de HEC Montréal et, en 1977 ainsi qu'en 1996, le prix Guy-Charette pour le meilleur article paru dans la revue *GESTION*. Cofondatrice du groupe de recherche « Femmes, gestion et entreprises », elle a publié plusieurs articles et a donné de nombreuses conférences dans les milieux universitaires et professionnels. En outre, elle a siégé aux conseils d'administration de plusieurs entreprises et est membre du comité directeur de la Chaire d'étude Claire-Bonenfant sur la condition des femmes de l'Université Laval de même que du comité de rédaction de
Recherches féministes
. Elle est également professeure associée à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal.