

Organisation violente, organisation violentée ?

Pour une recherche critique sur la violence en gestion

Résumé :

L'objectif de cet article est de favoriser l'émergence de recherches critiques sur la violence en gestion, en proposant une problématisation de la littérature existante, et en structurant une revue de la littérature des travaux critiques sur la violence. La première contribution tient à la mise en cohérence de la littérature critique sur la violence, qui est susceptible de favoriser l'émergence de davantage de travaux qui prennent pour point de départ les membres de l'organisation. Si la littérature est disparate, les travaux sur la violence des organisations se rejoignent en ce qu'ils situent la violence au regard des structures de pouvoir qu'elle maintient. La seconde contribution réside dans la mise en lumière d'une « guerre des positions » à l'œuvre dans la littérature sur la violence en science de gestion. Si les sciences de gestion ne se sont emparées que faiblement de la notion de violence c'est qu'elle reste un concept contesté pour sa dimension éminemment morale ; et recourir au terme de « violence » est processus de qualification éminemment politique qui expose le positionnement de celui ou celle qui use du terme. Nous montrons que le cadre d'intelligibilité d'une violence comme risque pour l'organisation d'un côté (organisation violentée), et celui d'une violence de l'organisation qui s'exerce sur les membres (organisation violente) de l'autre, sont deux cadrages qui reposent sur des paradigmes politiques et épistémologiques différents que nous explicitons.

Mots-clés : Violence, Organisations, Perspectives critiques en management, Revue de littérature

Organisation violente, organisation violentée ?

Pour une recherche critique sur la violence en gestion

INTRODUCTION

« Il n'y a pas d'expérience brute de la violence, elle est toujours médiée par un cadre d'intelligibilité qui fait qu'elle est reconnue »

Elsa Dorlin, Conférence sur la violence¹

L'objectif de cet article est de favoriser l'émergence de recherches critiques sur la violence en gestion, en proposant une problématisation de la littérature existante, et en structurant une revue de la littérature des travaux critiques sur la violence, qui pour l'instant est constituée de travaux relativement éclatés et ne constituant pas un champ de recherche structuré.

La recherche sur la violence en gestion conçoit traditionnellement les organisations comme violentées, i.e. comme subissant une violence qui leur nuit (Catley & Jones, 2002). Les travaux influents du champ du comportement organisationnel promeuvent ce cadre d'intelligibilité d'une violence au travail principalement physique, intentionnelle, individuelle et coûteuse (Catley & Jones, 2002). Classifiée parmi les «comportements déviants» (Bennett et al., 2018) sur le lieu de travail, la violence est avant tout un problème à gérer pour l'organisation. Dans la lignée de ces travaux la violence se voit constituée en risque à manager pour protéger l'organisation (Barling, 1996; Neuman & Baron, 1998).

Aux marges des sciences de gestion, un second cadre d'intelligibilité existe porté par un courant minoritaire de travaux critiques en management. Cette littérature morcelée autour de différents cadres théoriques et objets empiriques appelle à dépasser une conception dite

¹ [Dorlin, Elsa. Conférence sur « Se Défendre. Une philosophie de la violence ». La Dispersion, 2019.](#)

normative de la violence comme « mauvais comportement » (Linstead et al., 2014). Il s'agit d'introduire d'autres approches théoriques et proposer une lecture de la violence comme phénomène organisé (Hearn, 1994, 2003). Dans la lignée des travaux critiques en management qui mettent en cause la neutralité présumée de l'organisation et des recherches qui la théorisent (Adler et al., 2007), elle donne à voir l'organisation comme un lieu structuré par des rapports de pouvoir (Acker, 2006). Dans ce cadre, la violence est pensée comme outil de maintien des inégalités au sein des organisations, et les organisations comme étant structurellement violentes (Hearn & Parkin, 2001).

Porter une attention plus soutenue à ces travaux critiques encore marginaux en gestion nous semble important d'un point de vue sociétal. En effet, l'histoire récente a vu plusieurs phénomènes sociaux d'ampleur questionner ce qu'est la violence, notamment dans le cas de la souffrance au travail et des suicides au sein de l'entreprise France Télécom à la fin des années 2000, ou encore plus récemment dans le cas de la vague de dénonciation des violences de genre par le mouvement #MeToo. Dans ces deux cas, le terme de violence a agi comme un terme d'alerte médiatique et politique et une autre manière de considérer la violence a émergé, une conception de la violence depuis les membres de l'organisation, qui reconnaît la violence comme conséquence de l'organisation du travail sur les individus. Qualifier de violent des phénomènes qui auparavant n'étaient pas pensés comme tels semble permettre une compréhension renouvelée du monde social.

Dans cette lignée, cet article propose une cartographie de la littérature critique sur l'articulation entre violence et organisations. Plus précisément, nous identifions deux axes de recherche. D'un côté, les travaux qui s'attachent à l'étude d'une violence « organisationnelle » (Hearn & Parkin, 2001), une violence en interne de l'organisation sur les membres qui la composent, ainsi qu'à sa gestion par l'organisation. De l'autre, les travaux, qui, dans une

perspective structurelle, mettent en lumière la violence produite par les organisations sur leur extérieur, une violence dite « organisée » (Böhm & Pascucci, 2020).

La première contribution de cet article tient à la mise en cohérence de la littérature critique sur la violence, qui est susceptible de favoriser l'émergence de davantage de travaux qui prennent pour point de départ les membres de l'organisation. Si la littérature est disparate, les travaux sur la violence des organisations se rejoignent en ce qu'ils situent la violence au regard des structures de pouvoir qu'elle maintient. La violence est ainsi conceptualisée conjointement comme outil du maintien de l'ordre social à l'échelle micro, au sein de l'organisation, et à échelle macro, dans une perspective structurelle. Depuis cette perspective, nous proposons de conceptualiser la violence - organisationnelle et organisée - comme l'ensemble des phénomènes qui dégradent les corps des membres de l'organisation, ainsi que les conditions de vie des communautés et l'environnement dans lequel l'organisation s'inscrit.

La seconde contribution réside dans la mise en lumière d'une « guerre des positions » à l'œuvre dans la littérature sur la violence en science de gestion. Si les sciences de gestion ne se sont emparées que faiblement de la notion de violence c'est qu'elle reste un concept contesté pour sa dimension éminemment morale. En effet, recourir au terme de « violence » implique la reconnaissance de l'existence d'un problème, ou autrement-dit que quelque chose soit considéré comme inacceptable (Hearn et Parkin, 2001), il s'agit d'un processus de qualification éminemment politique qui expose le positionnement de celui ou celle qui use du terme. Partant de ce constat nous montrons que le cadre d'intelligibilité d'une violence comme risque pour l'organisation d'un côté (organisation violentée), et celui d'une violence de l'organisation qui s'exerce sur les membres (organisation violente) de l'autre, sont deux cadrages qui reposent sur des paradigmes politiques et épistémologiques différents que nous explicitons.

L'article commence par présenter les deux cadres d'intelligibilité identifiés dans la littérature sur la violence en sciences de gestion, ainsi que les travaux affiliés (1). Nous présentons ensuite notre cartographie d'une revue de la littérature critique sur la violence (2), ce qui nous amène en discussion à identifier une guerre des positions entre un cadre dominant et un cadre dominé (3). Enfin nous présentons les contributions et la conclusion de notre propos (4).

1. PENSER LA VIOLENCE DEPUIS LES SCIENCES DE GESTION

1.1. LE CADRAGE TRADITIONNEL : L'ORGANISATION VICTIME D'UNE VIOLENCE COÛTEUSE, A MANAGER

Les travaux de recherche les plus influents proviennent d'un champ qui produit la majorité des travaux sur la violence au travail, toutes disciplines confondues à partir de l'émergence du sujet jusque dans les années 2000 : le comportement organisationnel (Tragno et al., 2007).

Le champ de du comportement organisationnel promeut une conception de la violence au travail comme principalement physique, intentionnelle, individuelle et coûteuse. Diluée dans la multiplicité de comportements déviants sur le lieu de travail, la violence est avant tout un problème pour l'organisation pensée comme le véritable sujet de la violence. La réponse managériale constitue une partie positive de la solution (Catley, 2005).

1.1.1. Le management pour protéger l'organisation...

La littérature traitant du comportement organisationnel se tient au carrefour des sciences du management et de la psychologie. Elle cherche à établir un inventaire de facteurs personnels et professionnels pouvant expliquer les comportements violents, afin d'anticiper ces derniers par le prisme de modélisations. La violence y est conçue comme nécessairement intentionnelle et physique, une acception si communément admise que « de nombreux chercheurs [en

comportement organisationnel] qui s'intéressent à la violence au travail ne prennent même pas la peine de la définir dans leurs travaux » (Griffin & Lopez, 2005).

Ce champ pose le management comme régulateur de la violence au travail au sein d'une organisation envisagée comme une somme de comportements individuels. Les comportements violents, s'ils peuvent être corrélés à des facteurs organisationnels, seraient modérés par la qualité du management, sa capacité à anticiper et prendre en charge le risque de violence (Barling, 1996; Neuman & Baron, 1998). Par exemple, lors d'une restructuration, l'émergence de situations violentes trouverait ses origines non pas dans le changement organisationnel lui-même mais bien dans le bon ou d'un mauvais management de ce changement (Barling et al., 2009).

La violence nécessite ainsi d'être prévenue et contrôlée aux moyens de politiques managériales afin de protéger l'organisation de ce danger. Des aspects prioritaires de l'organisation ont été identifiés pour réguler la violence, particulièrement : la sélection du personnel, la gestion des départs, la sécurité du personnel, la communication en matière de violence et d'agression sur le lieu de travail et enfin la gestion du climat organisationnel qui doit favoriser un sentiment d'équité, un environnement matériel sain, des dispositifs individuels de soutien aux employés (Neuman & Baron, 1998).

1.1.2. ...d'un comportement déviant et coûteux

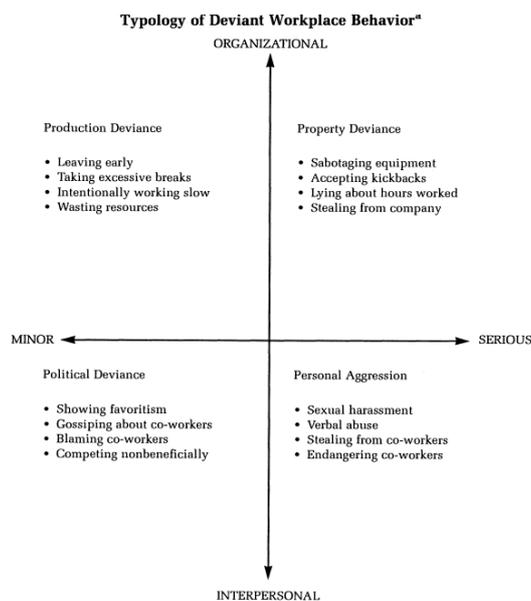
Initialement, si la violence au travail a été étudiée spécifiquement en tant qu'objet de recherche distinct, on observe une progressive dilution du phénomène au sein de la catégorie plus large des « *bad behaviors* ». Les *bad behaviors* englobent tous les comportements « intentionnels (par opposition à un comportement accidentel) potentiellement préjudiciables à l'organisation et/ou aux individus. », ou en d'autres termes des comportements que « l'organisation, étant donné le contrôle exercé, préférerait ne pas voir se manifester de la part

de ses employés » (Griffin & Lopez, 2005, p. 988). Les deux principales caractéristiques de ces comportements résident dans l'intentionnalité et le préjudice causé (Griffin & Lopez, 2005).

La violence au travail y est intégrée, au côté des agressions, des comportements anti-sociaux et de la « *workplace deviance* » (Griffin & Lopez, 2005). La démultiplication des concepts introduits pour décrire ces « nouveaux » comportements négatifs pour l'organisation sème alors le trouble, les auteurs défendent leurs perspectives propres (Griffin & Lopez, 2005). Sur la violence notamment, les approches diffèrent. Dans la perspective de Nauman & Baron (1996), la violence est la forme d'agression la plus extrême car commise « dans l'intention de causer une douleur physique, des blessures ou la mort », tandis que pour O'Leary-Kelly et collègues (1996), la violence fait partie de l'agression, elle en est une conséquence.

Ces dix dernières années, le champ se structure autour de la thématique de la « *workplace deviance* » regroupant « les comportements volontaires qui violent les normes organisationnelles » (Bennett et al., 2018). La violence au travail n'a finalement jamais constitué un champ d'étude à part entière et unifié. Elle est désormais classifiée comme comportement déviant, plus particulièrement comme la forme la plus grave d'« agression personnelle ». Elle est rangée au côté du vol et du sabotage, de la grève du zèle, du fait de se faire porter malade quand on ne l'est pas, du harcèlement, des discriminations ou encore des ragots (Bennett et al., 2018).

Les comportements déviants font l'objet d'une typologie en fonction de leur impact (mineur ou sérieux) et de l'acteur ciblé (un individu ou l'organisation) (Bennett et al., 2018). Ils s'inscrivent dans l'étude de ce que les auteurs nomment le « *dark side* » (côté obscur) des organisations, soit des dimensions dysfonctionnelles et masquées des organisations (Bennett et al., 2018; Linstead et al., 2014).



Typologie des comportements déviants par Bennett et al., 2018

Plus de 90% des employés admettent participer à une forme de déviance au travail, une situation alarmante selon les chercheurs du champ de l'*Organisational Behaviour*, car ces comportements « coûtent cher » pour les organisations, leurs clients, la société et les individus (Bennett et al., 2018). Selon les chercheurs, l'entité qui supporte le coût le plus élevé est l'organisation, rendue synonyme d'entreprise (Bennett et al., 2018).

Pour les organisations, le coût de la déviance se situerait annuellement en milliards à l'échelle de la planète, et est considéré comme la cause d'un tiers des faillites aux Etats Unis par le département du commerce du gouvernement fédéral américain (Bennett et al., 2018). L'argument du coût économique de la déviance est central dans ces travaux : dévier des « normes » et rompre avec l'ordre organisationnel coûte cher au fonctionnement de l'organisation. De tels comportements doivent, par conséquent, faire l'objet d'un management dédié. Ici se dresse la ligne de ce qui est condamnable ou non, révélant ainsi la conception morale sous-jacente à ces travaux : le fonctionnement des organisations, les normes qui la régissent sont nécessairement légitimes, le comportement de celui ou celle qui en dévie est condamnable en ce qu'il vient nuire à cette dernière.

1.2. ÉMERGENCE D'UN SECOND CADRE D'INTELLIGIBILITE, AUX MARGES DE LA GESTION

Cette représentation dominante de la violence au travail proposée par les théories du comportement organisationnel n'est que peu questionnée. Les sciences du management et des organisations s'appuient sur et renforcent l'acceptation commune d'une violence nécessairement intentionnelle, physique, en rupture avec les normes organisationnelles, en éludant la question de ce qu'est la violence au travail pour se concentrer sur la résolution du problème.

« [...] la précipitation à résoudre le problème de la violence au travail n'a guère laissé de place à la réflexion critique. En effet, il semble que la dépendance à l'égard d'une représentation "évidente" et "de bon sens" de la violence en soit venue à dominer les récits sur la violence au travail, où, dans la plupart de ces récits, un sentiment de certitude à l'égard du concept de violence prédomine. » (Catley & Jones, 2002, p. 23)

Pourtant, comme le souligne Catley et al. (2002) en reprenant les apports théoriques issus de la philosophie, la violence peut être conçue comme plus ou moins physique ou symbolique, et plus ou moins individuelle ou structurelle². Ainsi, pour dépasser cette conception prévalente et normative de la violence comme « mauvais comportement », un courant minoritaire de travaux critiques en science du management et des organisations, appelle à introduire d'autres approches théoriques, notamment issue de la sociologie (Linstead et al., 2014). Dans le cadre du champs d'étude sur le *dark side* de l'organisation, ces chercheurs suggèrent que ce côté obscur est en partie socialement organisé et pointent « l'illusion » entretenue par le champ du comportement organisationnel selon laquelle « si quelque chose peut être compris, il peut être managé » (Linstead et al., 2014).

² En introduisant ces deux axes (physique-symbolique et individuelle-structurelle) Catley et Jones (2002) dessinent trois types d'acte de violence que les sciences du management et des organisations tendent à ignorer : les actes de violence verbale, la violence physique structurelle et la violence symbolique structurelle (Catley & Jones, 2002).

Jeff Hearn & Wendy Parkin, dans les années 1990, produisent les travaux fondateurs en sciences du management et des organisations qui proposent une lecture de la violence comme phénomène organisé. Un premier article de Hearn en 1994 sur « L(es) organisation(s) de la violence : Hommes, rapports de genre, organisations et violences » puis l'ouvrage Gender, Sexuality and Violence in Organizations: The Unspoken Forces of Organization Violations (Hearn & Parkin, 2001) situent la violence comme imbriquée dans les pratiques et processus de l'organisation.

Ces premiers développements s'inscrivent dans le prolongement d'un corpus de travaux critiques mettant en cause la prétendue neutralité de l'organisation et du management, particulièrement sur le plan du genre et de la sexualité, et donnant à voir l'organisation comme lieu de (re)production des inégalités sociales. Dans ce cadre la violence est conceptualisée comme outil de maintien des inégalités au sein des organisations.

1.2.1. Une organisation inégalitaire

Dans les années 1990, ces travaux viennent opérer un repositionnement théorique dans la recherche sur les organisations, l'étude des organisations se déplace de perspectives non-genrées vers des approches prenant en compte le genre et la sexualité comme dimension structurante des organisations (Hearn & Parkin, 2001). En important la théorie féministe particulièrement, les travaux critiques en management viennent rompre avec l'hypothèse de neutralité de l'organisation (et de ses membres) pour la situer dans son contexte social et historique et démontrer sa participation à la (re)production des normes de genre, mais également de classe et de race (Calas & Smircich, 1999).

« Par qui et pour qui les règles du jeu [de l'organisation] ont-elles été créées ? » demandent Alvesson et Billing (1992, p. 74). Examinant au prisme du genre les travaux en

théorie des organisations, ils affirment que « les intérêts, les idéologies, les valeurs et les comportements qui définissent culturellement le « masculin » dominant le fonctionnement des organisations » (Alvesson et Billing, 1992, p. 74).

En effet, par contraste, la présence des femmes sur le lieu de travail brise l'illusion de neutralité. Leur corps est perçu comme « débordant », excessivement sexuel, car codés comme fertile, désirant et émotionnel, par nature déviant vis-à-vis des normes de l'organisation (Trethewey, 1999). Le travailleur idéal, le « membre-type » de l'organisation, conçu traditionnellement comme un agent neutre, désincarné et substituable a un sexe : celui du masculin (Collinson & Hearn, 1994). L'organisation, telle que pensée par les « joueurs masculins » enjoint les femmes aspirant aux postes de management à adopter des intérêts, des compétences et des valeurs contraires aux schémas de socialisation traditionnels féminin, quand bien même cette "resocialisation" génère frustration et stress (Alvesson & Billing, 1992). Elles ne peuvent correspondre à ce « modèle du travailleur désencombré » (Acker, 2009), supposé se concentrer exclusivement sur ses tâches et dépeint comme détaché de « l'encombrement » que représente pour l'organisation ses engagements en dehors de la sphère professionnelle (ex : le travail domestique, la gestion de la famille).

Par ailleurs, avant même d'accéder à l'arène organisationnelle les structures économiques opposent des résistances aux femmes, leur travail à l'extérieur du foyer est considéré comme « pénalisant » les carrières de leurs époux (Calas & Smircich, 1999). Lorsque les femmes acceptent de « jouer le jeu » en intégrant la sphère professionnelle, elles se voient assignées à des postes subalternes dans les organisations. De la sorte, elles sont moins rémunérées que leur homologue masculin, conjointement les secteurs qu'elles investissent se voient dévalués (Calas & Smircich, 1999).

La sociologue Joan Acker (2009) démontre qu'au niveau organisationnel, un certain nombre de processus produisent des « régimes d'inégalités » fondés sur le sexe, la classe sociale

et la race. Ces régimes d'inégalités, ou en d'autres termes de « disparités systématiques de pouvoir et de contrôle entre travailleurs », se traduisent matériellement, entre autres, par des écarts de salaires, une division du travail, ou encore des différences dans les perspectives de promotion (Acker, 2006). Ils sont matériellement organisés, à travers différents processus organisationnels. En effet, Acker (1981) (1989) décrit les processus de classification sexués des emplois, particulièrement des tâches et responsabilités associés dans son étude sur l'équité salariale. La plupart des emplois à dominante féminine relevant du travail de bureau et de secrétariat sont regroupés dans quatre grandes catégories au bas du classement et affectés aux échelles salariales les plus basses. En revanche, les emplois de bureaux recrutant davantage d'hommes sont répartis dans un plus grand nombre de catégories, reflétant une plus grande variété de compétences et de niveaux de responsabilités. Ainsi les processus de classification, limitant les compétences associées aux métiers féminins, engendre un plus faible niveau de qualification et salaire.

Nombre de processus organisationnels contribuent à la production des régimes d'inégalité, notamment la définition des objectifs et tâches affiliés aux postes, les processus de recrutement et d'embauche, les modes de promotion et de définition des salaires ainsi que les pratiques d'encadrement (Acker, 2009). Ces travaux critiques reconnaissent ainsi les régimes de pouvoir qui structurent l'organisation et les inégalités qui en résultent.

1.2.2. La violence comme outil de maintien des inégalités sociales

La violence est classifiée du côté des mécanismes de contrôle et de mise en conformité, assurant que les employés acceptent une organisation inégalitaire du travail (Acker, 2009). Jeaff Hearn et Wendy Parkin (2001) s'attachent à développer cette idée en s'appuyant sur les travaux féministes.

Depuis les années 1970 aux Etats-Unis, avec la publication de *The Sexual Shakedown*, de Lin Farley (1978), les féministes dénoncent le harcèlement sexuel subi par les femmes, particulièrement sur le lieu de travail. Hearn & Parkin (2001) inscrivent leur travail dans la lignée de ce soulèvement ; ils révèlent l'interconnexion entre genre, sexualité et violence de l'organisation. Pour ce faire, ils reprennent les apports de Dworkin (1981) et MacKinnon (1979), théoriciennes états-uniennes et féministes du harcèlement sexuel qui pensent la violence comme constitutive de la sexualité hétérosexuelle masculine.

Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail est conçu comme une manifestation de cette violence : il permet aux hommes d'asseoir leur domination sur les femmes en s'appuyant sur le pouvoir que leur octroie la dépendance matérielle des femmes à leur lieu de travail. La violence sexuelle, pensée par les féministes comme outil de contrôle du corps des femmes dans le cadre du couple hétérosexuel (Hanmer, 1977), fait l'objet d'une transposition vers la sphère organisationnelle :

« Le harcèlement sexuel ... désigne l'imposition non désirée d'exigences sexuelles dans le cadre d'une relation de pouvoir inégale. L'utilisation du pouvoir dérivé d'une sphère sociale pour obtenir des avantages ou imposer des privations dans une autre sphère sociale est au cœur du concept ... lorsque l'un est sexuel, l'autre matériel, la sanction cumulée est particulièrement puissante. » (MacKinnon, 1979, p. 1)

L'exercice de la violence sexuelle opère via l'érotisation des rapports de domination (MacKinnon, 1979). Du harcèlement sexuel, au viol en passant par l'agression sexuelle, ces violences, lorsqu'elles surviennent sur le lieu de travail, sont pensées comme instrument de maintien du positionnement dominant des hommes en tant que groupe social au sein de l'organisation (Hearn & Parkin, 2001).

L'attention de Jeff Hearn (1998) se porte en parallèle sur la manière dont la violence est maintenue invisible et légitime dans l'organisation. Pour ce faire, il recourt aux études sur les

masculinités et examine l'interaction entre violence masculine d'un côté, et le discours des membres masculins de l'organisation de l'autre (Hearn, 1998). De la sorte, il révèle la manière dont, dans le discours, les hommes tendent à nier, justifier et excuser leur violence, participant ainsi de son invisibilisation (Hearn, 1998).

En résumé, la violence est constituée comme outil de maintien d'un ordre inégalitaire, en l'occurrence d'un ordre sexué au sein de l'organisation pérennisant des régimes d'inégalités entre ses membres.

2. CARTOGRAPHIE POUR UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE CRITIQUE SUR LA VIOLENCE EN GESTION

Si de premiers efforts de théorisation de la violence au sein des perspectives critiques ouvrent un espace pour de futurs travaux, les universitaires ne s'emparent du concept que de manière très ponctuelle, au sein de conversations académiques distinctes. Il n'y a pas eu, depuis les travaux fondateurs de Hearn dans les années 1990, de tentative de création d'un champ autour de la violence en théorie des organisations.

En 30 ans, une quarantaine d'articles ayant recours à la notion de violence comme notion centrale dans leur développement ont été identifiés au sein des travaux critiques en management³. Si le nombre d'articles peut paraître élevé au premier abord, la diversité des manières dont l'articulation violence et organisation est abordée laisse apparaître un ensemble très disparate. Il est à noter cependant un regain d'intérêt pour la violence au sein de la discipline : sur la quarantaine d'articles répertoriés pour la revue de littérature qui suit, plus de la moitié ont été publiés ces cinq dernières années.

³ Le mot violence est contenu dans le titre de l'article. Ce critère a été choisi pour écarter de cette sélection les travaux n'usant pas du concept de violence de manière centrale, par exemple lorsque la violence apparaît comme conséquence à la marge d'un autre phénomène. Les articles retenus ont été publiés principalement au sein de quatre revues : Organization Studies, Human Relations, Journal of Business Ethics et Gender Work and Organization.

Nous proposons ici de cartographier la littérature existante, et identifions quatre conversations en cours sur la violence regroupées en deux sous-groupes. D'un côté, les travaux qui s'attachent à l'étude d'une violence « organisationnelle » (Hearn & Parkin, 2001), une violence en interne de l'organisation sur les membres qui la composent, ainsi qu'à sa gestion par l'organisation. De l'autre, les travaux, qui, dans une perspective structurelle, mettent en lumière la violence produite par les organisations sur leur extérieur, une violence dite « organisée » (Böhm & Pascucci, 2020). Certains articles restent toutefois isolés au regard des quatre conversations en cours, et sont difficilement classable dans la cartographie établie⁴.

Si la littérature semble éclatée tant les perspectives théoriques, niveau d'étude (micro à macro) et phénomènes qualifiés de violents varient, les travaux sur la violence des organisations se rejoignent tous en ce qu'ils situent la violence au regard des structures de pouvoir qui s'opèrent, qu'ils s'agissent des rapports de genre, des rapports de domination inhérents au management, des rapports d'exploitation inhérents au mode de production capitaliste ou bien de la violence induite par les états-nations et leurs politiques impérialistes.

Quel que soit le contexte, la violence opère comme **outil de maintien de structures sociales** dans un contexte spécifique.

2.1. LA VIOLENCE « ORGANISATIONNELLE » : OUTIL DE MAINTIEN D'UN ORDRE SOCIAL AU SEIN DE L'ORGANISATION

Un premier champ s'intéresse au rôle de l'organisation dans la production de la violence, révélant une violence qualifiée d'« organisationnelle » (Hearn & Parkin, 2001). Ici deux principales conversations se distinguent : la première, s'inscrivant dans la continuité des travaux de Hearn et Parkin (2001), se concentre sur la violence sexuelle et sa gestion au sein des

⁴ Par exemple, les articles sur l'exercice de la violence dans la pratique du « policing » pratique du maintien de l'ordre (Crawford & Dacin, 2020; Ward et al., 2020) qui n'est pas classifié comme relevant du management, ou la dimension organisationnelle des violences sur enfant (Kenny, 2016), apparaissent comme détachés.

organisations, englobant ainsi la majorité des recherches relatives à la violence. La seconde critique l'exercice du management, le considérant comme une pratique potentiellement violente au sein des organisations.

Au sein de ces deux conversations, la violence apparaît comme outil de maintien d'un ordre social qui se confond avec l'ordre organisationnel, elle contribue au maintien des rapports de pouvoir fondés sur le genre pour la première conversation, et aux rapports de pouvoir fondés sur la hiérarchie de statut manager/managé pour la seconde.

2.1.1. Domination masculine, violences sexuelles, violences domestiques

Dans la lignée des travaux pionniers de Hearn (1994, 1998), une première conversation dans laquelle se situe la majeure partie des travaux sur la violence, s'intéresse à la violence liée à la domination masculine.

La violence sexuelle y est conçue comme un attribut de la masculinité hégémonique qui infuse la culture organisationnelle. Elle vient justifier l'oppression des hommes sur les femmes mais également sur les hommes de groupes subalternes au sein de l'organisation (Alcadipani & Tonelli, 2014). Les normes de la masculinité hégémonique légitiment l'exercice de la violence dans les pratiques managériales. Sur ce point, Nilsson (2013) analyse la manière dont l'exercice du management demande d'adopter les normes d'une masculinité se confondant avec l'exercice de la violence dans le cadre d'un programme télé populaire portant sur le milieu de la restauration. Le chef-candidat qui remporte l'émission est celui qui aura « suffisamment de couilles » : manageant ses équipes tel un tyran, en usant de propos humiliants et dégradants (Nilsson, 2013).

La manière dont les normes de genre, particulièrement masculines, influent sur la culture organisationnelle constitue un obstacle majeur à la prise en charge des violences par l'organisation. Comme le montrent Vara-Horna et collègues (2022) dans une étude portant sur plus de 600 managers au sein d'entreprises, malgré l'engagement déclaré de 90% de managers

en faveur de la lutte contre les violences sexuelles, la moitié d'entre eux opposent des résistances implicites et ces derniers estiment que les politiques en faveur de l'égalité femmes-hommes ont des « intérêts cachés » (Vara-Horna et al., 2022). Les trois quarts des managers ne « croient » pas à la réalité des violences sexuelles internes à l'entreprise, et pensent que les entreprises ne devraient développer que des politiques visant à l'accompagnement de ses employées victimes de violences domestiques, soit de violences extérieures à l'organisation (Vara-Horna et al., 2022).

Dans un tel contexte, des travaux féministes en théorie des organisations s'intéressent à la réponse organisationnelle apportée à la violence lorsque cette dernière est rendue visible. Dans son étude des dispositifs de prise en charge des viols et agressions sexuelles sur les campus américains, Harris (2013, 2019) met en lumière la manière dont l'organisation tend à construire discursivement la violence sexuelle comme un acte de violence individuel, centré sur la personne de l'agresseur. La violence est pensée comme extérieur à l'organisation par l'université étudiée, masquant ainsi les conditions organisationnelles permettant son émergence. L'organisation contribue au maintien de la violence sexuelle qui survient en son sein au travers des dispositifs supposés la prendre en charge (Harris, 2013; Harris et al., 2019).

Face à ce constat, particulièrement depuis le mouvement #MeToo en 2017, émergent des incitations pour concevoir une gestion féministe des violences sexuelles au sein des organisations. Si les programmes d'égalité femmes-hommes sont antérieurs à 2017, les violences sexuelles, et la sexualité restaient des sujets marginaux (Grosser & Tyler, 2022). Des voix s'élèvent depuis pour insister sur la nécessité de placer les violences sexuelles au cœur des politiques RSE à l'aune des revendications du mouvement féministe (de Jonge, 2018; Grosser & Tyler, 2022). La question des violences domestiques particulièrement, est analysée comme facteur d'inégalités de genre au sein des organisations (Wilcox et al., 2020). Il s'agit de pointer la responsabilité des organisations dans la protection de leurs membres potentiellement victimes

de violences domestiques (de Jonge, 2018; Wilcox et al., 2020). Enfin, de récents travaux approfondissent cette question de la gestion des violences sexuelles en s'intéressant au rôle (Anitha & Gill, 2022) et à la formation (Rodriguez et al., 2021) des praticiennes de l'accompagnement des victimes de violences domestiques opérant au sein d'organisations spécialisées.

En résumé, cette conversation situe les violences sexuelles comme outil de maintien d'un ordre de genre imbriqué dans la culture et les pratiques organisationnelles. Depuis une telle perspective, il s'agit de repenser la prise en charge de la violence au regard du renouveau du mouvement féministe.

2.1.2. Violence de la pratique managériale

Une seconde conversation vient mettre en lumière la dimension violente du management sur le plan de la pratique, mais également en tant que champ de savoir imposant une vision positive des relations de pouvoir qui se jouent au sein de l'organisation.

Il s'agit ici de mettre en lumière la contribution du management à l'exercice de la violence (Bishop et al., 2005) particulièrement celle du leadership (Robinson & Kerr, 2009; Vince & Mazon, 2014) ou encore des ressources humaines (Harrington et al., 2015). Ces travaux ont pour point commun de révéler la manière dont le management tend à nier et/ou normaliser la violence, la rendant invisible au sein de l'organisation (Bishop et al., 2005; Harrington et al., 2015; Vince & Mazon, 2014).

S'appuyant sur Hearn (1994), Bishop (2005) s'intéresse à la perception de la violence vécue par les employés d'un centre d'accompagnement aux chercheurs d'emploi. A travers des entretiens lors desquels les employés interviewés définissent par eux-mêmes ce qui relève de la violence dans leur expérience quotidienne, elle étudie la manière dont le management, mais également les employés, construisent comme invisible la violence exercée par les usagers. Deux

principaux mécanismes organisationnels participent de cette construction : le premier relève de l'individualisation et de la culpabilisation des victimes, le second relève de la non-reconnaissance de la violence par l'organisation.

Dans cette lignée, Vince et Mazen (2014) démontrent que la « positivité » autour du leadership et de son enseignement, particulièrement l'idée normative selon laquelle nous devons tendre vers la formation de « meilleurs leaders », vient masquer des relations de pouvoir violentes au sein des organisations. L'exercice du leadership est conjointement indissociable de l'exercice du pouvoir et de la représentation d'un « moi désirable » du leader. Ainsi, lorsque le leader se voit confronter à une représentation négative de lui-même sa position dominante lui permet de projeter cette réalité négative sur ses subalternes (Vince & Mazen, 2014). Sous couvert de positivité, le leadership autorise l'exercice d'une violence symbolique et structurelle rendue invisible par un vernis « d'innocence » (Vince & Mazen, 2014).

Enfin, en interrogeant les praticiens des ressources humaines, Harrington & Rayner (2015) démontrent que ces derniers tendent à interpréter le harcèlement comme faisant partie des pratiques de management légitimes nécessaire à la bonne performance de l'organisation. Les ressources humaines, principale entité en charge de la gestion des cas de violence, viennent exercer une violence « symbolique » sur les employés en reproduisant l'interprétation des managers, pourtant en position de harceleurs (Harrington et al., 2015). Les ressources humaines protègent ainsi les intérêts de l'organisation au détriment des employés (Harrington et al., 2015).

Ici la violence est conçue avant tout comme morale ou symbolique, elle est imbriquée dans les pratiques managériales, qui participent de sa production, tout en tendant à la rendre invisible. Le management est conçu comme contributeur d'une violence organisationnelle qu'il participe à légitimer, maintenant ainsi l'ordre organisationnel de la hiérarchie managers/managés.

2.2. VIOLENCE « ORGANISEE » : OUTIL DE MAINTIEN D'UN ORDRE CAPITALISTE, COLONIAL ET IMPERIALISTE

Dans une perspective structurelle, les troisième et quatrième conversations s'attellent à révéler la manière dont les multinationales d'un côté et les Etats-nations de l'autre, produisent une violence « organisée » (Böhm & Pascucci, 2020) qui contribuent à servir leurs intérêts respectifs et communs. Ici la violence est constituée comme outil du maintien d'un ordre capitaliste et impérialiste.

2.2.1. Violence des multinationales, les mécanismes de la « corporate violence »

Une troisième conversation, se situe au niveau structurel, elle s'attache à critiquer la violence des multinationales. L'attention est portée sur la violence matérielle, produite sur les travailleurs, les communautés et les écosystèmes, mais également la violence discursive sur laquelle la violence matérielle s'appuie.

La violence est ici pensée dans sa relation au mode de production capitaliste (Chertkovskaya & Paulsson, 2020). Les entreprises privées particulièrement, les multinationales, sont considérées comme principaux agents de ce mode de production violent fondé sur la dépossession et l'appropriation (Chertkovskaya & Paulsson, 2020). Les entreprises privées (*corporation*) sont ainsi conçues comme exerçant une « corporate violence » comme « forme de violence organisée motivée ou causée par l'intérêt matériel, la recherche du profit ou l'expansion économique » (Chertkovskaya & Paulsson, 2020). La violence constitue ici un instrument de maintien de l'ordre capitaliste.

Dans la lignée des perspectives post et décoloniale, certains travaux différencient la manière dont s'exerce cette violence entre le « Sud Global » et le « Nord Global » (Chowdhury, 2021; Varman, 2018). Les terres et communautés des habitants du Sud Global font l'objet de rapports d'exploitation organisés à grande échelle qui structurent une division internationale du

travail et de l'extraction des ressources au profit de l'occident. La violence des multinationales est conçue comme outil de maintien d'une telle division assurant la disponibilité d'un vivier de ressources pour le Nord.

La violence évoquée réside aussi bien dans les feux de forêts en Australie (Chertkovskaya & Paulsson, 2020), la sécheresse et la pollution des sols engendrées par l'usine d'une multinationale menaçant les populations locales (Varman & Al-Amoudi, 2016) ou encore l'usage de forces militaires en collaboration avec des multinationales contre la population locale (Downey et al., 2010). Des terres aux corps des humains qui les habitent, la violence s'inscrit dans un continuum « de dégradations environnementales et émotionnelles de communautés marginalisées » (Chowdhury, 2021, p. 131). Elle est pensée comme ce qui dégrade le corps des individus et les écosystèmes, afin de les mettre au travail et d'en « extraire » la plus-value nécessaire au processus d'accumulation capitaliste.

Ces travaux s'intéressent à la manière dont une telle violence est rendue insensible, notamment par la multiplicité des acteurs impliqués dans son exercice (Chowdhury, 2021) et les discours des multinationales (Varman & Al-Amoudi, 2016). Si ces dernières sont les principales entités pointées dans l'exercice de la violence, en réalité la violence est le fruit de d'une action coordonnée difficilement « traçable » (Chowdhury, 2021) d'une multitudes d'acteurs : multinationales, organisations non-gouvernementales, institutions internationales et de programmes occidentaux d'aide économique entre autres (Chowdhury, 2021). Downey et al. (2010) tentent justement de « tracer » cette violence de l'extractivisme. Ils montrent que les dix minéraux les plus essentiels à notre économie contemporaine sont extraits en majorité par trois entreprises minières s'appuyant sur la violence militaire des Etats au sein desquels ces entreprises exercent leur activité. Elles reçoivent par ailleurs toutes les trois des subventions de la Banque Mondiale (Downey et al., 2010).

Ainsi, depuis cette perspective, la violence opère de manière structurelle à l'échelle planétaire, à travers l'action des multinationales, elle réside dans la dégradation organisée par l'occident des corps et des écosystèmes dans les territoires du Sud Global. Elle tend ainsi au maintien d'un ordre capitaliste et colonial.

2.2.2. Violence de l'Etat et l'érosion du monopole légitime de la violence

Une troisième conversation prolonge la précédente tentant de saisir les chevauchements entre violence de l'Etat et des multinationales. Elle interroge le traditionnel monopole légitime de la violence des Etats-nations dans le contexte d'un capitalisme mondialisé.

Les pays du Nord sont parvenus à minimiser la dégradation de l'environnement à l'intérieur de leur territoire tout en tirant avantage économiquement des « ressources naturelles » des territoires des Suds, à travers l'usage de la violence armée (Downey et al., 2010). Dans le cadre de l'extractivisme, la violence armée est exercée par des forces militaires, policières, mercenaires et rebelles, généralement associées à des gouvernements locaux ou nationaux et qui agissent à la fois pour leur propre compte, ainsi que pour assurer l'accumulation du capital pour les entreprises extractives (Downey et al., 2010).

Ces travaux mettent en lumière la progressive érosion de l'historique « monopole de la violence » de l'Etat au profit d'intérêts privés (Böhm & Pascucci, 2020; Malešević, 2017) et appellent à repenser la manière dont la violence est « organisée », en situant la violence des Etats-nations dans leur relation à la sphère économique et à la société civile (Böhm & Pascucci, 2020). Ils viennent particulièrement remettre en question l'idée que la violence des conflits armés aurait presque disparu au XXIème siècle, laissant place à des conflits économiques dans un monde en paix (Malešević, 2017). En réalité la violence militaire a changé de nature au regard des avancées technologiques et de l'évolution de l'économie ; les multinationales, en

tant qu'acteurs devenus aussi puissants économiquement que les Etats, viennent remettre en question la souveraineté des Etats (Malešević, 2017).

Les entreprises mais également les acteurs de la société civile participent de l'exercice de la violence en s'impliquant, par exemple, au sein de réseaux de trafics, d'actions de maintien de la sécurité et de groupes mafieux. Depuis ce qu'ils nomment le triangle Etats-Business-Société, Böhm et Pascucci (2020) mettent en lumière la manière dont différents acteurs entrent en confrontation pour l'usage de la violence, laissant envisager trois « scénarios catastrophes » face aux crises à venir en fonction de l'acteur—l'Etat, les entreprises, ou la société—s'appropriant l'exercice de la violence. Un premier scénario réside dans la montée des dictatures militaires, un second dans la montée des monopoles et oligopoles de sécurité privée, et le troisième dans la montée des guerres civiles.

Au sein de cette conversation, la violence est conceptualisée dans une perspective géopolitique et macroéconomique ; elle réside dans la violence militaire exercée par les Etats qui en détiennent, théoriquement tout du moins, le monopole. Cette violence « organisée » est conçue comme outil de maintien des états-nations et d'un ordre impérialiste.

Cette cartographie de la littérature souligne la manière dont la violence peut être conceptualisée conjointement comme outil du maintien des rapports de domination, à l'échelle micro, et de structures de domination, à échelle macro. Ainsi, dans des contextes politiques différents mais coexistants, la violence a un rôle similaire, une fonction : maintenir les dominations à l'œuvre.

2.3. PROPOSITION D'UN CADRE DEFINITIONNEL POUR UNE RECHERCHE CRITIQUE SUR LA VIOLENCE

Si la littérature est disparate, les travaux sur la violence des organisations se rejoignent en ce qu'ils situent la violence au regard des structures de pouvoir qu'elle maintient. La violence est ainsi conceptualisée conjointement comme outil du maintien de l'ordre social inégalitaire à l'échelle micro, au sein de l'organisation, et à échelle macro, dans une perspective structurelle.

À la lueur de ces travaux, nous proposons de conceptualiser **la violence - organisationnelle et organisée - comme l'ensemble des phénomènes qui dégradent les corps des membres de l'organisation, ainsi que les conditions de vie des communautés et l'environnement dans lequel l'organisation s'inscrit. Nous concevons ces phénomènes comme nécessaires au fonctionnement de l'organisation, au service de ses intérêts.**

3. DISCUSSION : UNE GUERRE DES POSITIONS ENTRE UN CADRE

DOMINANT ET UN CADRE DOMINE

3.1. LA VIOLENCE, UN OBJET MARGINALISE EN SCIENCES DE GESTION

Au sein des travaux en comportement organisationnel, la violence est classifiée du côté des sujets tabous, intégrée dans la liste des comportements déviants comprenant les agressions, discriminations, la consommation de drogue, le stress, les incivilités ou encore la corruption, qui ont historiquement fait l'objet de peu d'études (Linstead et al., 2014). Comme explicité précédemment, la notion de violence est rapidement évincée, et classée parmi la liste des « mauvais comportements ».

Du côté des travaux dits critiques du management, le constat est similaire : la violence reste également un sujet historiquement marginalisé en théorie des organisations (Costas & Grey, 2019; Hearn & Parkin, 2001). Les universitaires le contournent, ils lui préfèrent les concepts de « pouvoir » et d'« autorité » notamment (Costas & Grey, 2019). Hearn s'interrogeait dès 1994 sur la nature de ces concepts, et s'ils n'étaient pas de simples « euphémismes pour désigner la

violence » ? En quoi « la violence est-elle distincte du pouvoir dans les organisations » (Hearn, 1994, p. 752) ?

S'il est bien accepté que les organisations soient des lieux centraux de pouvoir, de domination, de contrôle, et d'autorité, on associe moins la violence à celles-ci (Costas & Grey, 2019; Hearn & Parkin, 2001). La recherche sur la violence fait l'objet d'un "non-dit" (Hearn et Parkin, 2001) qu'il s'agit d'interroger. Pourquoi certains travaux ont recours au concept de violence et d'autres non ? Dans leur récent état de l'art, Costas et Grey (2019) interrogent ce rapport ambigu à la notion de violence : la violence est à la fois « absente et présente » en théorie des organisations ; « à la fois visible et invisible ; omniprésente et pourtant rare » (Costas & Grey, 2019, p. 1). Pour Costas et Grey (2019) cette indétermination dans la littérature en théorie des organisations est étroitement liée à la manière dont les universitaires ont appliqué les théories de Weber sur la bureaucratie et de Foucault sur la discipline à l'étude des organisations. Les travaux de Weber ont été repris en décorrélant le pouvoir de l'autorité et de la violence, quand bien même le théoricien de la bureaucratie avait pensé ces trois phénomènes comme reliés (Costas & Grey, 2019). Quant aux travaux d'inspiration foucauldienne, le recours au concept de « pouvoir disciplinaire » visant à rendre visible l'invisible, soit une discipline des corps qui se fait sans force ou contrainte à travers le « jeu de la norme », participent à invisibiliser la violence dans laquelle cette discipline s'exerce (Costas & Grey, 2019).

Ce constat est significatif d'une réticence des universitaires à employer ce concept du à l'absence de consensus sur ce qui relève ou non de la violence (la violence physique, psychique, émotionnelle, symbolique etc.) (Costas & Grey, 2019).

3.2. DIRE LA VIOLENCE, POINTER « L'INACCEPTABLE »

Dans leur état de l'art, Costas & Grey (2019) tendent à saisir l'origine de cette réticence, et montrent que la violence, ainsi que ce à quoi elle fait référence dans les travaux de recherche, est étroitement liée à ce qui semble « normal » pour les universitaires. La prise en compte

récente et graduelle du harcèlement sexuel dans le périmètre de la violence en est l'illustration. L'affaire Weinstein, déclencheur du mouvement #MeToo, est venue « dénormaliser » (Costas & Grey, 2019, p. 1582) les violences sexuelles dans l'industrie du cinéma et au-delà. Ce brusque déplacement des normes en matière de violence a rendu légitime l'étude académique d'expériences de violences sexuelles.

L'article de Way (2021) portant sur les témoignages de 156 gymnastes faisant état des abus sexuels perpétrés par leur médecin en est également la marque. Les témoignages des victimes lors du procès en 2018, sa forte médiatisation ainsi que la condamnation des faits par la justice américaine posent la violence sexuelle comme état de fait dans une ère post #MeToo⁵. Sans que la chercheuse n'ait à définir théoriquement la violence, la décision de justice liée au cas, dans un contexte global de dénonciation des violences sexuelles, lui permet d'en faire un point de départ acceptable et non questionnable. Cela lui permet d'affirmer que « la violence a été intentionnellement déployée comme stratégie d'organisation par USA Gymnastics » (Way, 2021, p. 1).

Ainsi, comme le constate Costas and Grey, ce à quoi fait référence la violence dépend de l'« ouverture » et la « sensibilité » des universitaires dans un contexte politique donné (Costas & Grey, 2019). La publication croissante d'articles sur les violences sexuelles, constituant la majeure partie des travaux sur la violence est la preuve d'une « sensibilité » (Costas & Grey, 2019) croissante de la communauté scientifique en sciences du management et des organisations à ce type de violence.

Il est désormais « normal » de considérer ces faits comme des violences quand bien même ils faisaient auparavant l'objet d'une parfaite normalisation aux yeux des chercheurs comme de la société. En cela, la notion de violence est particulièrement difficile à saisir conceptuellement

⁵ L'ère post-#MeToo se réfère à la phase consécutive au mouvement #MeToo de 2017, marquée par la dénonciation publique généralisée du harcèlement et de la violence sexuels à l'encontre des femmes. Cette période se caractérise par une sensibilisation accrue à cette problématique, une redéfinition des normes de consentement, et une réforme des cadres juridiques et institutionnels pour prévenir les violences sexuelles.

et y recourir « implique aussi la reconnaissance de l'existence d'un problème : que quelque chose est considéré comme inacceptable ou menaçant, et que les actions et pratiques qualifiées de "violentes" ont au moins certaines caractéristiques en commun avec d'autres qualifiées de la même manière. [...] En ce sens, c'est un concept aux références morales changeantes. » (Hearn & Parkin, 2001, p. 14).

3.3. LA « GUERRE DES POSITIONS » SUR LA VIOLENCE

Poser le concept de violence sur un phénomène organisationnel relève d'un processus de qualification politique qui vient ébranler l'hypothèse de neutralité sous-jacente à une majorité de travaux en sciences de gestion.

3.3.1. Un processus de qualification politique

Nous posons ici l'hypothèse que quelques années avant l'affaire Weinstein et le mouvement #MeToo dans lequel s'inscrit la série de témoignages traités par Way (2021), un tel travail de recherche aurait très certainement suscité des résistances. L'engagement de la chercheuse auprès de victimes de violences sexuelles, non reconnues comme telles par l'institution judiciaire, aurait posé question. L'acte de qualification de la violence rend visible le positionnement du chercheur ou de la chercheuse, son engagement auprès de ce/ceux qu'il considère être victime(s) de la violence d'un côté. En tant qu'universitaire, qualifier un phénomène de violent est un acte nécessairement politique qui vient remettre en cause le fonctionnement dit « normal » de l'organisation. Depuis la sphère académique, nous contribuons au processus de condamnation de certains phénomènes organisationnels et participons ainsi à définir les normes du juste et de l'injuste.

Ainsi, travailler sur la violence demande d'engager sa propre subjectivité et assumer un positionnement politique susceptible d'être contesté (Costas & Grey, 2019). Si engager la

subjectivité du chercheur est nécessaire pour étudier la violence, celle-ci se heurte à l'hypothèse d'objectivité et de neutralité sous-jacente d'une majorité de travaux en sciences du management et des organisations (Adler et al., 2007). Sous couvert de neutralité, les universitaires en management et études des organisations, particulièrement au sein du champs du comportement organisationnel, ont eu tendance à ignorer la manière dont leur positionnement social influe sur la production du savoir. Particulièrement concernant l'étude de la violence, ces derniers s'octroient le « privilège d'une perspective partielle » (Harris, 2017).

Ainsi, la dimension politique de la production de connaissance sur violence explique la réticence à s'emparer d'un tel concept, en ce qu'il révèle l'illusion de neutralité d'une majorité de travaux en sciences de gestion. Comme le montre Harris (2017), cette illusion de neutralité tend à maintenir les rapports de pouvoir au sein de l'université. Son travail montre que l'appartenance à différents groupes sociaux dominants (fondés sur le genre, la race ou la sexualité) de celles et ceux qui prennent en charge les viols sur le campus où elle travaille conduit à reporter un nombre de signalements inférieur à celui des incidents réels. Sous couvert de « neutralité » (Harris, 2017), l'institution freine la production de connaissances sur la violence en son sein.

Il s'agit d'étendre ce constat à la production du savoir académique sur la violence : ne pas nommer la violence, et ne pas renseigner la manière dont les organisations la gère tend à maintenir un silence, de nature épistémique, mais aux effets concrets pour celles et ceux qui vivent les conséquences d'organisations violentes (Abdelnour & Abu Moghli, 2021). La connaissance peut renforcer ou lutter contre les « silences épistémiques » (Spivak, 2009). Puisque que la violence joue un rôle important dans le maintien des structures de pouvoir, la taire et freiner la production du savoir sur le sujet, permet aux groupes dominants de se maintenir (Dorlin, 2017; Hill Collins, 2017). Dans la pratique académique, il y a donc un véritable enjeu à poser le mot sur les phénomènes organisationnels violents pour accompagner

celles et ceux qui en font l'objet, mais aussi pour éclairer la gestion de la violence et créer des outils au service des praticiens afin de lutter contre cette dernière.

3.3.2. Organisation violente ou violentée ?

Dès lors, pour lutter contre la violence, il s'agit de reconnaître les rapports de pouvoir qui façonnent la production de connaissances sur la violence, et de prendre part dans « la guerre de positions » (Contu, 2019) à l'œuvre. La « guerre des positions », concept gramsciste repris par Contu (2019), se réfère à une stratégie de transformation sociale où les groupes subalternes tendent à remodeler les perceptions, les valeurs et les normes de la société dans une perspective de changement structurel. Elle se traduit dans l'affrontement de différentes conceptions de la violence dans la littérature en théorie des organisations, ainsi que dans l'histoire récente de la violence au travail. Je synthétise cet affrontement en Tableau 1.

Un premier cadrage théorique dominant, positionne l'organisation comme sujet d'une violence qui lui nuit et doit d'être managée. Si le management est lui-même bien identifié comme facteur potentiel de violence, il est chargé de sa propre régulation. Dans ce cadre, l'organisation est conçue comme **violentée** et « la violence au travail est considérée comme un problème pour les organisations plutôt que comme un problème de l'organisation » (Catley, 2005, p. 8). L'organisation est pensée comme une entité abstraite, somme de comportements individuels modélisables, dont le bon fonctionnement se reflète dans sa capacité à générer du profit. Les universitaires qui s'inscrivent dans ce courant se positionnent comme dépositaires d'un savoir « neutre », une neutralité incontestée et incontestable en ce qu'ils s'affranchissent d'interrogations sur la nature et les conditions du savoir produit. Ils contribuent ainsi à naturaliser un principe hiérarchique fort en ce qui concerne la violence : « l'organisation » prévaut sur les individus qui la composent, le « management » est une solution positive de gestion de la violence. Ce cadre d'intelligibilité, largement promu par les recherches en comportement organisationnel, exerce une influence notable auprès des praticiens et plus

particulièrement auprès des pouvoirs publics et employeurs.. En s'appuyant sur sa pré-supposée neutralité politique il contribue du maintien des rapports de pouvoir au sein de l'organisation.

De l'autre côté, un courant la recherche plus minoritaire et critique du management politise la question de la violence en ce qu'il reconnaît les rapports de pouvoir qui structurent l'organisation et font le lit des violences. En prenant pour point de départ l'expérience de la violence par les membres de l'organisation, il propose de concevoir l'organisation comme productrice de violence et outil de maintien de régimes d'inégalités qui opèrent en son sein : l'organisation est conçue comme **violente**. Dès lors, la violence doit être gérée pour protéger celles et ceux qui la subissent (et non l'entité qu'est l'organisation), une telle gestion demande de modifier structurellement l'organisation en interrogeant les rapports de pouvoir qui opèrent en son sein.

Tableau 1 Violence & organisation, une "guerre des positions"

	Cadre dominant : Organisation violentée	Cadre dominé : Organisation violente
<i>Organisation et violence</i>	La violence est un problème <u>pour</u> l'organisation	La violence est un problème <u>de</u> l'organisation
<i>Gestion de la violence</i>	La violence doit être gérée, particulièrement managée, pour protéger l'organisation . La gérer implique de l'éliminer de l'organisation.	La violence doit être gérée pour protéger celles et ceux qui la subissent La gérer demande de modifier structurellement l'organisation.

<i>Champs de la littérature en sciences de gestion</i>	Comportement organisationnel	Perspectives critiques en management
--	------------------------------	--------------------------------------

4. CONTRIBUTIONS ET CONCLUSION

La première contribution de cet article tient à la mise en cohérence de la littérature critique sur la violence, qui est susceptible de favoriser l'émergence de davantage de travaux qui prennent pour point de départ les membres de l'organisation. Si la littérature est disparate, les travaux sur la violence des organisations se rejoignent en ce qu'ils situent la violence au regard des structures de pouvoir qu'elle maintient. La violence est ainsi conceptualisée conjointement comme outil du maintien de l'ordre social à l'échelle micro, au sein de l'organisation, et à échelle macro, dans une perspective structurelle. Depuis cette perspective, nous proposons de conceptualiser la violence - organisationnelle et organisée - comme l'ensemble des phénomènes qui dégradent les corps des membres de l'organisation, ainsi que les conditions de vie des communautés et l'environnement dans lequel l'organisation s'inscrit.

La seconde contribution réside dans la mise en lumière d'une « guerre des positions » à l'œuvre dans la littérature sur la violence en science de gestion. Si les sciences de gestion ne se sont emparées que faiblement de la notion de violence c'est qu'elle reste un concept contesté pour sa dimension éminemment morale. En effet, recourir au terme de « violence » implique la reconnaissance de l'existence d'un problème, ou autrement-dit que quelque chose soit considéré comme inacceptable (Hearn et Parkin, 2001), il s'agit d'un processus de qualification éminemment politique qui expose le positionnement de celui ou celle qui use du terme. Partant de ce constat nous montrons que le cadre d'intelligibilité d'une violence comme risque pour

l'organisation d'un côté (organisation violentée), et celui d'une violence de l'organisation qui s'exerce sur les membres (organisation violente) de l'autre, sont deux cadrages qui reposent sur des paradigmes politiques et épistémologiques différents que nous explicitons.

En guise de conclusion, et afin de nous positionner dans cette guerre de position, nous considérons qu'il est important d'un point de vue scientifique et politique de favoriser la structuration et le développement des travaux critiques sur la violence, afin de mieux comprendre et lutter contre la violence mise en œuvre par les organisations. L'existence de deux grandes manières d'appréhender la violence, entre le cadre dominant (organisation violentée) et le cadre dominé (organisation violente) témoigne du rôle de la production académique dans la proposition de cadres d'intelligibilité qui occultent ou donnent à voir la violence, c'est-à-dire qui peut soit favoriser la lutte contre les phénomènes violents, ou renforcer le silence autour de ces derniers, qui restent dès lors non identifiés et non qualifiés. Nous souhaitons ainsi favoriser l'émergence de travaux critiques sur la violence, engagés sur le plan politique à lutter contre les violences qui se déploient au sein et du fait des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelnour, S., & Abu Moghli, M. (2021). Researching violent contexts: A call for political reflexivity. *Organization*, 13505084211030646. <https://doi.org/10.1177/13505084211030646>
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie Du Travail*, 51(2), 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>
- Adler, P. S., Forbes, L. C., & Willmott, H. (2007). 3 Critical management studies. *Academy of Management Annals*, 1(1), 119–179.
- Alcadipani, R., & Tonelli, M. J. (2014). Imagining Gender Research: Violence, Masculinity, and the Shop Floor. *Gender, Work & Organization*, 21(4), 321–339. <https://doi.org/10.1111/gwao.12039>
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1992). Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies*, 13(1), 073–103. <https://doi.org/10.1177/017084069201300107>
- Anitha, S., & Gill, A. K. (2022). Domestic violence during the pandemic: ‘By and for’ frontline practitioners’ mediation of practice and policies to support racially minoritised women. *Organization*, 29(3), 460–477. <https://doi.org/10.1177/13505084221074039>
- Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. In G. R. VandenBos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*. (pp. 29–49). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10215-001>

- Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 671–692. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163629>
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161–173. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-2337\(1996\)22:3<161::AID-AB1>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-2337(1996)22:3<161::AID-AB1>3.0.CO;2-Q)
- Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L. (2018). Workplace Deviance. In R. J. Bennett, S. Marasi, & L. Locklear, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.111>
- Bishop, V., Korczynski, M., & Cohen, L. (2005). The invisibility of violence: Constructing violence out of the job centre workplace in the UK. *Work, Employment & Society*, 19(3), 583–602.
- Böhm, S., & Pascucci, S. (2020). It's Not Just About the Mafia! Conceptualizing Business–Society Relations of Organized Violence. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 546–565. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0029>
- Calas, M. B., & Smircich, L. (1999). From ‘the Woman’s’ Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. In *Studying Organization: Theory & Method* (pp. 212–250). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446218556.n8>
- Catley, B. (2005). Workplace Violence and the Forging of Management and Organization History. *International Critical Management Studies Conference Judge Institute of Management, University of Cambridge*.
- Catley, B., & Jones, C. (2002). Deciding on Violence. *Philosophy of Management*, 2(1), 23–32. <https://doi.org/10.5840/pom20022120>

- Chertkovskaya, E., & Paulsson, A. (2020). Countering corporate violence: Degrowth, ecosocialism and organising beyond the destructive forces of capitalism. *Organization*, 28(3), 405–425. <https://doi.org/10.1177/1350508420975344>
- Chowdhury, R. (2021). Critical essay: (In)sensitive violence, development, and the smell of the soil: Strategic decision-making of what? *Human Relations*, 74(1), 131–152. <https://doi.org/10.1177/0018726719874863>
- Collinson, D., & Hearn, J. (1994). Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender, Work & Organization*, 1(1), 2–22. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1994.tb00002.x>
- Contu, A. (2019). Answering the crisis with intellectual activism: Making a difference as business schools scholars. *Human Relations*, 73(5), 737–757. <https://doi.org/10.1177/0018726719827366>
- Costas, J., & Grey, C. (2019). Violence and Organization Studies. *Organization Studies*, 40(10), 1573–1586. <https://doi.org/10.1177/0170840618782282>
- de Jonge, A. (2018). Corporate Social Responsibility Through a Feminist Lens: Domestic Violence and the Workplace in the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 471–487. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3010-9>
- Dorlin, E. (2017). *Se défendre: Une philosophie de la violence*. Zones.
- Downey, L., Bonds, E., & Clark, K. (2010). Natural Resource Extraction, Armed Violence, and Environmental Degradation. *Organization & Environment*, 23(4), 417–445. <https://doi.org/10.1177/1086026610385903>
- Griffin, R., & Lopez, Y. (2005). “Bad Behavior” in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31, 1–18. <https://doi.org/10.1177/0149206305279942>

- Grosser, K., & Tyler, M. (2022). Sexual Harassment, Sexual Violence and CSR: Radical Feminist Theory and a Human Rights Perspective. *Journal of Business Ethics*, 177(2), 217–232. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04724-w>
- Hanmer, J. (1977). Violence et contrôle social des femmes. *Questions Féministes*, 1, 68–88.
- Harrington, S., Warren, S., & Rayner, C. (2015). Human Resource Management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence. *Organization*, 22(3), 368–389. <https://doi.org/10.1177/1350508413516175>
- Harris, K. L. (2013). *Organizing sexual violence: Communicative, intersectional dilemmas around mandated reporting*.
- Harris, K. L. (2019). *Beyond the rapist: Title IX and Sexual Violence on US Campuses*. Oxford University Press.
- Harris, K. L., McFarlane, M., & Wieskamp, V. (2019). The promise and peril of agency as motion: A feminist new materialist approach to sexual violence and sexual harassment: *Organization*. <https://doi.org/10.1177/1350508419838697>
- Hearn, J. (1994). The organization (s) of violence: Men, gender relations, organizations, and violences. *Human Relations*, 47(6), 731–754.
- Hearn, J. (2003). Organization violations in practice: A case study in a university setting. *Culture and Organization*, 9(4), 253–273.
- Hearn, J., & Parkin, W. (2001). *Gender, sexuality and violence in organizations: The unspoken forces of organization violations*. SAGE.
- Hill Collins, P. (2017). *La pensée féministe noire: Savoir, conscience et politique de l'empowerment*. Les Éditions du Remue-ménage.
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165–188. <https://doi.org/10.1177/0170840613515402>

- MacKinnon, C. A. (1979). *Sexual harassment of working women: A case of sex discrimination*. Yale University Press.
- Malešević, S. (2017). The organisation of military violence in the 21st century. *Organization*, 24(4), 456–474. <https://doi.org/10.1177/1350508417693854>
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419.
- Nilsson, G. (2013). Balls Enough: Manliness and Legitimated Violence in Hell’s Kitchen. *Gender, Work & Organization*, 20(6), 647–663. <https://doi.org/10.1111/gwao.12001>
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225–253. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161571>
- Robinson, S. K., & Kerr, R. (2009). The symbolic violence of leadership: A critical hermeneutic study of leadership and succession in a British organization in the post-Soviet context. *Human Relations*, 62(6), 875–903. <https://doi.org/10.1177/0018726709104546>
- Rodriguez, L., Power, E., & Glynn, E. (2021). Introduction to domestic violence, abuse, and coercive control for counselors: An evaluation of the impact of training. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 547–557. <https://doi.org/10.1111/gwao.12588>
- Spivak, G. C. (2009). *Les subalternes peuvent-elles prendre la parole?* Amsterdam.
- Tragno, M., Duveau, A., & Tarquinio, C. (2007). Les violences et agressions physiques au travail: Analyse de la littérature. *European Review of Applied Psychology*, 57(4), 237–255. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2006.12.003>
- Trethewey, A. (1999). Disciplined Bodies: Women’s Embodied Identities at Work: *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840699203003>

- Vara-Horna, A. A., Asencios-Gonzalez, Z. B., Quipuzco-Chicata, L., & Díaz-Rosillo, A. (2022). Are Companies Committed to Preventing Gender Violence against Women? The Role of the Manager's Implicit Resistance. *Social Sciences*, 12(1), 12. <https://doi.org/10.3390/socsci12010012>
- Varman, R. (2018). Violence, markets and marketing. *Journal of Marketing Management*, 34(11–12), 903–912. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1537659>
- Varman, R., & Al-Amoudi, I. (2016). Accumulation through derealization: How corporate violence remains unchecked. *Human Relations*, 69(10), 1909–1935. <https://doi.org/10.1177/0018726716628970>
- Vince, R., & Mazen, A. (2014). Violent Innocence: A Contradiction at the Heart of Leadership. *Organization Studies*, 35(2), 189–207. <https://doi.org/10.1177/0170840613511924>
- Way, A. K. (2021). Cruel optimism as organizing strategy in USA Gymnastics: The threat of high-stakes organizations in precarious times. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267211054689>
- Wilcox, T., Greenwood, M., Pullen, A., Kelly, A. O., & Jones, D. (2020). Interfaces of domestic violence and organization: Gendered violence and inequality. *Gender, Work & Organization*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/gwao.12515>