

Le « plus d'un » ou comment se méfier de la perfection

Selon Kenneth Burke (1966), nous serions toutes et tous « gangrenés par la perfection » (p. 26), une expression qui, semble-t-il, traduit assez bien l'un des principaux enseignements du merveilleux livre de Sylvie Grosjean, Anne Mayère et Luc Bonneville. Même si elle nous anime et nous motive, la perfection, malgré ses attraits évidents, est aussi ce qui nous ronge, ce qui nous dévore, voire ce qui nous tue. En s'attaquant aux utopies organisationnelles, ces trois auteurs nous invitent à nous méfier de ces mouvements entéléchiques qui nous poussent à imaginer ou bâtir des formes sociales que l'on souhaiterait parfaites, mais dont la perfection ne peut jamais s'évaluer qu'au travers d'idéaux toujours limités et limitants.

L'ambition ici n'est pas de nous défaire de ces idéaux (ce qui est, de toute façon, rigoureusement impossible), mais de les resituer à l'intérieur de leur pluralité et donc de leur relativité. Les formes d'idéalisme qui nous tuent, ce sont, en effet, celles qui reposent généralement sur un ou deux principes, censés alors guider à eux seuls toutes nos actions et sacrifiant du même coup tout ce qui pourrait apparaître comme les entravant. S'il nous faut conserver nos idéaux, il s'agit donc, en revanche, de pouvoir aussi les déconstruire, à savoir les resituer en tension avec d'autres qui devraient aussi pouvoir compter dans une situation donnée. C'est donc faire l'expérience de ce que Derrida appelait, fort justement, le « plus d'un ». En l'occurrence, il y a toujours *plus d'un* seul idéal, *plus d'un* seul principe, *plus d'un* seul critère et il s'agirait donc de le reconnaître, au prix sinon de sacrifices parfois irréparables.

Quelles sont, en effet, ces utopies organisationnelles dont nous parlent si brillamment Grosjean, Mayère et Bonneville ? On y retrouve l'organisation planifiée et stable (premier chapitre), l'organisation numérique (deuxième chapitre), l'organisation parlant d'une seule voix (troisième chapitre), l'organisation comme lieu de développement de

soi (quatrième chapitre) et l'organisation désincarnée et rationnelle (cinquième chapitre). Tous ces rêves managériaux peuvent, comme ils le démontrent fort bien à travers plusieurs études de cas, tourner rapidement au cauchemar, écrasant d'autres rêves alternatifs qu'il s'agirait, au contraire, de pouvoir reconnaître et entretenir. Toutes ces utopies reposent, en effet, toujours sur un seul principe, impératif ou fondement à partir duquel il s'agit de construire un monde organisationnel donné, lequel monde se heurte presque immédiatement à d'autres principes, d'autres impératifs, d'autres fondements qui risquent alors d'être ignorés.

Comment pourtant ne pas rêver d'une organisation parfaitement planifiée où tout pourrait être enfin anticipé et calibré ? À cette fiction qui semble motiver plusieurs de nos actions, Grosjean, Mayère et Bonneville opposent, dans le premier chapitre, la nécessité de maintenir une certaine capacité à s'organiser face à l'imprévu, donnant ainsi la part belle aux interactions improvisées et aux échanges imprromptus. Comme ils le rappellent, « les interactions sont donc le moteur de l'intercompréhension et de la coordination des actions. Elles sont au cœur de la capacité des organisations à naviguer en contexte turbulent, à remettre en cause, réinterroger les plans initialement prévus, permettant ainsi aux organisations de se réorganiser et faire face aux changements continus » (p. 35).

Autrement dit, trop d'organisation tue l'organisation. L'instrumentalisation de l'action, qui est au cœur même de tout projet organisationnel (organon signifie, comme on le sait, « instrument » en latin), ne peut, en effet, jamais se faire que par rapport à une fin donnée, une fin qui doit, elle-même, pouvoir être redéfinie si la situation l'exige. Les trois auteurs l'ont très bien compris : s'attaquer à cette utopie du tout planifié, c'est ainsi faire preuve d'un minimum de pragmatisme, au sens de Peirce, James et Dewey, à savoir un pragmatisme qui nous inviterait à construire, comme le rappellent Journé et Raulet-Croset [JOU 12] « l'intelligence de la situation » (p. 123). Construire l'intelligence d'une situation, c'est, en effet, s'attacher à définir tout ce qu'elle nous dicte dans sa complexité, c'est-à-dire, dans son équivocité et sa plurivocité.

En s'attaquant, au deuxième chapitre, à l'utopie d'une organisation totalement numérique, Grosjean, Mayère et Bonneville analysent un autre type de cauchemar, soit celui qui mène à l'« invisibilisation qui concerne tout le travail mené par celles et ceux qui interagissent avec et par ces systèmes techniques pour tenter de produire du sens » (p. 45). L'organisation numérique, modèle récent de l'utopie techniciste, prétend, là aussi, pouvoir réduire l'action collective à une seule logique, soit celle de l'intégration et de la standardisation de toutes les activités, une logique que l'on retrouve aujourd'hui, entre autres, dans les progiciels de gestion intégré (ERP).

Comme le montrent très finement les trois auteurs, cette logique intégratrice se retrouve cependant toujours confrontée à des logiques différenciatrices : « les dispositifs ERP dont les promoteurs prétendaient faire table rase de l'existant se trouvent ainsi pris dans un entrelacs d'outils et de techniques, dans des hybridations plurielles, combinant des formes nouvelles et des recyclages de façon de coder, de traiter et de transmettre ». Autrement dit, cette utopie de l'intégration totale, qui prétend tout coordonner et tout organiser, produit constamment « le reste-à-dire, le reste-à-faire, les reste-à-coordonner, les reste-à-comprendre » (p. 58), c'est-à-dire tout ce qui rend possible l'action collective au-delà de ce qui a été prévu et anticipé.

Ce travail a souvent aussi un prix, soit celui de l'épuisement professionnel ou du lâcher-prise, tant cet idéal machinique tend à confondre la carte et le territoire, invisibilisant du même coup tout le travail à fournir pour faire sens de ce tout numérique et agir en conséquence. Comme le rappellent Grosjean, Mayère et Bonneville : « il importe de prendre au sérieux tout ce travail de resémantisation, de reconstruction du sens dans cette double acception d'identification d'une signification et d'orientation de l'action » (p. 65). Ce sera le leitmotiv de tout le livre : mieux comprendre les pratiques pour ainsi concevoir des rêves managériaux plus en prise avec le réel, c'est-à-dire, en fin de compte, des rêves qui rêvent un peu moins, des idéaux qui restent des idéaux et ne parviennent jamais, et c'est tant mieux, à s'incarner totalement.

En s'attaquant à une autre utopie, celle de l'organisation parlant d'une seule voix (troisième chapitre), nos trois auteurs abordent une question bien connue de la communication organisationnelle. Comme le rappelaient naguère James R. Taylor et Elizabeth Van Every (2000), une organisation se doit, pour pouvoir exister, d'avoir effectivement une voix, au risque sinon de perdre son identité et son intégrité. Mais est-ce à dire que cette voix doit alors faire taire systématiquement toutes les autres ? Comme nous le rappellent les auteurs, les organisations sont, en fait, « construites et reconstruites par et à travers la communication : elles sont parlées, écrites, incarnées. Il nous faut donc saisir en quelque sorte la dimension performative de cette polyphonie » (p. 72).

Autrement dit, faire taire les autres voix reviendrait à annihiler du même coup les processus organisants qui sont à la base du fonctionnement et de la vie même de l'organisation. Qui plus est, le rêve d'une organisation ne parlant que d'une seule voix se brise dès qu'on se met à reconnaître, comme l'a fait Bakhtine avant nous, que toute voix est elle-même constituée de multiples voix qu'elle ventriloquise. Grosjean, Mayère et Bonneville montrent ainsi très bien comment le « parler organisationnel » est constamment investi de multiples êtres que l'on se met à faire parler et qui nous

font parler : des règlements, des énoncés de mission, des mémos, des procédures, des fondateurs, des consignes de sécurité, d'autres employés, etc.

Si les auteurs de ce que nous disons sont multiples, c'est bien que la monophonie rêvée des organisations ne peut être (au mieux ou au pire) que momentanée et presque accidentelle. Comme pour les idéaux en général, il nous faut donc apprendre à vivre avec l'inconfort d'un certain pluralisme, un pluralisme qui n'est pas sans contradictions ou paradoxes, mais qui forme l'essence même du vivre ensemble et du travailler ensemble. Il en va d'ailleurs de même pour la question de l'autorité dans la mesure où monter en autorité, c'est précisément multiplier les auteurs de ce que nous avançons. Autrement dit, la vraie monophonie, c'est une polyphonie plus ou moins harmonieuse qui parvient à s'extraire d'une cacophonie certes menaçante, mais inévitable.

Si l'on se met enfin à reconnaître que l'organisation ne devrait jamais être absolument stable, informatisée et monophonique, peut-elle donc devenir finalement un lieu de développement de soi (quatrième chapitre) ? Le travail peut-il être vraiment libérateur et porteur d'espoir ? N'est-il pas, en fait, toujours un peu synonyme de souffrance et de stress ? C'est à cette autre question que s'attaquent Grosjean, Mayère et Bonneville en dénonçant les conséquences déshumanisantes de ces utopies organisationnelles, en particulier sous leurs formes actuelles, des formes qui relèvent de ce que l'on pourrait appeler l'hypermodernité.

Dans ce monde hypermoderne, incarnation du rêve managérial, tout est mis en place pour assurer la loyauté, la docilité et la sujétion des employés, lesquels sont constamment invités à se surpasser en visant l'excellence, exigence ultime des organisations voraces. On l'aura compris, l'utopie est bien le moteur de cette folie du « toujours plus » dans la mesure où l'on s'y retrouve gangréné par une perfection jamais atteignable. C'est donc précisément en reconnaissant qu'il y a *plus d'une* logique, *plus d'un* principe, *plus d'une* valeur qu'un certain bien-être, qu'une certaine émancipation pourrait s'immiscer dans cet enfer hypermoderne.

Mais que sommes-nous donc invités à reconnaître à travers toutes ces analyses et ces constats ? Grosjean, Mayère et Bonneville nous le font découvrir dans leur dernier chapitre, intitulé « L'utopie de l'organisation désincarnée et rationnelle ». Qu'ont, en effet, en commun toutes ces utopies dénoncées dans ce livre ? Le fait qu'elles ne parviennent justement pas à passer l'épreuve de leur *incarnation*, sinon au prix de souffrances et d'aliénations sans cesse grandissantes. Il s'agirait donc de reconnaître la nécessité d'une certaine épreuve du réel, ce que Mary Parker Follett, une autre pragmatiste de renom, appelait « la loi de la situation ».

À quoi nous invitait Follett en évoquant cette loi ? Simplement à partir de la singularité d'une situation pour en découvrir les injonctions. C'est donc toujours une organisation incarnée qu'il nous faut interroger en tentant d'identifier la manière dont elle nous interpelle. Une certaine esthétique est donc constamment en jeu, autrement dit, un certain rapport au sensible, qui nous amène à reconnaître les « éléments constitutifs des organisations que sont le beau/le laid, le plaisir/déplaisir, la peur, la joie, le tragique, le comique, etc. » (p. 118). L'organisation complètement rationnelle ne peut être que désincarnée dans la mesure où elle prétend faire l'économie de cette expérience sensible, laquelle peut toujours multiplier les occasions de déséquilibre et de crise.

Plus d'un, donc. Plus d'un, parce que la vie est bien trop complexe pour la réduire à une seule logique, à un seul principe, à une seule solution. Plus d'un, parce que nous sommes justement très nombreux et que chacune et chacun (humains, autres animaux, autres êtres vivants) vient avec ses propres attachements, ses propres peurs, ses propres nécessités. Plus d'un, aussi, pour qu'enfin les utopies fassent l'épreuve de leur multiplicité, une multiplicité qui pourrait les faire vivre tout en les faisant un peu mourir. C'est tout le bien et tout le mal que je leur souhaite. Si les utopies ne peuvent être, suivant leur racine grecque, « en aucun lieu », leur mode d'existence se doit de demeurer spectral ou fantomal. Elles sont comme ces fantômes qui nous hantent, mais qu'il faut savoir aussi conjurer, sachant qu'ils ne peuvent que revenir.

C'est à ce très bel exercice de conjuration que nous invitent Grosjean, Mayère et Bonneville. Qu'ils en soient ici remerciés.

François COOREN
Département de communication
Université de Montréal, Canada

Introduction

La littérature sur les organisations et encore plus sur les théories des organisations est vaste et diversifiée. Comme l'indique Rouleau¹ « l'essentiel de la vie contemporaine se passe dans les organisations. Le travail, les loisirs et la vie sociale et communautaire se déroulent dans des groupes dont l'action est organisée » (2007, p. 1). Le besoin de comprendre le fonctionnement des organisations a depuis longtemps été au cœur des sciences sociales et humaines, puisque comprendre l'organisation c'est aussi, en quelque sorte, comprendre l'être humain. Comprendre son comportement, ses émotions, ses attitudes, ses représentations, la manière dont il interagit avec ses semblables, etc., dans un contexte dit « organisé ». Les sciences de l'organisation ont toutes apporté une contribution à l'avancement des connaissances que l'on a sur la bureaucratie, le changement organisationnel, les technologies en organisation, les conflits, la performance, etc. Bien entendu, l'étude de la communication et de ses différentes formes s'est avérée centrale pour mieux saisir l'organisation en tant que telle. De nombreux auteurs ont pu ainsi se pencher sur les interactions entre individus, sur les modalités d'échange de l'information, sur les relations sociales à l'intérieur des organisations, etc. Autant de phénomènes qui tendent aujourd'hui à se transformer dans des sociétés et des organisations elles-mêmes en pleine mutation.

En effet, l'implantation et l'usage généralisé des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations et dans la société en général a contribué à soutenir la mise en place de nouveaux modes de gestion et de coordination en milieu de travail. Depuis plus de deux décennies, on a par exemple vu émerger ce que l'on nomme des « communautés de pratique ». Celles-ci transcendent souvent les territoires professionnels. On voit se créer des réseaux de coopération entre travailleurs et émerger de nouvelles formes d'organisation (FabLab, espaces de *coworking*,

1. Rouleau L., *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2007.

makerspace, etc.) qui chamboulent, bousculent, les frontières. Le travail « par équipes projets » s'est généralisé, au même titre que le développement d'outils de gestion et de contrôle qui accroissent la mainmise des uns sur les autres. Par ailleurs, comme l'évoquait Zarifian² déjà en 1996, le paradigme de la coordination horizontale a gagné du terrain en venant remettre en cause les schémas classiques associés au découpage fonctionnel des organisations. Ainsi a-t-on assisté à l'émergence d'un mode de coordination plus « distribuée » des activités, plus distantes, plus immatérielles, moins contrôlables [BOR 08]³. Par conséquent, les changements qui touchent à notre société, l'apparition de formes d'organisation plus distribuées, horizontales et en réseau, amènent indéniablement les chercheurs en communication organisationnelle, mais aussi d'autres disciplines connexes comme la gestion, la sociologie ou la psychologie, voire l'anthropologie, à se questionner sur la conception même de ce qu'est une organisation et à réfléchir sur certaines utopies organisationnelles qui ont pu susciter au cours de l'histoire un intérêt marqué autant chez les chercheurs que chez les travailleurs, cadres, gestionnaires d'organisation, etc.

Pourquoi utilisons-nous le terme d'utopie ? L'utopie (*topos*, lieu), au sens de More, est un lieu imaginaire, idéal, harmonieux, enviable et souhaitable, imaginé par l'homme, soucieux d'y trouver une forme de communion avec ce qui l'entoure. Pour notre propos dans cet ouvrage, nous avons souhaité employer le terme à la fois pour ce que suggère l'utopie en elle-même (une organisation comme « lieu idéal ») mais aussi comme métaphore. Car l'ambition des différentes conceptions de l'organisation n'a jamais véritablement été celle de voir dans celle-ci un « lieu idéal » où les individus vivent en totale harmonie. En revanche, ces différentes conceptions révèlent des « utopies » dans le sens où elles suggèrent des « ontologies organisationnelles » bien délimitées. Qu'on pense par exemple aux conceptions fonctionnalistes de l'organisation, celles qui ont été au cœur même de la réflexion sur l'organisation idéale. Ces conceptions fonctionnalistes, voulant que l'organisation soit un lieu essentiellement harmonieux où les structures et les fonctions entrent en « communion » de manière stable, ont été, et continuent d'ailleurs de l'être encore aujourd'hui, à la base d'utopies diverses. Qu'on pense par exemple à l'idée, forte, qu'une organisation est un lieu fixe, invariable, immuable, inaltérable. On retrouve cette conception chez plusieurs auteurs à travers l'histoire des théories des organisations. Elle repose sur une idée *a priori* de l'organisation, voulant que celle-ci ait un statut ontologique fixe et impérissable. Certes les organisations perdurent dans le temps, mais elles sont aussi construites et reconstruites à travers différentes interactions, relations sociales, rapports sociaux, etc. Les organisations changent, dans le temps et dans l'espace. Elles ne sont pas comme on a souvent tendance à les imaginer,

2. Zarifian P., *Travail et communication*, Presses universitaires de France, Paris, 1996.

3. Borzeix A., Cochoy F., « Travail et théories de l'activité. Vers des workspace studies ? », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 3, p. 273-286, 2008.

c'est-à-dire des lieux « parfaits » et « absolus » qu'il suffirait de conceptualiser pour en faire émerger une théorie générale. Derrière les utopies de l'organisation se cachent autant des fantasmes que des illusions et des idéologies.

Ainsi, à travers un questionnement autour des utopies organisationnelles, nous réinterrogerons le statut ontologique, l'origine et le maintien de l'organisation. Nous allons certes aborder l'organisation dans sa dimension socio-historique (car les organisations ont une histoire et s'insèrent aussi dans des systèmes politiques, économiques et culturels spécifiques), mais nous irons plus loin en regardant l'organisation comme étant – aussi – *en train de se faire*. Nous nous proposons donc d'interroger les différentes utopies organisationnelles que nous avons pu dégager à partir d'un regard porté par les sciences de l'information et de la communication sur les organisations contemporaines. Ce sont moins les grandes approches et théories des organisations qui nous intéresseront que les « utopies » qu'elles recouvrent et qui se dévoilent dans les interstices des présupposés mêmes de ces approches et théories.

Ainsi, porter un intérêt aux utopies organisationnelles, c'est interroger les représentations de l'organisation idéale : l'organisation numérique et sans papier, l'organisation parlant d'une seule voix, l'organisation comme entité stable et ordonnée, l'organisation comme espace de développement de soi, l'organisation rationnelle et désincarnée. On l'aura compris, évoquer des « utopies organisationnelles » c'est aussi vouloir en quelque sorte les « disqualifier », éventuellement tenter de les discréditer, à tout le moins les déconstruire, pour s'en détourner.

En partant de l'utopie de l'organisation comme entité stable et ordonnée, nous déclinerons cinq utopies qui nous permettront de déconstruire certaines idées reçues et d'offrir de nouvelles perspectives sur les organisations. En conséquence, c'est sur l'état d'être organisé et l'action de l'*organizing* que notre regard se portera. Chaque chapitre sera illustré par un ou deux cas tirés d'une recherche en communication organisationnelle. En présentant cet ensemble de travaux, nous montrerons en quoi les organisations émergent, évoluent, se constituent et se maintiennent à travers des processus communicationnels.

Dans le premier chapitre, nous allons interroger l'utopie de l'organisation planifiée et stable. Nous nous pencherons plus spécifiquement sur la façon dont les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, planifient leurs actions et prennent des décisions dans des environnements – qu'ils soient politiques, économiques ou culturels – complexes et en turbulence. C'est donc l'organisation « en mouvement », l'organisation « sous tension » qui va être le cœur de notre attention. Comment les organisations, dans un tel contexte, réagissent, intègrent, ou pas, les tensions, contraintes, imprévus, auxquels elles sont confrontées ? Autrement dit, comment les

organisations sont-elles amenées à répondre aux imprévus, à s'ajuster, voire à s'adapter, pour survivre au quotidien ? À l'aide de quelques cas spécifiques, nous allons ainsi pénétrer au cœur des organisations en observant et interprétant ce que font les acteurs dans leur quotidien, entre improvisation et bricolage.

Dans le deuxième chapitre, nous allons nous pencher sur l'utopie de l'organisation numérique. Tout d'abord en nous questionnant sur l'idéal computationnel en expansion qui fait l'objet de nombreux discours déterministes et parfois euphoriques des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de leur implantation au sein des organisations. Ensuite, nous prendrons le temps de suivre l'organisation numérique en action afin de révéler les tensions qui l'habitent et la constituent. Nous plongerons au cœur d'organisations équipées de systèmes d'information afin de révéler les logiques d'implantation et leurs conséquences sur les collectifs de travail. Plus spécifiquement, c'est l'organisation numérique à l'épreuve des pratiques qui va être révélée à partir de la présentation de plusieurs résultats de recherches menées au sein d'organisations de soins.

Dans le troisième chapitre, nous allons regarder l'organisation en tant qu'univers polyphonique. Ainsi allons-nous interroger l'utopie de l'organisation comme parlant d'une seule voix, productrice d'un récit monolithique. Or, toute organisation peut aussi être vue comme un ensemble de récits, de narrations, de fables, de discours, d'allégories, d'histoires qui s'entremêlent et font de celle-ci un univers polyphonique. Nous allons donc mettre l'accent sur la dispersion des voix au sein des organisations, sur la question de l'altérité et de la fragmentation. Pour illustrer notre propos, nous utiliserons un cas en particulier qui est celui de la communication sur la sécurité en entreprise afin de souligner comment la polyphonie peut être mise au service de la sécurité au travail.

Au quatrième chapitre, nous allons mettre la focale sur l'organisation comme lieu d'émancipation et/ou d'aliénation. C'est principalement le travail en tant que tel qui nous intéressera, puisque nous questionnerons l'utopie du travail comme épanouissement de soi. Par le biais d'une rétrospective historique des espérances et enjeux liés au travail, nous allons revoir certaines conceptions classiques du travail sous le prisme des différents modes d'organisation du travail qui ont structuré nos sociétés depuis les débuts de la révolution industrielle. Nous mettrons notamment l'accent sur un certain nombre de cas issus encore une fois de nos recherches, pour mieux se poser la question sur le travail soi-disant libérateur ou aliénant.

Finalement, dans un dernier chapitre, le cinquième, nous allons aborder l'utopie de l'organisation désincarnée et rationnelle en interrogeant une dimension plutôt négligée : la part sensorielle et incarnée de l'organisation. En nous penchant dans un

premier temps sur les dimensions esthétiques de l'organisation, nous souhaitons réintroduire la part sensorielle et corporelle du travail d'organisation. S'intéresser et se soucier de l'esthétique organisationnelle, c'est restituer la place qui revient à notre corps, à nos expériences sensorielles en donnant ainsi à nos sens un rôle clé dans la manière dont nous pensons, imaginons et entrons en relation, en interaction, avec les organisations. À l'aide de cas tirés de recherches menées au sein d'organisations de soins, nous interrogerons la part sensorielle du travail d'organisation.