

Éloge du lien entre nous...

Claudine Batazzi, femme de tête et de cœur, livre avec ces pages un ouvrage qui fera date. Car, tel un phare, il porte une lumière inestimable en cette période enténébrée, nous éclairant de l'éclatante lueur du symbolique. Disons-le d'emblée : la lecture de cet ouvrage sera infiniment précieuse pour les dirigeants qui s'interrogent sur leurs pratiques managériales, mais aussi pour les chercheurs qui réfléchissent aux arcanes du social. Par ailleurs, cet ouvrage fourmille de références théoriques autant que d'exemples illustrant à bon escient une argumentation ciselée. L'auteure fait feu de tout bois, entre sciences de l'information et de la communication (la maison mère disciplinaire de Claudine Batazzi), sciences de gestion, RH et management, mais aussi et surtout anthropologie. En ce sens, cet ouvrage est la *quintessence* qui promène ses lecteurs « en quête de sens » sur des lignes de crête offrant de bien belles perspectives théoriques.

Dès le sous-titre de son ouvrage, Claudine Batazzi part d'un constat : les institutions ont perdu le sens des rites. En effet, qui est en quête est en manque. L'école républicaine, l'Europe, l'État (qui « gère » mais ne gouverne plus vraiment) sont affectés par une crise du symbolique, comme bien des organisations. La crise sanitaire ne fera qu'empirer cette situation. Et pour cause, plus de récit en appelant aux valeurs fondatrices (il est ici beaucoup question de mythes et d'imaginaires), une absence dommageable de figures incarnant le pouvoir, de moins en moins de cérémonies qui refondent la légitimité et qui, mettant le « pouvoir sur scènes » (G. Balandier), font adhérer à un projet plus ample. Dans ces cas-là, c'est par défaut que les rites prouvent leurs fonctions et leur efficacité. Car le « symbolique » dont il est question ici rappelle le sens de la « hiérarchie », c'est-à-dire de « l'ordre sacré ».

Alors, il s'agit d'aller vers ce que j'appelle une « politique symbolique », urgente pour bien des institutions et des organisations en déshérence. Les étymologies sont parlantes : est *sym-bolique* « ce qui relie », en grec, tandis que le *dia-bolique*, lui, est

« ce qui divise ». Or, « le plus beau métier d'homme, c'est le métier d'unir les hommes », nous rappelle Saint-Exupéry en un adage managérial puissant. Eh bien, les rites, qui donnent corps au symbolique, s'avèrent être des outils de première importance pour offrir les conditions de cette « union », qui peut même être « sacrée ». Une « politique symbolique » vise bien à produire de l'appartenance, de la cohésion, de l'adhésion, elle « enthousiasme » le collectif, c'est-à-dire qu'elle le place, étymologiquement, « dans le souffle des dieux ». Exaltant programme, à une époque de désenchantement généralisé. Sartre (qui ne fut pas irréprochable, mais c'est une autre histoire) affirmait qu'il « faut mettre des rituels entre les hommes, sinon ils se mas-sacrent ». On y est, dans une société ensauvagée, en perte de repères et de sens, et en quête de symboles.

Ce que nous démontre Claudine Batazzi, c'est que les pratiques symboliques permettent de neutraliser les affects, de mettre en scène l'autorité, de théâtraliser relations et institutions, et de rappeler le sens de la hiérarchie, le rôle et la fonction du manager. Sans ordre, sans règles (juridiques et symboliques), pas de société possible. Le mot « société » est ici à comprendre dans sa dimension sociétale et organisationnelle. Oui, « tout est symbole » et l'auteure réaffirme le primat du symbolique comme soubassement de nos actions, de nos communautés, de la société même.

Revenons au rite (que l'auteur de ces lignes pense connaître un peu). Il s'agit d'un moment de « sacralisation » de la vie sociale : pensez à une cérémonie religieuse, à une soutenance de thèse, à une remise de médaille (du travail) ou à un beau repas de famille ; c'est une parenthèse spatiotemporelle pour une communauté (entreprise, institution), avec un caractère théâtral (scènes, estrades, discours, bouquets, etc.), la mobilisation des corps (tenues vestimentaires adéquates) et la célébration de valeurs communes. Surtout, la communauté, selon l'hypothèse durkheimienne, se célèbre elle-même en célébrant ses dieux. Régis Debray nous rappelait d'une formule fulgurante que « le rite noue le nous ». Claudine Batazzi, quant à elle, réaffirme tout au long de ces pages la force du « lien rituel », pacte social intangible, puissant, moral, auquel des formes symboliques donnent corps et sens.

« Lieu des liens », le rite œuvre à produire de la cohésion au sein d'une communauté, et il s'avère fondamental à une époque d'individualisme, qui plus est connectée. Pour pallier absentéisme et démotivation, les rites se révèlent très efficaces en entreprise, car oui, ils renforcent les liens, ils rappellent les valeurs fondatrices et montrent la hiérarchie. Ils offrent un « supplément d'âme ». Celui qui sait faire un usage raisonné de ces rites en tire nécessairement un avantage organisationnel et managérial, dans l'intérêt du collectif et de chacun de ses membres.

Développant une ambitieuse théorie des formes symboliques mise en mouvement par l'anthropologie du don, l'ouvrage de Claudine Batazzi est une contribution majeure aux sciences de l'information et de la communication, qu'il revitalise et densifie, mais aussi, plus précisément, à la communication des organisations, autant qu'à « l'anthropologie des mondes contemporains ».

L'auteur de ces lignes a redécouvert une évidence au terme de la lecture de cet ouvrage : il possède en Claudine Batazzi une disciple et plus encore, une héritière. Il faut de la lucidité, de l'humilité et de l'humanité pour accepter cette relation dialectique de part et d'autre, car elle engage une responsabilité. Que de trésors dilapidés, ou mal transmis, ou laissés en jachère, à cause de « passions tristes » prenant le pas sur le « gai savoir ». Les idées vivent en nous, nous leur donnons forme et corps par nos paroles et nos écrits. Puis nous passons et elles passent à d'autres qui, à leur tour, les mettront en musique et les transmettront. Lumineuse circularité du don de la pensée, du don du flambeau, du don de la lumière... « En quête de sens », on cherche à s'orienter ; ce livre constitue une boussole précieuse pour trouver l'orient directionnel mais aussi existentiel, au terme d'un exaltant voyage sur les vastes chemins du symbolique, voyage en quête de soi, puisque nous sommes des êtres de chair et de sens.

Pascal LARDELLIER
Professeur et auteur
Université de Bourgogne, Dijon

Lecture symbolique des organisations et des entreprises

Toute organisation peut être assimilée à un espace de représentations, de symboles et de communications. Pour certains, même, les organisations n'existent que par et dans la communication. D'après le philosophe américain John Dewey : « Il y a plus qu'un lien verbal entre les mots "commun", "communauté" et "communication". Les hommes vivent en communauté en vertu des choses qu'ils ont en commun ; et la communication est la façon par laquelle ils en viennent à posséder des choses en commun. »¹ La proximité étymologique des termes « commun », « communauté » et « communication » étaye cette idée.

Et si nos entreprises n'étaient que des formes symboliques dont seule une lecture communicationnelle pouvait rendre compte ? Quelles incidences aurait cette hypothèse sur la gouvernance de nos organisations par les managers qui en prendraient conscience ?

Pour autant, si nous admettons que les organisations ne peuvent exister sans fondement symbolique, pouvons-nous les ramener à leur seule dimension symbolique² ? Le mécanisme de formation et de transformation des organisations semble évoluer dans un mouvement complexe au sein d'un environnement, de surcroît, en large part, imprévisible. Ainsi, l'évolution de toute organisation, privée ou publique, s'inscrit inéluctablement dans celle de son temps. La tendance du XIX^e siècle, par exemple, estampillée par l'essor de la société de consommation, fut à l'industrialisation et à la bureaucratisation. Les pratiques des organisations, tout comme les évolutions des sociétés, s'élaborent toujours à partir de structures, de techniques, de dispositifs au

1. Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. McMillan, New York.

2. Castoriadis, C. (1975). *L'Institution imaginaire de la société*. Le Seuil, coll. Essais, Paris, 174.

sens large, mais également d'imaginaires et de symboles. Pourtant, peu d'auteurs s'attachent à découvrir la part d'imaginaire dans la constitution et le fonctionnement des organisations.

Une étude des processus complexes de significations des organisations passe par les médiations symboliques qui les fondent et les forgent d'une même force. L'essentiel ne réside pas tant dans le contenu d'une médiation symbolique que dans la signification qui en découle et sa matérialisation au travers d'actes et de pratiques. Et c'est bien la performativité du symbole qui apparaît au cœur des pratiques professionnelles – entendons par « performativité du symbole » sa traduction dans des us et coutumes.

Si le concept « d'organisation » fait l'objet, depuis plus d'un siècle, des études d'ingénieurs (Taylor, Fayol, etc.), de gestionnaires (March, Simon, Mintzberg, etc.), de sociologues (Weber, Crozier, Sainsaulieu, etc.), de psychologues (Enriquez, Pagès, etc.), de chercheurs en sciences de l'information et de la communication (Devèze, Delcambre, Hotier, Giroux, etc.) qui travaillent à sa définition, dans l'infatigable quête d'une forme achevée, le concept de « forme » demeure plutôt l'apanage des philosophes (Platon, Aristote, Kant, etc.), des sémiologues (Barthes, Eco, etc.), des linguistes (Saussure, Benveniste, etc.) qui posent, quant à eux, davantage l'accent sur le mouvement, la transformation. En revanche, les médiations symboliques qui constituent pourtant le socle de nos organisations sont, à ce jour, encore peu éclairées.

Dans une volonté de synthèse, l'organisation est envisagée ici telle une forme sociale en mouvement et, toujours par souci de rapprochement, « la forme organisationnelle » est posée comme le fruit de la mise en commun d'éléments disparates (salariés, machines, locaux, etc.) qui, par un processus de coémergence dynamique, se transforment les uns au contact des autres. Nous sommes alors en mesure de réunir les deux termes, « organisation » et « forme », sous l'appellation de « forme organisationnelle ».

Nous n'établirons pas de distinctions fondamentales entre la notion « d'organisation » et celle de « forme organisationnelle ». Toute organisation peut être assimilée à une forme organisationnelle, pas forcément rattachée à un modèle identifié comme tel. De plus, une organisation, même délimitée par un cadre juridique précis (entreprise, association, etc.), regroupe toujours en son sein de multiples formes organisationnelles à des stades plus ou moins embryonnaires, plus ou moins stabilisés, plus ou moins reconnus (groupes de travail, services, départements, etc.). Par ailleurs, une forme organisationnelle résulte également de multiples processus d'adaptation et de transformation, d'enchevêtrements de formes intermédiaires. Les similitudes entre « organisation » et « forme organisationnelle » apparaissent tellement prégnantes qu'il est préférable de centrer notre réflexion sur la signification que nous prêtons à ces objets, plutôt que de vouloir à tout prix établir des distinctions conceptuelles stériles.

Ainsi, les formes organisationnelles de toutes sortes s'imposent à nous telles des formes signifiantes *via* d'inévitables processus de médiations symboliques. Et si les organisations ne peuvent être réduites au symbolique, il est difficile de concevoir une organisation sans symboles.

Il s'agit là d'une approche par la complexité des formes organisationnelles et des formes symboliques, et des liens qui les unissent, les transforment, les transcendent même. Enfin, ce concept polymorphe de forme « qui donne naissance et sens aux réalités sociales, aux interactions, aux narrations, aux représentations [...] »³ s'assortit d'une dimension pragmatique. C'est la raison pour laquelle les managers ont tout intérêt à développer leur capacité à discerner, au travers d'activités rituelles, culturelles et symboliques, la dynamique de transformation de leur organisation, non dans une volonté de manipulation du symbolique, mais plutôt dans celle de participer d'une harmonie d'ensemble.

Pour autant, si nous choisissons d'étudier le processus de formation d'une organisation, la difficulté devient celle de dissocier la forme considérée à tort comme achevée, du processus qui l'anime et la constitue en permanence. En admettant l'organisation simultanément comme forme et processus, nous pénétrons alors dans la complexité d'une coconstruction entre la forme, ses éléments et le lien qui assure la dynamique de l'ensemble. Les travaux de chercheurs comme Cornelius Castoriadis⁴ ou Yves Barel⁵, en éclairant brillamment la constitution des sociétés, facilitent la compréhension de ce mécanisme.

Les écrits d'Anthony Giddens⁶, sociologue britannique, apparaissent également d'une grande pertinence pour dépasser l'opposition classique entre les structures et les Hommes, et délaisser le dualisme profond entre « un sujet individuel » et « un objet sociétal ». Le fait d'observer les organisations au prisme du concept de dualité de Giddens revient à les considérer simultanément comme les conditions et les produits des interactions entre les différents éléments du système.

Dans un même élan, nous rejetons l'antinomie entre la forme et son contenu pour mieux en penser une évolution conjointe, et nous reconnaissons, quelque peu amusés, que la forme souvent liée à l'apparence, presque au superficiel, nous amène à chercher absolument la substance et le contenu. Quant à ce dernier, il est presque toujours

3. Lardellier, P. (dir.) (2013). Quand Protée rencontre Hermès. Dans *Formes en devenir – Approches technologiques, symboliques et organisationnelles*. Hermes Science Publishing, 4.

4. Castoriadis, C. (1978). *Les Carrefours du labyrinthe*. Le Seuil, Paris.

5. Barel, Y. (1978). *La Ville médiévale, système social, système urbain*. PUG, Grenoble.

6. Giddens, A. (2005). *La Constitution de la société*. PUF, Paris, 31, [1987].

présenté comme largement supérieur à la forme : « Forme et fond, voici le pot de terre et le pot de fer, qui vont cahin-caha sur les voies du rationalisme occidental. Étant entendu que c'est toujours le fond, finalement, qui a le beau rôle, le supplément d'âme obligé. »⁷

C'est la raison pour laquelle il semble plus judicieux pour les managers de penser leur organisation dans une dimension processuelle que dans la seule finalité économique. Dans cette prise en considération d'une transformation perpétuelle de l'organisation, le regard du manager, comme celui du chercheur, s'exerce à l'identification des médiations communicationnelles et symboliques.

Par ailleurs, toutes les organisations évoluent sous la contrainte des textes de loi, des effets de mode managériale, du contexte au sens large, de la personnalité de leurs dirigeants et tant d'autres choses. Aussi l'un des enjeux de notre réflexion réside-t-il dans le déplacement sémantique entre les termes de « forme » et de « formation », dans l'idée commune d'une transformation chemin faisant, d'une organisation « en train de se faire ».

L'étude de la constitution de toute forme de socialisation suppose d'éclairer les soubassements symboliques qui orientent les logiques des individus dans leur organisation, leur communauté ou leur société. De même, le passage de la pensée à l'acte sous-tend la prise en compte des représentations sociales comme lignes conductrices de l'action⁸.

Aux managers de questionner, alors, l'essence des forces qui constituent leur organisation et légitiment leur propre pouvoir ? Quels liens matériels, symboliques, maintiennent un système qualifié, en l'occurrence, d'organisation ou de forme organisationnelle ? Quel type de dynamique articule entre elles les différentes formes organisationnelles ? Quelle cohésion s'établit entre la dynamique, le symbolique et le fonctionnel ?

Pour tenter de répondre à cette salve de questions, il est impossible de se limiter à l'étude des seules interactions qui font et défont les organisations. L'analyse de l'environnement et de la dimension symbolique passe forcément par l'étude des interactions des formes organisationnelles avec leur environnement. Enfin, l'interdépendance entre toutes les formes organisationnelles, comme peuvent l'être un groupe, une entreprise et, plus largement, une société, nous contraint à poser la médiation

7. Lardellier, P. (2013). Quand Protée rencontre Hermès. Dans *Formes en devenir – Approches technologiques, symboliques et organisationnelles*, op. cit., 8.

8. Moscovici, S. (2004), *La Psychanalyse, son image et son public*, 3^e édition. PUF, Paris, [1961].

symbolique à la fois comme genèse et comme mécanisme d'articulation de toutes ces formes entre elles.

Dans une démarche progressive, nous exposerons les différents mécanismes de (trans)formation des organisations avec la part de délibéré et/ou d'émergent qui leur est associée. À partir de ces formes perceptibles (par exemple, une organisation de forme pyramidale ou, au contraire, de forme réticulaire) qui « font sens », nous essaierons de découvrir les référents symboliques, plus ou moins cachés, dans lesquels ces organisations s'inscrivent autant qu'elles les consolident. Cet intérêt porté à la dimension sacrée des organisations, en suscitant une mise en perspective pragmatique, nous entraînera à apprécier la performativité des médiations symboliques, entendons par là leur inscription dans le réel. *In fine*, la démarche que nous empruntons s'étend de la perception d'une forme organisationnelle à la découverte de sa signification. Et pour ne pas demeurer dans l'abstraction de la construction du sens, la performativité du symbole est également (re)visitée.

L'enjeu de cet ouvrage est plus précisément d'amener managers et chercheurs à comprendre les processus par lesquels le symbolique aide à mettre en forme, à donner sens et vie aux objets, aux situations, aux pratiques, etc. Face aux traditionnelles approches des différentes formes de gouvernance, de communication et d'organisation du travail, nous invitons tout particulièrement les managers à saisir les nuances symboliques et culturelles qui animent leur organisation.

Par exemple, dans les entreprises, un organigramme ne reflète pas la simple image d'une organisation à un moment donné, mais se décline à l'envi en fonction de l'angle d'observation et devient tantôt outil de domination, tantôt reflet d'un système d'éléments interdépendants, tantôt expression d'une logique utilitariste, tantôt objet de communication institutionnelle et ainsi de suite. La démarche englobe l'opérativité du symbole et sa fonction créatrice de liens entre un représentant sensible et un représenté intelligible, entre les Hommes et les organisations, entre les Hommes, etc.

Plus largement, l'ambition est d'exercer le lecteur à questionner le symbolique du monde qui l'entoure (son groupe social, sa famille, son entreprise, sa société), simultanément à travers des processus de construction (symbolisation), de médiation (lien) et de performativité du symbole (efficacité symbolique).

Cet ouvrage est bâti autour d'une démarche dialectique, matérialisée par trois séquences majeures. La première séquence, en (re)visitant le processus de formation des organisations et d'articulation des formes organisationnelles à travers des éléments perceptibles, comme la stratégie de communication, le style de management exercé, le charisme du dirigeant ou encore l'élaboration de normes, interpelle le caractère délibéré et/ou émergent des comportements des individus au cœur de situations collectives.

La réflexion dialectique se déplace aussi entre l'idée d'une organisation, à l'instar d'une entreprise, comme entité achevée et résultante d'actions et celle d'un processus « organisant », en mouvement perpétuel et aux contours imprécis. Cette dialectique, proche de celle que Hegel exprimait successivement dans l'unité de la connexion et de la division, explique en partie la construction des organisations. Pour autant, quelle part concéder alors à la volonté de l'Homme dans ce processus de structuration des organisations ? Comment s'articulent l'intentionnel et l'émergent ? Et quelles limites inéluctables rencontre le caractère délibéré d'une action humaine ?

Cette mise en perspective des représentations et des fonctions de l'imaginaire au travers des mouvements sociaux et organisationnels conduit à la compréhension du processus de construction du sens, objet de notre deuxième séquence. Quelle puissance symbolique peut-on déceler dans les mythes, les rites et les valeurs qui sous-tendent les organisations ? Sous quelles formes la sociabilité s'exprime-t-elle ? Quelles traces laissées par les Hommes participent de la signification des organisations ?

Les évolutions des organisations ne peuvent être comprises que par et dans les médiations symboliques qui les constituent, à la fois comme entité et comme processus organisant. La médiation traduisant le passage d'un état à un autre, l'enjeu d'une telle approche réside dans la transformation d'un « contenu singulier et sensible » en une « signification spirituelle générale »⁹.

Ainsi, ce qui fait lien entre la forme et le sens constitue le corps de notre troisième séquence. Pour autant, les médiations symboliques peuvent-elles être envisagées comme une force indépendante ? Quelle efficacité symbolique peut-on accorder à la forme organisationnelle ? Et quelle performativité du symbole ? S'agit-il d'un principe de causalité et/ou de finalité ?

En définitive, une lecture inédite des organisations est entreprise dans cet ouvrage, dans une progression de la résonance du symbolique. Si un premier niveau du symbolique nous dessine les contours d'une forme organisationnelle dans sa plus élémentaire perception, un second niveau la « met en sens », c'est-à-dire confronte cette forme organisationnelle à d'autres formes préétablies. Enfin, un troisième niveau du symbolique nous dévoile la façon dont les symboles « vivent » dans l'action et affectent les comportements.

9. Cassirer, E. (1972). *La Philosophie des formes symboliques, tome 1 : Le Langage*. Les Éditions de Minuit, Paris, 36.