Organisation et politique des valorisations

Petite réflexion autour l'écologie de la communication

Pierluigi Basso Fossal

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3074>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3074

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2011

Pagination : 77-94

ISBN : 978-2-86781-744-1

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Pierluigi Basso Fossal, « Organisation et politique des valorisations », *Communication et organisation*

[En ligne], 39 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 01 mai 2019. URL : [http://](http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3074)

journals.openedition.org/communicationorganisation/3074 ; DOI : 10.4000/

[communicationorganisation.3074](http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3074)

Organisation et politique des valorisations

Petite réflexion autour l'écologie de la communication

Pierluigi Basso Fossali¹

Individuation de l'organisation

Le mot « organisation » est naturellement lié à la qualification *actantielle*² d'un organe : opérer des transformations, de l'extérieur vers sa structure interne ou de l'intérieur vers l'environnement externe. On peut voir l'organe, selon une perspective ontogénétique, comme le résultat d'un procès de différenciation interne à l'évolution du corps sous les sollicitations du monde externe, ou, selon une perspective physiologique, comme une partie d'un réseau d'interconnexion entre des organes partenaires d'un même organisme complexe. Dans tous les cas, l'organisation semble hériter (1) d'une méréologie³ douée d'une tension à l'intégration et (2) d'un certain dédoublement de son implémentation pour ratifier sa fonction opérative : organisation de l'intérieur (réflexive) comme de l'extérieur (transitive) par rapport à un corps-acteur. Le rôle agentif de l'organisation est une partie prégnante de son individuation catégorielle. Or, ce dédoublement semble préfigurer une application récursive de l'« opérer » ; déjà l'organe peut opérer par organisation interne et par structuration de l'initiative transformatrice. La récursivité permet de regarder l'organisation comme une syntaxe qui peut naturellement dépasser des niveaux d'inscription et fécondation ; par exemple, elle peut collectiviser des organes (appareil fonctionnel) et fédérer des individus. Pour une telle raison l'organisation tend à unifier son individuation intensive (niveau appréciable d'intégration méréologique) et extensive (de l'organe à l'organisme, de ce dernier à la population ou collectivité).

Le doublement actanciel est aussi le reflet de la solidarité entre structure et rôle fonctionnel : il y a une organisation de l'être aussi bien que de l'agir.

1. Université IULM de Milan.

2. L'actant est l'attribution locale à un ou plus acteurs d'un rôle impliqué dans une transformation des valeurs ; l'actant est donc une instance sémiotique abstraite définie par la position occupée à l'intérieur d'un réseau de relations.

3. La méréologie est la perspective théorique qui étudie les relations entre la partie et le tout.

Toutefois, dans le mot « organisation » il y a un sème processuel qui fait de ces redoublements et ces solidarités des « entreprises » toujours inachevées. Les sous-spécifications actantielles de l'organisation (conformer, ordonner, développer, préparer) sont toutes affectées par un sème d'*imperfectivité*⁴, étant donné qu'elles restent toujours des tâches à renouveler. Dans l'organisation, les balancements entre structure et fonction, entre implémentation interne et externe, entre *soi-idem* et *soi-ipse*⁵ sont toujours instables et traversés par des facteurs de contingence. L'organisation semble donc détenir une qualification adaptative ou mieux elle est le protagoniste des procès d'ajustement. Une organisation ne poursuit jamais un « héroïsme » ; elle préfère des dilatations temporelles par rapport aux interventions et aux changements et un encadrement extensif de leurs effets : l'ajustement se décline avec une fréquence d'évaluations détaillées et une persévérance dans leur intégration. À côté du rôle agentif promoteur, l'organisation exprime aussi un facteur d'inertie par rapport aux changements rapides ; de plus, elle construit un système de contrôle et d'alarme par rapport aux affaiblissements structurels et fonctionnels. Globalement, toutes les prises d'initiative et les opérations d'ajustement tendent à donner un rythme (une prosodie existentielle spécifique) à la forme de vie organisée et à facetter les rôles agentifs (perceptifs, cognitifs, pragmatiques) dans une série de rôles adjuvants qui contrôlent l'adaptation du système identitaire aux conditions internes et externes.

La complexification définitionnelle de l'organisation doit se mesurer aussi avec l'ambiguïté des sous-spécifications actantielles mentionnées plus haut. En particulier, la récursivité d'implémentation de l'organisation soutient son élaboration diagrammatique, c'est-à-dire qu'elle tend à devenir un schéma opératif transposable d'un domaine d'application à l'autre et, pour cette plasticité, elle s'impose comme paramètre de solidarité entre structure et fonction, but et initiative, individus et collectivité. Cela explique comment l'organisation exerce un pouvoir de conformation, une force gravitationnelle qui attire inévitablement les initiatives sporadiques et improvisées.

Cette solidarisation est toutefois idéale et la conformation peut être substituée par la nécessité d'un développement interne de l'organisation ou d'une nouvelle interconnexion entre ses parties. Dans tous les cas, le diagramme organisateur peut bien être autonome ou hétéronome, statique ou dynamique, disponible et projetable ou bien productible et autrement exploitable. L'organisation ne peut pas vivre seulement d'autosimilarité, de reproductions des diagrammes internes ; elle est un profil actantiel que doit échanger et négocier localement les mesures appropriées aux fins. Dans cette perspective l'organisation croît et se renouvelle dans un couplage avec l'environnement, en déclinant aussi sa tâche d'ajustement. En effet, il est vrai aussi que l'organisation travaille sur l'espace ; elle prépare le terrain

4. Cf. Algirdas Julien GREIMAS, *De l'imperfection*, Périgueux, Fanlac, 1986.

5. Cf. Paul RICŒUR, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.

pour l'action et l'action pour le terrain, en cherchant une optimisation de leur articulation.

Pour résoudre l'ambiguïté de l'organisation il faut alors penser la conformation, l'ordonnement, le développement, l'interconnexion comme dynamiques bilatérales sous l'égide d'un couplage. L'organisation devrait cultiver ses capacités d'articulation des instances séparées et dans le même temps sa propre perméabilité aux valorisations hétéronomes. Le manque d'un équilibre entre ces deux attitudes peut conduire l'organisation vers la cristallisation ou vers l'évanescence. La préservation de cet équilibre stimule les organisations à spécialiser leurs périphéries et à procéder à une distribution et différenciation des échanges entre l'intérieur et l'extérieur.

Émergence et transposition pertinente des organisations

L'organisation vue par une sémiotique de l'expérience

Nous commençons à *habiter* le monde à partir du moment où nous procédons à la réélaboration de notre identité en passant par la détermination de l'identité des parties de l'environnement. La *sémiotique de la perception*⁶ a mis en évidence comment chaque détermination identitaire est depuis le début *relationnelle* et *modale* ; c'est-à-dire, ancrée dans le mode d'implication spécifique d'un acteur dans la transformation de valeurs que la totalité des forces et résistances participent à mobiliser. Percevoir le monde est déjà une forme de valorisation étant donné que les valeurs auto-attribuées par les systèmes identitaires dépendent des valeurs assignées à l'altérité. La perception vise à stabiliser des paysages de relations qui peuvent mettre au point les tensions modales et donc les asymétries de compétence entre acteurs ; dans cette œuvre de stabilisation du cadre de référence il y a donc la nécessité d'une sélection (une économie) des valeurs à rendre pertinente pour la prise d'initiative ou pour la promptitude de réaction. Les valeurs sont des liens à haute implication existentielle dans un espace de co-présence, en mesurant l'irritation et la résistance des lisières identitaires. Pour cette raison, l'économie perceptive devient finalement une écologie qui décrit les modes d'« habitation » du monde. *L'habitat* est alors perçu comme un paysage des confrontations inter-identitaires gérables, mais peuplé aussi par des turbulences résiduelles ou provoquées par ces mêmes confrontations. Nous repérons alors la sémiotisation de l'environnement dans l'organisation écologique des paysages actoriels que chaque système identitaire recherche à travers la médiation d'autres systèmes co-impliqués dans le même espace. Ce dernier est la condition d'ancrage et le fond relationnel de chaque médiation

6. Cf. Jacques FONTANILLE, *Soma et séma. Figures du corps*, Paris, Maisonneuve Larose, 2004 ; Pierluigi BASSO FOSSALI, *La tenuta del senso*, Rome, Aracne, 2009.

inter-identitaire ; c'est pour cette raison que chaque organisation vitale est liée à son espace d'émergence et qu'elle dépend de certaines formes de médiation⁷.

L'organisation vue par une sémiotique du discours

La sémiotique des langages a montré en revanche comment la codification et l'élaboration discursive recherchent une émancipation de l'espace assigné aux systèmes, une renégociation des valeurs identitaires, une réduction de l'indétermination dans les relations inter-actorielles. L'énonciation est alors l'ouverture d'autres mondes de référence et les discours élaborent des stratégies pour les habiter à travers des perspectives de valorisations autonomes par rapport à la perception. L'organisation textuelle dessine d'autres plateformes de confrontation identitaire, c'est-à-dire des terrains de jeux de langage qui permettent d'élaborer des tensions intersubjectives fictives dans des mondes possibles capables de résoudre des manques ontologiques et d'envisager des paysages idéaux.

L'organisation vue par une sémiotique de la communication

La sémiotique des médiations institutionnelles donne aux mondes textuels des statuts différents pour rechercher une autonomisation des valeurs énoncées par rapport à leur élaboration arbitraire et fictive. L'écartement entre des régions d'élaborations des valeurs spécifiques crée l'impression d'un nouvel ancrage des valences⁸ et donc des enjeux existentiels (domaine de la science, de l'art, de la religion, etc.). La socialisation est la dynamique de reconnaissance convergente de tels ancrages et de tels enjeux ; en revanche la culturalisation est le mouvement constant de désolidarisation par rapport aux liens implicatifs ainsi créés pour en renégocier d'autres. La communication est alors la recherche constante d'un équilibre entre les procès de socialisation et de culturalisation en offrant une sorte de plateforme discursive commune entre des formes asymétriques d'implication identitaire. La rhétorique représente le pôle des pratiques communicatives le plus voué à la re-détermination de l'asymétrie d'implication et à la multiplication des scénarios discursifs pour repérer des phénomènes de réfraction identitaire commune. L'éthique en revanche n'a pas confiance dans les potentialités persuasives des discours ; elle reproduit l'asymétrie entre valeurs et intérêts élaborée à l'intérieur de différents domaines sociaux comme un problème de traduction qui se pose au-delà de la maîtrise des organisations institutionnelles. Dans la communication, il n'y a plus seulement le problème de la négociation des modes de pertinentisations et de valorisation du monde au dedans de jeux de langage, mais il y a la

7. La sémiotique, en se proposant le but de décrire l'émergence et la négociation du sens, doit être conçue comme une science des médiations.

8. La valence exprime le valoir de certaines valeurs à partir d'une perspective subjective en acte. L'autoréférentialité des systèmes ne concerne plus seulement la traduction des valeurs (c'est-à-dire des liens implicatifs) dans ses propres termes (codification interne aux langages et aux paramètres existentiels du système), mais elle touche aussi l'élaboration des valences, c'est-à-dire le valoir perçu des liens implicatifs.

question de la socialisation du *soi* comme un épicycle de valorisation doué d'un propre environnement interne (psychique). La tension entre socialisation et culturalisation est alors aussi un reflet d'un régime communicationnel qui doit chercher des médiations entre des environnements de référence (sociale et psychique) potentiellement divergents (l'articulation entre intéroceptivité et extéroceptivité n'est plus tacitement réglée par la sémiose perceptive et la hiérarchisation entre espace de présence et l'espace linguistique n'est plus divisée par une opposition statutaire entre le réel et le fictif). La communication doit toujours se donner une organisation pour trouver une solution locale à la paradoxale connivence entre clôture et ouverture des systèmes identitaires.

L'organisation vue par une sémiotique des médias

La production communicative doit chercher à se proposer comme un héritage et une confrontation interculturelle en sortant des limites de sa sémiosphère d'appartenance. Pour une telle raison, elle doit s'émanciper de la distance temporelle et spatiale. Les médiations technologiques sont alors la condition de possibilité d'une communication distale à travers les re-déterminations des variables spatiales et temporelles. Apparemment les médias n'entrent pas dans les actes de communication et dans leurs potentialités de signification, en se limitant à la *transmission* à distance des expressions linguistiques. En revanche, la restructuration spatio-temporelle dessine de nouveau l'espace social aussi bien que l'extension et l'intensité de l'implication identitaire. L'organisation autonome des médias risque de les transformer paradoxalement dans des systèmes qui substituent à la transmission et la reduplication d'un monde de référence : mais cela n'est que le dévoilement d'un ancrage des valeurs déjà fictif en lui-même organisé par les divers domaines sociaux (art, religion, science, droit, etc.). Il s'ensuit que l'auto-organisation des médias conduit vers une fiction sociale ouverte, pas plus dissimulée, pas plus crédible. Les valeurs deviennent de plus en plus « régulatrices », une plateforme des jeux de langage qui alimentent un *marché identitaire* sous l'égide d'une passion du monitoring (le *soi* suit et raconte sa propre expérience sociale à la troisième personne).

Organisation et médiation

Nous pourrions définir l'organisation comme un *ajustement relationnel proactif* qui subit des transformations statutaires en passant d'un espace de pertinence à l'autre : espace sensible (perception), espace discursif (énonciation), espace institutionnel (communication), espace technologique (transmission⁹). À travers ces passages, il y a une émancipation progressive des contraintes imposées par l'environnement : les contraintes fictives se substituent aux physiques, les institutionnelles aux fictives, les médiatiques aux

9. Étant donné les limites d'espace de cet article, nous devons renvoyer le lecteur à d'autres textes qui éclaircissent de manière détaillée cette distinction entre des espaces de médiation. Cf. Pierluigi BASSO FOSSALI, *La promozione dei valori*, Milan, Franco Angeli, 2008, chap. 4.

institutionnelles. Toutefois, dans le même temps, on relève une perte graduelle d'inhérence des valorisations : le terrain des enjeux identitaires devient de plus en plus déconnecté par rapport aux enjeux existentiels intérieurs.

L'organisation interne des nombreuses entreprises a été optimisée jusqu'à la stérilisation de toute valence intrinsèque aux marchandises effectivement produites. La réduction technique de l'organisation est la transformation d'un « pont » relationnel établi avec l'environnement dans une architecture appréciable en elle-même ; la pure organisation n'est plus intéressée par un paysage d'acteurs mais par la performativité des rôles actantiels. Ainsi le personnel dirigeant d'une industrie automobile, alimentaire ou chimique n'a plus nécessairement une préparation culturelle spécifique des produits ; au contraire la technique de l'organisation doit démontrer une indifférence aux valences extérieures, à l'optimisation des procès productifs et, la marchandise doit maintenir bien sûr une définition identitaire, mais totalement interne à la perspective d'efficience de la réalisation. La communication des produits (et donc le marketing) est à son tour une organisation des performances publicitaires qui peut cultiver une certaine indifférence aux valeurs productives.

Une telle dérive est exactement le problème auquel la contemporanéité est en train de réagir. Or, la santé d'une organisation peut maintenir une congruence par rapport à ses effets salutaires éventuels si et seulement si elle tient en mémoire les transpositions d'un espace de pertinence à l'autre (perception, énonciation, institutionnalisation, médiatisation). En effet, la santé de la société dépend de la culture, c'est-à-dire de la capacité à traduire des valences élaborées dans un espace de pertinence dans un autre domaine de valeurs. L'homogénéisation des pratiques sociales pour la construction des confrontations doit être contrebalancée par la culture de l'hétérogénéité, par la suture narrative des différentes facettes identitaires et des divers niveaux d'expérience (sensible, langagière, institutionnelle, médiatique). Une organisation devrait alors préserver une narration de la conversion des valences qui la soutiennent et la motivent, c'est-à-dire une perméabilité entre les valorisations données et reçues. Surtout, l'organisation devrait garder les médiations en mémoire sans rechercher une identification avec elles. Les médiations représentent les niveaux divers d'élaborations des sémiotiques (perceptives, langagières, institutionnelles, médiatiques), mais par rapport aux organisations elles ont la charge de faciliter et de multiplier l'élaboration des enjeux de sens sans en compromettre les différents enracinements identitaires et les différentes motivations existentielles. Si les médiations peuvent conditionner partiellement l'élaboration de valeurs, les organisations devraient exprimer la condition même de l'existence identitaire.

L'organisation comme traitement de l'indétermination

Dès que l'environnement est filtré et re-signifié par des jeux de langage il devient une sémiosphère ; cette dernière est le théâtre de procès de socialisation

et de culturalisation par rapport auxquels les dynamiques communicationnelles élaborent des stratégies spécifiques de gestion de l'indétermination résiduelle. La sémiosphère préserve toujours un quotient d'indétermination qui peut être retenu soit comme un facteur de déstabilisation (par rapport à la socialisation et aux dynamiques contractuelles), soit comme une réserve d'opportunités (par rapport à la culturalisation et aux dynamiques créatives). Chaque organisation qui élabore un couplage structurel avec la sémiosphère se traduit dans un *ajustement relationnel proactif* qui est évaluable pour la capacité de socialiser les périls/risques et de répondre de manière créative aux contingences générées par les productions discursives et par les institutions ; c'est-à-dire, l'organisation, au niveau communicationnel, n'est rien d'autre que la gestion de l'indétermination alimentée par les mêmes pratiques sociales et culturelles. Dans cette perspective, l'organisation doit souvent vaincre la contingence de la sémiosphère avec la contingence des solutions, ou plutôt elle doit socialiser un *management* procédural des risques : dans tous les cas, la prégnance des prises d'initiative est toujours en relation avec l'indétermination résiduelle des résultats, ou mieux elle est toujours dépendante de la dialectique entre des valeurs qui s'offrent à la transformation (opérables) et des valeurs qui sont déjà opératives. Chaque espace est défini par cette dialectique, mais dans ce cas ce qui est décidable et ce qui est incoercible dépendent de la complexité d'interconnexion entre les pratiques sociales et culturelles. La sémiosphère est alors le renvoi extrême des pratiques sociales et culturelles par rapport à la déterminabilité de leur caractère sensé, l'horizon ultime des relations inter-identitaires.

Le culte de l'organisation optimise le caractère décisif des interventions et des entreprises par rapport à la fluctuation des valeurs identitaires en soustrayant ces dernières à l'émotivité publique ; l'organisation purement technique se propose elle-même comme un dispositif autorégulateur qui peut prévoir la non-performativité de l'altérité antisystématique, en présidant ainsi les exigences d'expulsion d'une société alarmée par l'indétermination résiduelle.

En revanche, l'organisation doit se mesurer avec d'autres formes de gestion de l'indétermination. Même si les pratiques sont ramenées le plus possible à des protocoles, la sémiosphère continue de projeter la signification de l'agir social dans un circuit de communication où des facteurs de contingence sont toujours en jeu et le caractère sensé de chaque initiative reste ainsi problématique. On peut repérer quatre gestions prototypiques de l'indétermination communicative : la confiance, la croyance, l'harmonisation et l'organisation. Étant donné que nous pouvons les considérer comme des classes thématiques, elles ont beaucoup des traits isotopiques en tension. Pour simplifier, nous pouvons proposer la schématisation suivante :

Le schéma nous aide à caractériser de manière très synthétique les quatre formes de gestion de l'indétermination. La confiance procède d'une familiarité (proximité) avec quelqu'un ou quelque chose ; le programme d'évaluation cognitive, pragmatique et affective qui est à la base de la confiance est autonome, mais il autonomise aussi le sujet ou l'objet visé : l'aboutissement de la confiance placée maintient une distinction dans l'appréciation de rôles joués. En tout cas la confiance est ancrée à une réduction de l'indétermination par rapport aux initiatives ou aux réactions d'une altérité déjà testée dans un passé récent.

La contradiction de la confiance est la croyance ; étant donné un manque d'évaluations ancrées dans la proximité des relations temporelles et spatiales, on doit sauter à l'intérieur d'une participation des aboutissements, c'est-à-dire croire dans l'altérité selon une totalisation du cadre de référence (confluence destinale, compromission identitaire forte). L'indétermination est suspendue et la distance des relations (spatiales et temporelles) est jouée selon son propre avantage en terme de délai ou grâce aux ajournements continus des confrontations avec les enjeux de la croyance : le présent perceptif est souvent décourageant, parfois avilissant (aucune confiance n'est permise), mais dans un cadre discursif on peut reconstruire une *distalité* fondatrice des valences qui surclassent la pauvreté des valeurs en acte.

L'harmonisation est un ajustement relationnel qui recherche une actantialisation commune, une confluence entre des dynamiques et des programmes (hétéronomes et autonomes) qui puisse rendre plus tolérable la présence d'une indétermination des buts et des aboutissements. La proximité des relations est recherchée comme principe catalyseur d'une harmonisation avec l'altérité qui n'est rien d'autre qu'un épice de l'indétermination totalisante de l'environnement. L'harmonisation est épiphanique et les valorisations souffrent d'improvisation et de localisme ; en outre, ces dernières semblent avoir un ancrage hétéronome par rapport à l'individu.

La caractérisation simplifiée de l'harmonisation est ici déjà prête pour fonctionner comme négation de l'organisation dont l'intelligibilité est considérablement augmentée par la confrontation avec les autres formes de gestion de l'indétermination. L'organisation recherche un traitement économique de l'incertitude ; pour cette raison, elle vise à bien discriminer ses propres rôles actantiels par rapport aux acteurs et forces externes. De plus, elle cherche à construire une distance opportune entre soi et l'altérité afin qu'il y ait un temps et un espace pour actualiser des stratégies autonomes et des tactiques contrastives par rapport aux perturbations de l'environnement. L'aspiration de chaque organisation est de tellement croître en complexité que l'indétermination des scénarios événementiels ne pourra jamais être plus riche en scénarios prévus et déjà élaborés.

Cet espoir échoue déjà devant la constatation que chaque organisation doit contraster aussi les caractères antisystématiques internes, c'est-à-dire l'indétermination de son propre environnement psychique.

Il y a donc au moins deux paradoxes qui émergent : le premier est que l'organisation a des limites internes à l'élimination de l'indétermination ; le deuxième est que chaque organisation se produit par réaction aux stimuli environnementaux. En effet, l'actantialisation primordiale d'une organisation naît comme répulsion à l'assimilation, selon un mouvement de détachement et ensuite d'appropriation. L'injonction à s'organiser de l'intérieur est la même qui invite à rechercher un ajustement relationnel proactif : l'affirmation existentielle de l'organisation procède bilatéralement et synchroniquement, suivant deux fronts d'élaboration, interne et externe. Dans un régime communicationnel qui doit trouver un pont traductif entre environnement social et environnement psychique, cette synchronie et cette bilatéralité ne sont plus des données escomptées. Du reste, la culturalisation prévoit que toute organisation se développe dans la capacité à jouer dans le même temps sur deux ou plusieurs terrains d'élaboration identitaire. C'est un facteur d'émancipation : ne pas rester prisonnier dans un espace de référence unique, avec la possibilité de détourner les enjeux existentiels. En effet, la « culture » de l'organisation devrait préserver cette pluralité perspective en refusant de se concevoir comme un jeu de langage univoque. L'attitude consistant à s'engager dans une pluralité de jeux de langage relève aussi d'une plasticité adaptative

qui rend possible la conversion rapide de son propre capital identitaire d'un domaine à un autre. Cette plasticité est sans aucun doute très importante dans la gestion des crises.

En revanche, les organisations cultivent une confiance parfois exagérée dans l'auto-description discursive de leur capacité de redistribution et de reprogrammation des diverses divisions devant les crises¹⁰ ; en particulier, la sensibilité et la plasticité des organisations sont limitées aux états internes et les réponses sont indifférentes aux valences spécifiques (donc, partiellement hétéronomes) des domaines assumés comme terrains d'intervention. L'exacerbation technique de l'organisation limite sa fonction à l'exigence de prendre des *décisions* devant des horizons d'action qui sont forcément traversés par des facteurs contingents. Avec sa provocation implicite à la rationalité décisionnelle, l'indétermination motive l'organisation à s'adonner à sa cécité face aux valences hétéronomes. Pour cette raison, l'organisation semble une solution *super partes* qui peut compacter une communauté entière (actantialisation collective) sur la base d'une politique des valeurs très tranchante : et la politique doit toujours promettre plus de ce que la situation autorise. L'organisation offre une anticipation destinale d'un cours d'action (ou d'une trajectoire existentielle entière) qui aspire à garantir une autonomisation identitaire ; les collectifs sociaux rêvent de faire coïncider ainsi leur propre identité avec l'organisation qui les représente.

En réalité, l'organisation reste une actantialisation des acteurs sociaux dans la gestion de l'indétermination. En plus, l'élaboration des décisions qu'elle permet ne peut pas se décliner comme séquence des prises d'initiative. L'organisation devrait se mesurer avec un cadre dynamique où le monitoring des effets de ses propres interventions dépend de la restructuration continue d'un paysage des relations (environnement) qui héberge une pullulation d'initiatives synchroniques ou imminentes. Dans le meilleur des cas, on assiste alors à une sorte de bifurcation actantielle : d'un côté, il y a une perspective (de deuxième ordre) sur ce paysage plein des dynamiques ouvertes et traversées par une polyphonie des voix ; de l'autre côté, il y a une focalisation opérative qui doit partir de « prémisses décisionnelles sur lesquelles on ne peut pas décider¹¹ ». Cette bifurcation donne à l'organisation bien avertie une conduite nécessairement paradoxale et elle la contraint à une « psychologisation » où les formes de gestion de l'indétermination sont appliquées à la performativité même de restrictions décisionnelles de premier ordre. Cette psychologisation explicite une vulnérabilité qui serait bien plus dangereuse si elle restait irréfléchie. En effet, une organisation tend à répondre de manière obsessionnelle ; elle insiste dans la convocation de ces procédures jusqu'à l'extension maximale de leur application, jusqu'à leur invalidation. Une organisation

10. Cf. JAMES G. March et HERBERT A. Simon, *Organizations*, New York, 1958.

11. Dario RODRIGUEZ, *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*, Mexico, Plaza Y Valdés, 1996, p. 199.

totalelement technique (ancrée sur des protocoles perçus comme paramètres de rationalité indépassables) a potentiellement une vocation suicidaire et dans le même temps sa survivance éventuelle semble dénoter une indépendance des situations d'application (l'extension va au-delà des lisières entre domaines sociaux). Paradoxalement, Luhmann a souligné combien on trouve souvent des organisations qui sont à la recherche d'un but, d'une « mission », d'un champ d'application, tout comme un capital disponible peut rechercher une raison sociale pour être investi¹². Si l'accès au sens de l'organisation peut partir autant des buts que des moyens techniques, cela démontre que les valences sont indifférentes à son économie d'application et que cette dernière peut devenir indifférente aux enjeux sociaux. Si une culture politique ne devrait donc jamais se réduire à une forme d'organisation, pareillement une culture de l'organisation ne devrait jamais perdre une politique qui puisse continuer à traduire et balancer des valeurs et des enjeux qui traversent tous les domaines sociaux¹³.

Les perspectives omni-traductives transforment le rôle actantiel « organisation » en une apparence actorielle autonome ; ainsi, les organismes internationaux peuvent être réduits à des organisations internationales, les mouvements sociaux trouvent une manière de se stabiliser dans le temps en tant qu'organisations syndicales ou politiques, etc. Le changement n'est pas seulement lexical ; si l'organisation reste un rôle actantiel, elle ne peut plus saturer la rationalité et la responsabilité sociale. Et même si l'organisation devient un acteur à part entière, elle devrait garantir une prestation d'expertise, sans réduire la politique des valorisations à une tactique pérennisée de recherche d'équilibre (autrement l'organisation devient bien performative pour la conservation du pouvoir) et sans déboucher sur une homologation entre les programmes de base et les programmes d'usage, entre les fins et les moyens.

L'organisation est une surveillance critique constante par rapport aux objectifs retenus sensés et une forme de complexité interne pour répondre aux contingences externes. On s'organise pour repérer des buts sensés, mais on ne devrait pas confondre le but avec l'organisation. Si on transforme l'organisation en forme de saturation identitaire (actrice à part entière), l'activisme pour la maintenir dans sa stabilité finit paradoxalement par nourrir une observation passive de l'écologie des valorisations dans l'environnement et par solliciter une passion du *monitorage* : dans ce dernier cas, le caractère changeant des formes identitaires externes est perçu comme un spectacle régulateur qui ne perturbe pas la stabilité de l'organisation.

En revanche une organisation orientée vers la créativité ne peut pas renoncer à la différenciation interne aussi bien qu'à la sensibilisation aux

12. Niklas LUHMANN, *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2000.

13. Mary Jo HATCH, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, 2006², chap. 6.

valeurs hétéronomes qui dans un futur proche pourraient résoudre des crises et restructurer les fins mêmes d'une entreprise. En effet, il faut souligner que l'acceptation d'un rôle crucial de la créativité à l'intérieur d'une entreprise est la reconnaissance même de l'impossibilité de réduire cette dernière à l'« organisation ». « Organiser la réorganisation constante » pourrait être la tendance paradoxale d'une entreprise à créativité intégrée, mais seulement à condition qu'il y ait une disponibilité à la reformulation de sa propre identité et de l'espace de référence.

Organisation et intérêts : les identités narratives à l'épreuve de l'engagement

Notre investigation théorique n'a pas encore thématisé précisément l'organisation comme actantialisation collective. En effet, l'organisation ne doit pas se superposer au concept de « groupe », de communauté, de société qui sont déjà des acteurs figuratifs à part entière. L'organisation est une manière d'être et de fonctionner pour de tels acteurs, un rôle actantiel et une spécialisation de compétence. En particulier, l'organisation pourrait être envisagée comme une forme de promotion, et pas seulement de conservation, des associations entre individus ; une promotion de rang, un passage entre des états et des statuts par rapport à la circulation et à la collectivisation des valeurs. Dans cette perspective, l'organisation incarnerait une instance critique capable de dépasser les valeurs de base d'un individu ou d'un groupe social pour rechercher une intégration possible des intérêts¹⁴. L'organisation en elle-même aspirerait à se configurer comme une articulation entre intérêts qu'elle rendrait compatibles.

Toutefois, il faut immédiatement reconnaître dans cette aspiration une idéologie irénique ; en effet, l'organisation tendrait à établir une rationalité *super partes* capable de repérer une légitimité stratégique qui peut se transformer facilement en « orthodoxie ». Les comportements paradoxaux et oppositifs seraient donc invités à rompre un front systématique qui se serait localement imposé ; en outre, les organisations ne peuvent que relever le défi réciproque à présenter des modèles d'intégration différents, ou bien elles peuvent encore réintégrer des doses de polémologie sociale pour mieux se garantir une sensibilisation publique croissante à propos de la nécessité d'une nouvelle forme d'organisation.

La convergence entre une théorie systémique de l'organisation et une perspective irénique n'est pas seulement nuisible, mais elle finit par démentir un penser holistique, en réduisant l'indétermination par extension maximale d'une « monoculture » et en transformant le *management* des risques en un cadre de périls qui résistent, malgré tout, à l'intégration totalisante de la planification (*planning*). En revanche, une pensée systémique est fondamentale pour éviter les distorsions autoréférentielles de l'organisation et pour préserver

14. Carlo BRUGNOLI, *Pensiero sistemico e decisioni strategiche*, Milan, Egea, 2002.

la traductibilité entre les valorisations actualisées par les diverses instances sociales intéressées au même domaine d'action culturelle (par exemple, économique). La traduction n'est pas un synonyme d'intégration ou pire d'assimilation ; de fait, l'organisation doit établir ses frontières de pertinence pour délimiter aussi un champ d'intervention et d'alimentation externe, doué d'autres instances systémiques. À côté des limites de pertinence, il y a aussi des limites de subsistance : l'équilibre de l'organisation est toujours ancré sur des relations qui ont des versants hétéronomes. L'autonomie de l'organisation est alors un principe qu'il faudrait toujours défendre, mais sans perdre de vue qu'il est seulement un principe régulateur dans l'assomption d'un rôle actantiel spécifique. L'excès d'organisation estompe la capacité de lire les conjonctures ou les discontinuités comme des opportunités pour l'enrichissement des acteurs sociaux ; dans le même temps, l'hybridation de l'organisation avec des intérêts hétéronomes en entache les prestations et la réduit à une entité « nominale », organisation par statut. En conclusion, l'organisation doit rester un rôle actantiel qui exerce de façon autonome ses traductions et intégrations et s'intégrer à son tour à l'intérieur d'une transformation narrative (une histoire actorielle) qui n'est pas coextensive de la syntaxe d'opérations de l'organisation même. Pour remplir son mandat, l'organisation devrait enrichir les relations et leur valorisation échangeable ; « être sous la dépendance des systèmes hétéronomes d'intérêt », cela signifie rechercher un nombre élevé et toujours croissant des formes d'équilibre susceptibles de se substituer l'une à l'autre : cela garantit une autonomie relative. Dans le même temps, il faut que l'organisation refuse l'homologation radicale entre les formes d'équilibre, étant donné qu'elles sont différemment compatibles avec l'histoire des acteurs organisés et leur forme de vie. La diversification des politiques d'organisation devrait être le miroir des diversifications de rôles actantiels des acteurs sociaux et en particulier des entreprises ; ces dernières, même cachées derrière une organisation pléthorique, révèlent toujours la problématisation du rôle interprété sous l'égide de la confiance réciproque, ou de la croyance dans le marché, ou encore sous l'égide de l'harmonisation avec les tendances culturelles en acte.

L'impossibilité de prendre l'initiative dans un domaine d'action statique et indépendant par rapport aux actions des compétiteurs contraint les entreprises à ne pas ancrer leur politique économique aux prévisions ; elles doivent se concevoir comme des organisations capables de répondre aux contingences, mais dans le même temps comme des joueuses qui alimentent la partie avec des manœuvres qui sont toujours évaluées selon une multiplication des observations¹⁵ (de deuxième, de troisième ordre, etc.). Or, si les organisations entrent dans des configurations narratives qui les englobent, il faut souligner aussi qu'il faudrait ajouter une forte problématisation des niveaux d'énonciation

15. Pierluigi BASSO FOSSALI, « L'espace du jeu », *Nouveaux Actes Sémiotique* [en ligne], 2009.

comme témoignage de la stratification et hiérarchisation entre observations d'ordre différent.

La modélisation narrative de l'organisation, déjà promue par la contribution fondamentale de Karl E. Weick¹⁶, permet de retenir et intégrer aussi l'émotivité des acteurs organisés ou qui choisissent de se présenter nominalement en tant qu'« organisation ». Les organisations ne craignent pas seulement les atteintes à leur propre identité (réputation, expertise, propriété), mais la crise d'un modèle de la réalité qui fonctionne normalement comme le cadre de référence.

Cette dernière remarque souligne de nouveau à quel point l'organisation travaille sur le couplage entre un organisme fait d'une population d'entités internes et une méréologie de l'environnement de référence : d'un côté, l'articulation entre des méréologies éclaire la proposition récursive d'organisation à niveaux différents ; de l'autre côté, l'organisation représente toujours une sorte de double recomposition des dissensions internes et externes aux acteurs sociaux engagés dans son institution et dans sa subsistance. Tout se passe comme s'il fallait redresser une situation chaotique bilatérale (interne, externe) à travers un équilibre de complexité interne et externe.

Comme nous l'avons vu, un modèle irénique de l'organisation est fallacieux car il ne comprend pas le rôle crucial des tensions polémologiques dans la société et à l'intérieur de l'organisation même. L'importance cruciale de la discussion est enregistrée dans les réunions et elle se traduit dans un durcissement des approches et des motivations et dans une application récursive de l'organisation qui débouche sur la formation des fronts d'opinion ou d'une opposition entre une majorité et une minorité. Les réunions sont aussi la discussion définitoire du groupe social et de ses buts, et la forme du débat est la première cellule germinative de l'organisation. D'ailleurs, l'émergence sociale de l'organisation ne peut avoir qu'un fondement communicatif ; la réunion est le lieu de *possibilisation* de l'organisation, le siège d'une identification collective (*soi-idem* de l'identité) qui dépasse la reconnaissance réciproque, et enfin elle est aussi l'environnement interne qui doit dramatiser un changement constant (*soi-ipse*) par rapport au devenir des relations externes. La politique des valorisations opérée par l'organisation vit dans les réunions les problèmes de conversion entre des déterminations internes et des déterminations externes qui dépendent d'une conjoncture capable d'exprimer des opportunités autant que des contraintes. Pour cette raison, nous avons parlé d'un ajustement relationnel proactif : même dans l'initiative qui anticipe le mieux les contraintes prévues, il y a néanmoins des problèmes de conversion entre valeurs autonomes et valeurs hétéronomes, et donc on est toujours face à une question d'ajustement. De l'autre côté,

16. Il faut souligner que Weick a pris la narration surtout comme une extension de l'expérience d'ordre anecdotique et comme un opérateur de *reframing* appuyé sur l'exemplification. En revanche, dans notre argumentation la narration devient l'ancrage même des dynamiques identitaires. Cf. Karl E. WEICK, *Sensemaking and Organizations*, Thousand Oaks-Londres-New Delhi, Sage, 1995, chap. 5 et chap. 6.

l'organisation a une conscience parce qu'elle entrelace dans ces évaluations des scénarios pragmatiques et des scénarios événementiels¹⁷ ; ainsi, même dans les situations les plus imprévues, l'organisation doit activer une programmation de réponse qui puisse réaffirmer l'identité (comme on sait, les émotions ont aussi une composante activationnelle). La saturation des possibilités peut être aussi bien externe qu'interne à l'organisation, mais les changements sur un versant peuvent provoquer une réouverture des enjeux même sur l'autre versant. L'organisation devrait donc nourrir sa propre sensibilisation aux opportunités de changement qui sont externes au simple raffinement de la structure et des procès internes¹⁸.

L'organisation a une définition thématique qui acquiert un fort lien avec la sémantique de l'engagement dès que son émergence devient sociale. L'« engagement » renvoie étymologiquement au *gage* et donc à une forme de garantie inter-subjectivement reconnue. Il n'y a pas d'organisation sans une promesse, une implémentation prometteuse et donc sans une reconnaissance des rôles et de leur interconnexion sous le signe de la responsabilité. Dans le même temps, le *gage* définit la caution de garantie qui est proportionnée aux enjeux et qui explicite une implication très forte de l'être et de l'avoir des sujets qui s'engagent. L'implication subjective dans les garanties données doit être convertie dans une implication sur le terrain prometteur d'une autre confrontation, d'un nouveau défi. Pour une telle raison, l'organisation sociale vise toujours un virement des capitaux identitaires (investissement d'énergies et de fonds), une recombinaison de fronts intersubjectifs (recrutement) et dans le même temps, elle comporte un passage à l'initiative (entreprise) qui se configure souvent comme l'action même d'engager (par exemple, engager des négociations avec un autre front social). La sémantique de l'engagement explique bien les risques que sa mobilisation des relations et son détournement de confrontations impliquent, et elle rend à l'organisation son rôle de conversion et d'activation qui dépasse radicalement la simple œuvre de rationalisation.

L'organisation ne peut donc pas être réduite à classification des cas et reconduction des situations à des procédures ; l'organisation fait toujours partie d'une narrativisation identitaire plus vaste qui considère l'engagement comme le pivot d'articulation entre motivations et solutions selon une syntaxe qui peut partir aussi bien des premières que des secondes. Les théoriciens des organisations doivent ainsi accepter le caractère hétéroclite de leur objet d'étude et l'impossibilité de réduire la culture de l'organisation à une stratification de compétences de réglage autoréférentiel et performatif. L'organisation devrait avoir un caractère inclusif au lieu de traduire ses prémisses restrictives dans une finalité : la restriction d'appartenance (adhésion et cooptation

17. Cf. Pierluigi BASSO FOSSALI, *La tenuta del senso*, Roma, Aracne, 2009, chap. 1 et chap. 3.

18. Cf. W. Warner BURKE, *Organization Change. Theory and Practice*, Thousand Oaks-Londres-New Delhi, Sage, 2008.

réglées des partenaires), la restriction des programmes (délimitation du fond de signification par rapport aux décisions possibles), la restriction de communication (établissement des parcours figés dans le passage des informations avec l'effet local d'absorption de l'incertitude¹⁹), la restriction des identités (réduction des acteurs de l'organisation à des rôles actantiels) ne seraient que la détermination des conditions minimales et opératoires pour tendre vers une augmentation de la connectivité et une extension des relations promues par l'organisation. La culture de l'organisation nourrit cet espace d'interprétation entre prémisses restrictives et finalités inclusives et elle préserve un potentiel d'émancipation par rapport aux suites de décisions déjà prises. L'organisation est un ajustement relationnel proactif parce qu'elle permet de décider (éliminer des alternatives) seulement quand on peut choisir (exercer un goût, élire un parcours narratif et donc identitaire). L'autosatisfaction typique de l'organisation a donc quelque chose d'esthétique, même devant les risques.

BIBLIOGRAPHIE

BASSO FOSSALI P., *La promozione dei valori. Semiotica della comunicazione e dei consumi*, Milano, Franco Angeli, 2008.

BASSO FOSSALI P., « L'espace du jeu ». In *Nouveaux Actes Sémiotiques* [en ligne], Université de Limoges, 2009 [consulté le 13 juillet 2011]. Disponible sur <http://revues.unilim.fr/nas/document.php?id=2801>

BASSO FOSSALI P., *La tenuta del senso. Per una semiotica dell'esperienza*, Roma, Aracne, 2009.

BRUGNOLI C., *Pensiero sistemico e decisioni strategiche*, Milano, Egea, 2002.

BURKE W. W., *Organization Change. Theory and Practice*, Thousand Oaks-Londres-New Delhi, Sage, 2008.

FONTANILLE J., *Soma et séma. Figures du corps*, Paris, Maisonneuve & Larose, 2004.

FONTANILLE J., « Pratiques sémiotiques : immanence et pertinence, efficience et optimisation », *Nouveaux Actes Sémiotiques*, n° 104-105-106, p. 13-73.

GREIMAS A. J., *De l'imperfection*, Périgueux, Fanlac, 1986.

HATCH M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, 2006²; tr. fr. *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck, 2009².

LUHMANN N., *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2000.

MARCH J. G. et SIMON H. A., *Organizations*, New York, 1958.

RICCEUR P., *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.

19. Cf. James G. MARCH et Herbert A. SIMON, Op. cit., chap. 6.

RODRIGUEZ MANSILLA D., *Gestion Organizacional. Elementos para su estudio*, Mexico, Plaza Y Valdès, 1996.

WEICK, K. E., *Sensemaking and Organizations*, Thousand Oaks-Londres-New Delhi, Sage, 1995, p. 237.

Résumé : l'article cherche à repérer le noyau sémantique du terme « organisation » à partir de la biologie. Cela permet avant tout de caractériser l'organisation comme une « prosodie » d'une forme de vie qui relève des prises d'initiative aussi bien que des irritations. Même si ancrée dans une forme de vie spécifique, l'organisation invite toujours à son extraction diagrammatique pour la projeter vers d'autres domaines en tant que modèle sémiotique d'une écologie identitaire (interconnexions internes et échanges avec l'environnement). La sémiotisation de l'organisation oblige à suivre toutes les médiations perceptives, linguistiques, institutionnelles et technologiques qu'elle subit. Toutefois, l'organisation doit aussi élaborer des réponses contingentes par rapport à l'indétermination construite par les procès communicatifs mêmes. L'article cherche alors à éclaircir l'organisation comme une forme de gestion de l'indétermination ; dans le même temps, il voudrait démontrer que la transformation de l'organisation en « technique » risque de la soustraire à une politique des valorisations pour la réduire à la recherche de sa simple survivance. En revanche, l'analyse du rôle thématique de l'organisation devrait la reconnecter à une sémantique de l'engagement.

Mots-clefs : communication, valorisation, culture de l'organisation, indétermination, identité

Abstract : *The paper tries to identify the semantic core of the term "organisation" starting from biology. This leads to characterise organisations as the "prose" of a form of life, which shows initiatives but also "irritations". Even if it is anchored to a specific form a life, organisation invites always to a diagrammatic extraction as a semiotic model, in order to apply it to different domains as a the semiotic model of an ecology of identity (internal interconnections and exchanges with the environment). Semiotisation of organisation forces to follow all perceptive, linguistic, institutional and technological mediations to which it is submitted. Nonetheless, organisation must also elaborate contingent answers in relation to the indetermination produced by communicative processes themselves. As a consequence, the paper tries to clarify organisation as a form of management of indetermination. At the same time, it would like to demonstrate that the transformation of organisation in a "technique" risks to take organisation out of a politics of valorisation, and to reduce it to the quest for simple survival. On the other hand, the analysis of the thematic role of organisation should reconnect it to a semantic of engagement.*

Keywords : communication, valorisation, organisational culture, indetermination, identity