James R. TAYLOR and Elizabeth J. VAN EVERY,
When organization fails. Why authority matters

New-York and London, Routledge, Taylor & Francis Group, 2014, 220 p. –
35 €

Bertrand Fauré

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4835>
DOI : 10.4000/communicationorganisation.4835
ISBN : 979-10-300-0155-6
ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2014
Pagination : 296-301
ISBN : 978-2-86781-905-6
ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Bertrand Fauré, « James R. TAYLOR and Elizabeth J. VAN EVERY, *When organization fails. Why authority matters* », *Communication et organisation* [En ligne], 46 | 2014, mis en ligne le 14 mars 2015, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4835> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4835>

James R. TAYLOR and Elizabeth J. VAN EVERY, *When organization fails. Why authority matters.* New-York and London, Routledge, Taylor & Francis Group, 2014, 220 p. - 35 €.

Jim Taylor a eu une vie avant d'être enseignant chercheur à l'Université de Montréal et d'y fonder le département de communication aujourd'hui reconnu internationalement sous le label « École de Montréal ». Il a aussi été directeur régional de la *Canadian Broadcasting Corporation* (CBC) d'Ottawa. La première partie de son dernier ouvrage publié avec Elisabeth van Every aux éditions Routledge nous plonge dans les coulisses des médias canadiens des années 60, au moment où les hiérarchies établies du monde de la radio sont bousculées par les expertises nouvelles introduites par la télévision. La seconde partie nous emporte cinquante ans plus tard, à l'autre bout du monde,

2 Université de Yaoundé 1, Cameroun.

dans un commissariat Néo-Zélandais, au moment où les hiérarchies établies de la *New Zealand Police* (NZP) sont bousculées par les expertises nouvelles liées au développement d'outils de gestion informatisés (INCIS).

Entre les deux, Jim Taylor et Elisabeth Van Every ont aussi publié, entre autres, « *The vulnerable fortress* » (1993) et « *The emergent organization* » (2000). Autant dire que les organisations, ils connaissent. S'ils choisissent de mettre en perspective ces deux cas d'effondrement organisationnel *et pas d'autres*, ce n'est pas seulement parce qu'un demi-siècle et qu'un demi-tour du monde (et sans doute des années-lumière culturelles) les séparent. C'est surtout parce qu'il s'agit de comprendre ce *qu'est* une organisation indépendamment de toutes ses contingences historiques, culturelles, sociales, technologiques, économiques. Et pour cela, il n'est pas inutile de savoir ce qui se passe lorsque l'organisation *échoue* (*à être*) (« *when organization fails* »). Cette question est au cœur de la théorie conversations textes du changement organisationnel développé par Jim Taylor et son équipe (Cooren, Taylor & Van Every, 2006).

Cet ouvrage nous livre les résultats d'une réflexion poursuivie depuis de nombreuses années par un des chercheurs les plus influents dans le domaine de la communication des organisations (*organizational communication*) autour d'une intuition forte : lorsque l'organisation s'effondre, lorsque ce qui n'est finalement qu'une fragile armature de textes et de conventions de parole semble s'évanouir comme un château de sable, lorsque plus rien ne subsiste des lieux de travail et des rythmes de rencontres où chacun avait sa place, ce qui compte, c'est l'autorité.

Oui, bien sûr, l'autorité diront certains, bien connu comme concept : Max Weber, Barnard..., longue tradition philosophique et théologique : Hobbes, Saint Augustin... Et pourtant, quel écho dans les recherches sur les organisations ? Surprenamment rien. Hormis de rapides clins d'œil aux augustes références déjà citées, rien, silence radio sur la notion d'autorité dans des revues majeures du champ telles que *Administrative Science Quarterly* ou *Management Communication Quarterly*. C'est donc en pionnier que les auteurs de l'ouvrage nous invitent à les suivre sur un terrain vierge théorique : l'autorité dans l'organisation. Fidèles à leur tradition disciplinaire, c'est logiquement qu'ils prennent la piste d'une approche communicationnelle du phénomène d'autorité.

L'argument central sur lequel repose le cadre théorique de l'ouvrage est que l'autorité ne peut plus être vue comme une propriété attribuée à un individu en fonction de sa position (sociale, hiérarchique...) ou de son expertise (Weber, Barnard) mais doit au contraire être appréhendée comme un phénomène distribué, en permanente renégocié au cours des interactions. Dans un contexte de mutations organisationnelles caractérisées par le renouvellement permanent des positions hiérarchiques et des expertises (Barley, 1996), l'autorité s'accomplit plus que jamais grâce à l'intervention d'artefacts qui permettent de *présentifier* (*rendre présentes*) au cours des interactions – et donc

de négocier avec elles – des sources d'autorité distantes (Benoit-Barné & Cooren, 2009). *Avoir, faire (et être une) autorité*, c'est être *autorisé* à parler au nom de quelqu'un ou de quelque chose d'autre *auprès de quelqu'un qui reconnaît cette autorité*. Comment comprendre ces imbrications ? Comment suivre les fils des chaînes de délégation d'autorité, sans perdre de vue les *présences* qui comptent vraiment dans le feu de (l'inter)action ? Comment analyser ce jeu des présences, ses règles et la nature de la performance accomplie quel que soit le contexte social, culturel, organisationnel où la partie se joue ? Existe-t-il un schéma général qui expliquerait pourquoi et dans quelles circonstances l'autorité se met à compter vraiment : à soulever des problèmes ou à apporter des solutions ?

Le point essentiel déjà souligné par les auteurs dans des textes précédents (Taylor & Van Every, 2000 ; Fauré, Brummans, Giroux & Taylor, 2010) et auquel ils donnent une forme théorique aboutie dans ce dernier ouvrage est la nature tryadique du processus de *représentation* et de *présentification* de l'autorité. L'autorité n'est pas juste une relation de pouvoir bilatérale qui se reproduit régulièrement dans des contextes déterminés. L'autorité est aussi une performance communicationnelle toujours située qui s'accomplit dans des contextes de plus en plus incertains mais selon des mécanismes universels que met en évidence l'analyse des figures qui se mettent à compter lorsque les cadres culturels, institutionnels et organisationnels s'effondrent (lorsque les hiérarchies sont remises en question par l'apparition de nouvelles expertises).

Pour expliquer ce qui se passe dans de tels moments, Taylor et Van Every utilisent la théorie de la *tiércité* de Peirce. Selon cette théorie, la signification naît certainement dans le dialogue, l'échange, l'interaction..., mais pour qu'elle existe, il faut qu'elle survive au dialogue qui la fait naître ; il faut pouvoir la retrouver ailleurs, dans d'autres communications ; différente certes, marquée par le contexte ; mais néanmoins suffisamment égale à elle-même pour être reconnue. C'est une théorie ambitieuse : parler ne consiste pas seulement à *parler de* quelque chose (priméité), ni à *parler avec quelqu'un* (secondéité) mais à *parler au nom* de quelque chose d'autre (tiércité). Ce quelque chose d'autre qui naît dans l'interaction et qui lui survit, cette tiércité qui circule d'une interaction à l'autre, est une chose fragile qui n'existe qu'au prix d'une attention quotidienne. Cette attention quotidienne et le travail de communication qu'elle implique est la glue, le ciment qui tient ensemble de multiples contributions apparemment incommensurables mais dont la mise en relation est indispensable à l'accomplissement de quelque chose qui ne se réduit pas à la somme des contributions individuelles.

Dans les deux cas qu'analysent Taylor et Van Every, est-ce le ciment qui fait défaut, ou bien l'édifice qui est soumis à trop rude épreuve ? Il est indéniable que l'apparition de la télévision a profondément renouvelé les expertises et remis en question les hiérarchies au sein des métiers et organismes d'information et de communication dans les années 70. De même, les possibilités d'intégration

des systèmes d'information qui se sont généralisées au début des années 2000 ont profondément renouvelé les expertises et remis en question les hiérarchies dans toutes les grandes et moyennes entreprises, quelle que soit leur activité (agriculture, industrie, service) ou leur statut (privé, public, associatif). L'abandon du programme *Seven days* par la CBC canadienne dans les années 60, de même que l'abandon des ambitions initiales du projet INCIS de la NPZ dans les années 2000 sont des cas parmi mille dans l'histoire des organisations. Pour une ou deux *success story* dont tout le monde parle, combien de *unhappy end* qui tombent dans l'oubli ? Toutes les chutes ne se valent cependant pas. Les tempêtes médiatiques que suscitèrent les chûtes du programme 7 days et du projet INCIS sont sans commune mesure avec l'écho que rencontrèrent des mésaventures similaires dans d'autres contextes culturels et institutionnels. Pour autant, comme le rappellent les auteurs, tempête médiatique et pertes financières ne veulent pas dire absence de changement : l'équivalent actuel de la CBC héberge aujourd'hui des programmes télévision fort semblables à 7 days (mais tout aussi divertissant) et la NPZ a bien du se doter comme toutes les autres polices du monde d'un système d'information intégré rassemblant les données d'enquête dans une base unique et partageable par tous les commissariats.

L'histoire des organisations est celle d'une longue succession de petits pas prudents dans les courants tumultueux de la modernité bien plus que celle d'une marche triomphante sur la route du progrès. Peu spectaculaire, cette marche lente mais assurée constitue pourtant le quotidien du travail d'organisation : quelques personnes ensemble parviennent à faire exister durablement une tiercéité qui se met à exister *même en leur absence*. Quelque chose qui ne vit QUE parce que eux-mêmes en parlent et qui donc dépend de l'attention qu'ils lui portent collectivement. Mais quelque chose aussi qui, une fois cette condition remplie, se met à parler de lui-même, leur échappe donc peut même se retourner contre eux dans certaines circonstances. Quand chaque pas de celui qui passe en premier est un choix vital pour tous ceux qui le suivent, celui qui fait ce choix devient quelque chose de plus que lui-même. Il devient un éclaireur. Il incarne désormais un rôle. Un rôle qui bouscule les hiérarchies et les expertises. Une nouvelle autorité donc.

Ce sont les mécanismes de cette avancée collective qui se sont grippés dans le cas de la CBC et la NPZ. À un moment donné, la chaîne hiérarchique a lâché ses éclaireurs. L'erreur, évidemment, fut de ne pas voir qu'ils étaient aux portes d'un Eldorado. Les concepteurs du programme 7 days et du progiciel INCIS n'opposèrent aucune résistance à la rupture de leur contrat car leurs expertises avaient leur place dans cet Eldorado. Les Directions qui les lâchèrent le firent au nom d'une certaine idée, d'une certaine conception de l'organisation qu'elles dirigeaient. L'histoire leur donna tort.

S'agit alors d'une question de personne ? Ces dirigeants ont-ils failli ? Étaient-ils incompétents ? Sont-ils seuls responsables de l'incapacité de leurs

organisations respectives à s'adapter à des changements radicaux de valeurs et d'expertises ? Tout l'intérêt de l'ouvrage est précisément de fournir des clés théoriques pour éviter de sombrer dans de telles facilités d'analyse. Ce ne sont pas les hommes qui font l'histoire, mais leurs moments. Au moment où ces dirigeants-là prennent ces décisions là, les jeux sont déjà joués depuis longtemps. Ils sont pris dans les imbrications de chaîne d'autorité qu'ils ont contribué à créer et dont le maintien est désormais leur raison d'être. De même que l'éclaireur, ils incarnent une tiercéité. Beaucoup de gens comptent sur eux, dépendent de ce qu'ils vont dire et faire. Chacun de leur geste, chacun de leur déplacement est un signal, un déclencheur pour d'innombrables actions en cascade qui ne pourront se faire qu'en leur nom. Tout cela ne tient, ne peut s'accomplir dans le temps et dans l'espace, que parce qu'à certains moments, dans certaines conditions, certains individus prononcent les mots qu'il faut, les phrases qui libèrent, celles qui font autorité parce qu'elles autorisent un monde où il est possible de mener une action collective, un projet commun.

Quelle est alors la contribution de l'ouvrage ? Est-il judicieux de mettre l'Autorité sur le devant de la scène ? N'est-elle pas très bien à sa place dans les vieux cadres théoriques, simple figurante dans une pièce où Influence, Pouvoir, Domination tiennent le haut de l'affiche ? Qu'apporte l'approche communicationnelle de l'autorité (comme relation co-construite et non comme position attribuée) ? Comme le souligne la conclusion de l'ouvrage, voir l'autorité comme « *continuellement reconstituée dans le flot de communication* » (p. 205) permet de comprendre pourquoi *elle ne réussit pas toujours* (p. 205). L'autorité est une chose fragile qui se construit dans la durée et se cultive par des relations proches. À vrai dire, n'importe quel parent, enseignant ou chef d'équipe sait cela. Comment la direction d'une grande entreprise peut-elle concilier cette nécessité de proximité avec l'inévitable éloignement physique qu'entraîne l'autorité d'un seul sur plusieurs milliers (comme c'est le cas dans n'importe quelle grande entreprise) ?

L'argument final de l'ouvrage est que la direction d'une organisation est plus qu'un sommet dans une chaîne hiérarchique ou dans un champ d'expertise. Elle s'incarne toujours, *in fine*, dans un individu – un *tercius gaudens* selon Simmel – qui porte alors la voix de l'organisation. Chacun de ses mots, chacune de ses visites compte plus que n'importe quel autre car il désigne d'office celui ou celle à qui il *s'adresse avec une égale autorité* comme appartenant à l'organisation. C'est pour s'être laissés prendre dans des imbrications d'autorité auxquelles les enchaînaient leurs engagements antérieurs, que les dirigeants de la CBC et la NZP ne surent pas négocier l'arrivée de la télévision et de l'informatique intégrée dans leurs organisations respectives. Enfermés dans leurs certitudes et par leurs positions acquises, ils ne surent pas garder le contact avec le terrain, rencontrer ou rendre visite à ceux en prise avec les transformations en cours. Absente, leur autorité ne comptait pas. Et les choses se firent sans eux.

Encore une fois, il ne s'agit pas d'un problème de personne. Ces dirigeants étaient en « *conformité parfaite avec les lois de l'établissement* ». Simplement, rien ne les préparait « *à sortir de leur expertise et des chaînes bureaucratiques pour questionner l'inquestionnable au risque de paraître incompétent ou déraisonnable* » (traduction-adaptation personnelle, p. 204). Prendre ce risque, telle est la belle philosophie du management à laquelle nous invite l'ouvrage. L'autorité peut prendre tous les chemins, elle est là pour ça justement : pour autoriser-auteuriser des choses nouvelles. Mais elle ne peut le faire qu'à condition d'être *rendue présente*. Ce livre s'adresse finalement à tous ceux – étudiants, professeur ou dirigeants – qui cherchent des repères pour pouvoir sortir des chemins battus.

BIBLIOGRAPHIE

BENOIT-BARNÉ C. and F. COOREN (2009), « The Accomplishment of Authority Through Presentification », *Management Communication Quarterly* 23 (1):5-31.

COOREN F., J. R. TAYLOR, & E. J. VAN EVERY (Eds.), (2006), *Communication as organizing: Empirical and Theoretical Explorations In the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

FAURÉ B., BRUMMANS B. J., H. GIROUX & J. R. TAYLOR (2010), « The calculation of business, or the business of calculation? Accounting as organizing through everyday communication », *Human Relations*, vol. 63, n° 8, p. 1249-1273.

TAYLOR, J. R. & E. J. VAN EVERY (2000), *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

TAYLOR, J. R. & E. J. VAN EVERY (1993), *The Vulnerable Fortress: Bureaucratic Organization and Management in the Information Age*. Toronto: University of Toronto Press.

Bertrand Fauré³