

Université de Montréal

Action non humaine dans l'organisation en changement

Un examen épistémologique comparatif de la ventriloquie

Par Sylvain Selleger

Département de Communication, Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des Arts et des Sciences en vue de l'obtention du grade de
Maître ès Sciences de la Communication, option Communication organisationnelle.

Août 2012

© Sylvain Selleger, 2012

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Action non humaine dans l'organisation en changement

Un examen épistémologique comparatif de la ventriloquie

présenté par Sylvain Selleger

a été évalué par un Jury composé des personnes suivantes :

Président-rapporteur : Daniel Robichaud

Directeur de recherche : François Cooren

Membre du jury : Boris Brummans

Résumé

L'étude de la gestion du changement s'attache à identifier ce qui peut être agissant dans l'organisation, la faisant évoluer dans un sens favorable ou défavorable aux objectifs définis par ceux qui en ont la charge. La présente étude a pour objet de comparer les propositions d'une approche ventriloque de la communication, telle qu'elle est formulée par François Cooren dans *Action and agency in dialogue* (2010) avec deux ouvrages traitant du changement organisationnel : *The knowledge-creating company* (Nonaka & Takeuchi, 1995) et *La Danse du changement* (Senge, 1999). L'objectif est d'examiner dans quelle mesure la perspective ventriloque permet une meilleure compréhension de la nature et des contributions de ces différentes formes d'agentivité. A travers cet examen comparatif, l'ambition de ce travail est aussi d'offrir un point de vue sur la ventriloquie elle-même qui mette en exergue ses aspects les plus novateurs et démontre ainsi l'avancée représentée notamment par l'agentivité non humaine et la dislocalité de l'interaction.

Mots-clefs : Ventriloquie, Agent, Agentivité, Figure, Interaction, Dislocalité, Changement.

Abstract

The study of change management intends to identify what can be active in an organization, making it evolve in a direction that follows or resists to the goals defined by those in charge. This study wants to compare the propositions put forward by a ventriloqual approach to communication, as defined by François Cooren in *Action and agency in dialogue* (2010), with two works dealing with organizational change : *The knowledge-creating company* (Nonaka & Takeuchi, 1995) and *The Dance of Change* (Senge, 1999). The goal is to understand how this ventriloqual perspective allows a better understanding of the nature and contributions of these different forms of agency. Through this comparative inquiry, the ambition of this work is also to offer a perspective on ventriloquism itself, by highlighting its most innovative aspects, in order to demonstrate the progress constituted in particular by nonhuman agency and the dislocality of interaction.

Keywords : Ventriloquism, Agent, Agency, Figure, Interaction, Dislocality, Change.

Tables des matières

1 / Introduction	p. 1
2 / Contexte épistémologique de la métaphore ventriloque	p. 2
3 / La ventriloquie en question	p. 9
3.1 / « <i>An alternative model of the speech act theory</i> »	p. 9
3.2 / « <i>Agency is not the sole privilege of humans</i> »	p. 10
3.3 / « <i>Action always implies passion</i> »	p. 11
3.4 / « <i>Action and agenceie are not human being' privileges</i> »	p. 13
3.5 / « <i>We can be betrayed by what we say or write</i> »	p. 14
3.6 / <i>L'agent humain sous influence</i>	p. 16
3.7 / <i>L'autorité, une association ventriloquée</i>	p. 17
3.8 / « <i>It's always possible to dissociate ourselves</i> »	p. 18
3.9 / <i>La culture comme répétition créatrice</i>	p. 19
3.10 / <i>L'incarnation et le nom</i>	p. 21
3.11 / <i>Collectif, système et systématicité</i>	p. 23
3.12 / <i>Un retour de l'individu dans le monde</i>	p. 25
4 / Méthodologie et plan de la comparaison	p. 26
5 / Nonaka et Takeuchi – <i>The knowledge-creating company</i>	p. 30
5.1 / L'objet du livre	p. 30
5.2 / Similitudes	p. 33
5.2.1 / <i>Une relativisation de la dislocalité et des dichotomies</i>	p. 33
5.2.2 / <i>Un repositionnement du sujet et des choses</i>	p. 35
5.2.3 / <i>La ventriloquie et la définition des agents</i>	p. 40
5.2.4 / <i>L'interaction, entre savoir tacite et explicite</i>	p. 43
5.3 / Divergences et nouvelles perspectives	p. 46
5.3.1 / <i>Un cadre épistémologique élargi</i>	p. 46
5.3.2 / <i>Une même position de l'interaction pour une autre configuration organisante</i>	p. 49
5.4 / Conclusion sur <i>The knowledge-creating company</i>	p. 51
5.4.1 / Aspects de théorie	p. 53
6 / Senge – <i>La Danse du changement</i>	p. 55
6.1 / Le propos de l'ouvrage dans son ensemble	p. 55
6.2 / Influence du leader et pouvoir réel de l'acteur humain	p. 59
6.3 / Des forces non humaines	p. 64
6.3.1 / <i>La figure englobante et métaphorique du temps</i>	p. 66
6.3.2 / <i>La nature culturelle du soutien</i>	p. 69
6.3.3 / <i>Le rôle sémantique de la pertinence</i>	p. 71
6.3.4 / <i>La nature organisationnelle des valeurs</i>	p. 74
6.4 / La dimension a-personnelle des individus	p. 76
6.5 / Idéologie et description de la réalité	p. 82
6.5.1 / <i>La croyance</i>	p. 86

6.6 / Le changement de la culture d'entreprise	p. 88
6.7 / Repenser et concevoir le système	p. 95
6.8 / Communautés de pratiques	p. 100
6.9 / La double nature des éléments projectifs	p. 102
6.10 / La portée de la métaphore organiciste	p. 106
6.11 / Conclusion sur <i>La Danse du changement</i>	p. 111
7 / Conclusion	p. 116
7.1 / Les aspects de la ventriloquie présents dans les deux ouvrages	p. 117
7.1.1 / <i>Des agents non humains</i>	p. 117
7.1.2 / <i>Dislocalité de l'interaction et exclusion des dichotomies</i>	p. 120
7.1.3 / <i>Le rôle des processus organisants</i>	p. 124
7.1.4 / <i>Un ensemble de convergences limitées</i>	p. 126
7.2 / Les aspects divergents entre les deux ouvrages et la ventriloquie	p. 126
7.2.1 / <i>Raison et indépendance de l'action</i>	p. 127
7.3 / La ventriloquie : pour une meilleure compréhension de la constitution organisationnelle	p. 128
7.3.1 / <i>Une constitution fondamentalement différente de l'organisation</i>	p. 131
7.4 / Limites et travaux à venir	p. 133
Bibliographie	p. 135

Remerciements

Mes chaleureux remerciements vont à Michel Oris, Carlos de Porres, Jacques Berent, Liliane Roussy, Caroline Bergeron, Aurélien Darbellay, Charles Obergfell, Alice Dawlat et Luis Muniz. Et ma profonde reconnaissance à François Cooren, pour sa science et sa patience.

Ce travail est dédié à Logan McKnight et à la mémoire de Jacques Clerc.

1 / Introduction

Il en va des théories de la communication comme de l'ensemble de la production scientifique : l'émergence d'une idée nouvelle s'opère toujours, du fait même de sa nouveauté, dans un espace épistémologique encore relativement inconnu. Dès lors, il n'est pas évident d'imaginer comment interroger cette nouveauté, évaluer son éventuel impact et le progrès qu'elle peut représenter par rapport aux connaissances sur lesquelles elle intervient, et ceci a priori encore de l'influence qu'elle aura peut-être sur le développement de la recherche à venir.

Ainsi, il n'est pas abusif d'affirmer que, d'une certaine manière, c'est la nouveauté même de la ventriloquie, telle qu'elle a été formulée par François Cooren dans *Action and Agency in Dialogue* (2010), qui a inspiré la présente étude et qui, tout compte fait, en constitue l'objet. Comment se caractérise le progrès théorique représenté par la ventriloquie ? Comment l'ensemble de propositions dont cette approche est constituée agit-il sur la compréhension du phénomène organisationnel ? Ce sont ces questions larges que nous nous sommes posées. La problématique épistémologique à laquelle elles nous confrontent, nous proposons de l'aborder par une sorte d'examen thématique de la ventriloquie, recensement certainement pas exhaustif mais qui constitue bien, cependant, une tentative de définition.

C'est la particularité de notre objectif, ce choix ontologique d'une démarche prospective ouverte, qui nous a conduit à choisir la méthode originale d'une étude par comparaison. Il s'agira pour nous de situer la ventriloquie entre continuité et rupture avec le champ théorique particulièrement foisonnant de la communication organisationnelle, tout en l'inscrivant dans le cadre de la perspective dite de la *constitution communicationnelle des organisations* (CCO).

Bien entendu, l'étendue d'une telle entreprise nous oblige à restreindre les termes de notre comparaison à certains aspects circonscrits de la théorie des organisations (et plus exactement à deux ouvrages), d'une manière sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir. Mais notre objectif restera, en examinant la partie, de nous informer sur le tout, selon une approche qui peut être qualifiée de *bottom up*, pour parler en fin de compte de la ventriloquie dans son ensemble et des caractéristiques qui, de manière générale, en constituent la nouveauté.

2 / Contexte épistémologique de la métaphore ventriloque

Le terme de *ventriloquie*, proposé par François Cooren et mis en forme dans *Action and Agency in Dialogue*, publié en 2010, fait référence à une conception qui n'est pas apparue ex-nihilo dans la recherche organisationnelle. Dans un article publié en 2011 intitulé *Les approches constitutives*, Cooren et Robichaud (2011) mettent eux-mêmes en avant la manière dont elle s'inscrit, en fait, dans un courant de pensée dont on peut fixer les prémisses dès la fin du 19^{ème} siècle avec les travaux de Gabriel Tarde. L'incarnation contemporaine de ce courant de pensée, que Cooren lui-même a participé à baptiser, est désigné comme *l'approche constitutive de la communication organisationnelle* (CCO).

Comme l'écrivent Cooren, Kuhn et consorts (2011, p. 2) :

Across disciplines, scholars of organizations increasingly assert that organizations are constituted in and through human communication, a perspective that has recently been coined the CCO approach [...]. Although several of these views can be identified [...], the general claims that if communication is indeed constitutive of organization, it cannot be considered to be simply one of the many factors involved in organizing, and it cannot be merely the vehicle for the expression of pre-existing 'realities' ; rather, it is the means by which organizations are established.

Par cette approche, Cooren et Robichaud (2011, p. 141) écrivent qu'il faut entendre « toute réflexion ou étude visant à explorer l'hypothèse selon laquelle la communication serait constitutive du mode d'être et d'agir des organisations (et de tout collectif en général) ». Cette perspective, qui peut aussi être désignée par l'acronyme CCO – pour constitution communicationnelle de l'organisation – avance que c'est donc la communication qui génère les phénomènes organisés.

Dans leur chapitre consacré aux approches constitutives, Cooren et Robichaud (2011) désignent particulièrement trois chercheurs comme les précurseurs des approches constitutives : Gabriel Tarde, Chester Barnard et Mary Parker Follett. Le premier, dont les travaux sont les plus anciens, ne s'intéresse pas spécifiquement aux organisations, mais à une catégorie plus large, qu'il désigne du nom de *sociétés*, et qui englobe toutes sortes de collectifs (vivants ou inertes, macro ou microscopiques). Si Cooren se réclame de son influence (voir en particulier Cooren & Fairhurst, 2009), c'est que Tarde est le premier, dans le cadre de sa réflexion, à énoncer la nécessité d'aborder la constitution de ces objets du petit au grand, ou du bas vers le haut. Autrement dit, pour Cooren comme pour Tarde, c'est dans la multitude des petits agencements que se dessine la forme générale, et l'harmonie ne pré-existe pas, contrairement à ce que laissent entendre les partisans d'une certaine forme de systémisme (Cooren, 2010).

Pour définir la perspective CCO, Cooren et Robichaud (2011) désignent ensuite les travaux de Chester Barnard (1938) qui fondent rétrospectivement, dès la première moitié du 20^{ème} siècle, la communication organisationnelle en tant que domaine de recherche pleinement

légitime, en réaffirmant l'importance primordiale d'une approche par le bas de l'action organisée (voir aussi Taylor & Van Every, 2000). Pour Barnard en effet, rappellent Cooren et Robichaud, une organisation n'existe que dès le moment où des personnes capables de communiquer les unes avec les autres sont prêtes à contribuer à une action collective pour atteindre un objectif commun. Ainsi est remis en question le postulat d'une nature organisationnelle allant de soi, au profit d'une vision qui s'attache au contraire à la coopération entre les individus.

Le troisième élément précurseur de l'approche constitutive désigné par Cooren et Robichaud (2011) est apporté vers le milieu du siècle, par Mary Parker Follett, qui ajoute à cette perspective *par le bas* une dimension nouvelle, en étant l'une des premières à mettre en avant l'aspect négocié et co-construit des multiples interactions qui fondent l'organisation. Dans cette perspective, elle insiste en particulier sur la nécessité d'abandonner une partie de la doctrine tayloriste de ségrégation entre conception et exécution, pour mettre à contribution le savoir-faire des employés dans la définition des pratiques.

A contre-courant de la position dirigiste en vogue, Follett propose ainsi l'idée d'un *reciprocal adjustment* qui met en avant la négociation pour jeter les bases d'une nouvelle situation. Cette circularité, dont on verra qu'elle est une prémisse de celle affirmée par la ventriloquie, vaut à son ajustement réciproque d'être aussi désigné comme *réaction circulaire*. C'est principalement parce qu'avec cette proposition la chercheuse met en évidence la dimension proprement créatrice de l'échange, que Cooren et Robichaud (2011) la retiennent comme précurseur de la CCO, dans laquelle s'inscrira la ventriloquie.

Selon Taylor et Van Every (2000), c'est fort des jalons posés par les travaux qui viennent d'être évoqués (en particulier, ceux de Barnard et Follett, car Taylor et Van Every n'évoquent pas les contributions de Tarde) que Karl E. Weick, en publiant notamment *The Social Psychology of Organizing* (1979) et *Sensemaking in Organizations* (1995), propose pour la première fois une approche véritablement *constitutive*. L'apport le plus évident de la pensée de Weick a ceci d'aisé à aborder qu'il se résume succinctement dans le néologisme *organizing*, qui désigne ce qu'il convient d'appeler en français les processus organisants. Si Weick parle d'*organizing* plutôt que de l'organisation elle-même, c'est que, dans une perspective *bottom up*, il ne souhaite pas prendre pour point de départ les structures organisationnelles.

En effet, Cooren et Robichaud (2011) rappellent que pour Weick (1979), l'organisation en tant que substance propre est un mythe, auquel il est préférable de substituer une représentation sous forme d'éléments fractionnés qui se lient les uns aux autres. Pour expliquer l'*organizing*, Weick le décompose en trois processus : l'énaction, la sélection et la rétention. Le processus d'*énaction* consiste à participer à la constitution de l'environnement, en singularisant un de ses éléments, une singularisation qui démontre qu'en ré-agissant à son environnement l'être humain est bien aussi en action, en *én-action*. La seconde phase, la sélection, consiste à élire parmi plusieurs possibilités une interprétation de la situation, à partir de ce qui a été énéacté. Cette démarche de constitution du sens s'opère souvent, selon Weick, par l'interaction. La rétention, enfin, désigne le processus par lequel l'expérience présente est rendue disponible pour l'attribution d'un sens à une situation future. Il peut s'agir de son souvenir dans la mémoire des individus, mais aussi bien de l'inscription plus ou moins explicite de cette

expérience, de sa concrétisation dans des choses : documents, lois, normes etc. qui seront mis à contribution pour interpréter une situation paraissant similaire.

Ainsi, l'historiographie conceptuelle proposée par Cooren et Robichaud (2011) conduit naturellement à considérer le processus organisant défini par Weick comme la pierre angulaire de l'approche constitutive, dans la mesure où il transforme ontologiquement notre compréhension de l'organisation. Pourtant, la représentation par Weick (1979, 1995) des processus tend à réduire l'*organizing* (les processus organisants) à la perception et l'interaction des personnes, puisque « la sélection, la rétention, de même que le *sensemaking* et ses propriétés essentielles, relèvent ultimement d'activités cognitives humaines » (Cooren & Robichaud, 2011, p. 158). En outre, la question de la nature des organisations reste ouverte, car Weick, en mettant la réalité de leur existence en doute, n'explique pas par quel moyen il demeure alors possible de parler en leur nom, ni par quel moyen l'organisation se pérennise dans des processus qui continuent d'exister alors même que les individus changent (Taylor & Van Every, 2000).

Pour François Cooren et Daniel Robichaud (2011), la théorie de l'acteur-réseau, défendue par Michel Callon (1986) et Bruno Latour (1994, 2006), apporte des éléments de réponse à ces questions. Quoique Callon et Latour ne s'occupent pas véritablement de la constitution communicationnelle des organisations, leurs propositions ont une grande influence sur l'approche constitutive dont se réclame la pensée ventriloque. Selon eux, en effet, l'existence des organisations est d'une nature irréductiblement performative. Hors la mise en acte performée par une multiplicité d'acteurs dans leurs interactions quotidiennes, le collectif

n'existe pas. De plus, et ceci constitue certainement la principale différence entre la théorie de l'acteur-réseau et l'*organizing* de Weick, ces acteurs mis à contribution pour assurer l'existence organisationnelle ne sont pas de nature exclusivement humaine. Les objets, eux aussi, jouent un rôle, que Callon et Latour proposent d'envisager comme une action, participant à un réseau. Comme nous le verrons bientôt plus en détail, il n'est pas surprenant que Cooren et Robichaud (2011) mettent particulièrement en avant ce trait de la CCO, dans la mesure où il constitue un point de comparaison primordial avec la ventriloquie.

Ainsi, pour Callon et Latour, chaque collectif (autrement dit chaque réseau) dépend pour exister des nombreuses interactions performées par des acteurs de natures variées : employés, responsables, portes-parole, mais aussi bâtiments, outils, technologies etc. Les uns et les autres sont mobilisés et mobilisent réciproquement, indépendamment de leur nature humaine ou non. C'est de cette configuration interactionnelle, qui rend indissociables différents éléments, qu'émergent les caractéristiques du collectif, sans qu'on puisse les réduire à aucun des acteurs mobilisés en particulier. De cette indissociabilité de l'acteur et de la configuration découle le nom d'acteur-réseau.

La théorie de l'acteur-réseau s'appuie principalement sur une compréhension, mais aussi une *constitution* de l'organisation qui pourrait également être qualifiée de *bottom up*: une constitution par le bas, par l'action, par l'interaction, mais qui ne se réduit pas à ce que fait l'humain. Cependant, le tout n'est pas pour autant irrémédiablement réduit aux parties, et l'intégration des acteurs à un ensemble homogène est concevable, dans la mesure où le réseau-lui-même peut être appréhendé comme un acteur au nom duquel parlent d'autres acteurs,

humains ou non (Callon et Latour, 1981). De même, dans le cadre de la constitution communicationnelle des organisations, qui ou ce qui agit est une question qui demeure toujours ouverte (Cooren et Robichaud, 2011).

Pour achever ce portrait diachronique de l'émergence de la CCO, Cooren et Robichaud (2011) abordent finalement l'école de Montréal, à laquelle tous deux appartiennent précisément, et dont la première évocation en tant que telle remonte aux années 2000 (Brummans, 2006). En évoquant cette école de pensée, les deux chercheurs mettent surtout l'accent sur le fait qu'elle s'attache à approfondir la compréhension du socle interactionnel créateur de l'organisation, par l'étude des interactions elles-mêmes, desquelles la théorie de l'acteur-réseau dit en fin de compte peu de choses. Comme le précisent Cooren et consorts (2011, p. 8), « [a]lthough its textualized and institutionalized forms may persist beyond any given conversation, it is only in and from the ongoing flow of interaction that organization emerges ». L'analyse de conversations, soulignent Cooren & Robichaud (2011), permet notamment de mettre l'accent sur l'aspect *co-construit* de la performativité interactionnelle qui permet la constitution des collectifs.

Tout au long de notre tentative pour approcher la ventriloquie et la mettre en perspective, il nous faudra garder à l'esprit que c'est dans le cadre de ce processus de négociation qu'est formulée la métaphore ventriloque, qui a ainsi trait à la fois à la question de l'autorité du locuteur et à la question du sens donné aux actions performées.

3 / La ventriloquie en question

3.1 / « *An alternative model of speech act theory* » (Cooren, 2010, p. 10)

La façon dont l'interaction est aujourd'hui comprise et représentée doit beaucoup à la rupture ontologique apportée par les travaux d'Austin (1970) et de Searle (1969) sur la communication. Communiquer, c'est agir, disent en substance les deux chercheurs, et cette seule affirmation met en place implicitement un certain nombre d'éléments. L'accomplissement d'une action suppose en effet l'existence d'au moins un acteur et une chose agie, qui entretiennent ensemble un rapport inscrit dans une temporalité. La théorie agentielle du langage telle qu'elle fut formulée par Austin conçoit l'acteur comme celui qui perpétue l'agissement, dont il est la source (Cooren, 2000). La chose agie, quant à elle, est subordonnée à l'agent, comme un substrat passif dans lequel se réalise l'action. Selon cette conception, agent et chose agie sont reliés entre eux par un lien relativement linéaire et univoque qui exerce l'action de façon circonscrite.

Il découle de cette façon de représenter l'action une perception de l'agent qui l'assimile assez spontanément à la personne : l'interactant humain, par l'exercice de la communication, réalise l'action. La remise en question de cette identification de l'acteur à la personne est le meilleur moyen d'aborder la ventriloquie et de comprendre comment celle-ci propose une nouvelle topographie de l'action, qui modifie à la fois la nature du lien agentiel et sa localité, contredisant en même temps son aspect circonscrit et la nature univoque du lien entre chose agissante et chose agie.

3.2 / « *Agency is not the sole privilege of humans* » (Cooren, 2010, p. 2)

« What if human interactants were not the only ones to be considered [...] as "doing things with words" », demande François Cooren (2010, p. 1), questionnant la définition de l'agentivité formulée par Austin (1970). Cette remise en question du statut d'acteur le conduit à penser la communication en tant qu'action d'une manière plus ouverte et moins prédéfinie, en des termes qui posent précisément la définition de la ventriloquie : « The phenomenon by which an actor makes another actor speak through the production of a given utterance » (Cooren, 2010, p. 1). Ainsi, la voix agissante d'un acteur, humain ou non humain, n'est plus seulement la sienne propre. A travers elle, d'autres voix prennent la parole et participent véritablement à la conversation, un phénomène qu'avaient déjà identifié, à leur manière, des auteurs comme Bakhtine (1981) et Derrida (1990), au niveau du discours, sans toutefois s'ingénier à en déceler les effets conversationnels.

Un effet de la ventriloquie consiste donc, comme le rappelle Cooren (2010), à disloquer l'interaction entre de nombreux agents aux degrés de présence plus ou moins immédiats. « Interactions are never purely local » (Cooren, 2010, p. 2), écrit-il. Pour lui, elles sont plutôt, selon le néologisme qu'il propose, *dislocales*, dans la mesure où elles sont habitées par des entités qui s'y trouvent *re-présentées* ou encore *présentifiées* (voir aussi Cooren & Fairhurst, 2009). C'est justement leur *re-présentation* qui réitère la nature agentielle de ces figures, de manière non immédiate et indépendante de l'interaction particulière. Ainsi, par exemple, de la tradition, de l'expérience ou du pouvoir, dont le rôle dans l'interaction ne peut être compris qu'en envisageant leur capacité à *faire* absolument quelque chose.

L'agentivité, affirme donc la ventriloquie, n'est pas seulement humaine, et l'interaction n'est dès lors plus le croisement de deux ou plusieurs intentionnalités rationnelles communicantes (les seuls êtres humains), mais le locus diffracté où viennent s'incarner passions, valeurs, arguments, faits, textes etc. « Analyzing an interaction, écrit Cooren, can thus consist of identifying these effects of presence/absence, which contributes to its dislocation » (Cooren, 2010, p. 5). En d'autres termes, il s'agit de déterminer ce qui est agissant et *re-présenté* dans l'interaction, à la fois à la manière locale d'une occurrence interactionnelle déterminée par son contexte, et à la manière déterminante d'un *type*, dont la définition, en lui associant d'autres voix, exerce sur la situation interactionnelle une action contraignante.

3.3 / « Action always implies passion » (Cooren, 2010, p. 5)

La conception de l'interaction comme l'action conjointe de différents enchainements de voix exprimés dans l'évènement interactionnel pose la question de la nature de ces chaînes agentielles. Il est particulièrement important, pour bien comprendre la ventriloquie, de se représenter que les voix ne sont pas ventriloquées suivant un enchainement qui serait à sens unique, à la manière instrumentale d'une mobilisation uniquement intentionnelle. Bien au contraire : le lien ventriloque repose sur un principe de réciprocité simultanée et permanente entre ce qui *fait* et ce qui *fait faire*.

Cooren (2010, p. 4) écrit à ce sujet qu'« action implies passion », c'est-à-dire que l'action d'un sujet implique pour ce sujet d'être animé par une cause, une raison. Le principe de *passion*, ainsi, est pour la ventriloquie directement lié à la problématique fondamentale du sens, et son rôle déterminant dans la réalisation de l'action. Ce lien indissoluble entre activité et passivité

assimile la *passion* à la *raison*, selon une acception qui évoque en fait la *cause*, mais en usant tout de même de cette polysémie contraire au sens commun pour affirmer la valeur stabilisatrice de la passion. En d'autres termes, être habité par une figure qui nous meut, qui nous anime, ce n'est nullement être hystérique. La passion est plutôt la condition de la cohérence de l'interaction dislocale, parce qu'elle évite à l'agent non humain d'être assimilé à une ressource, à un environnement ou à un contexte, et préserve ainsi son statut d'agent.

Ces agentivités ventriloquées, qui permettent à des figures d'en faire parler d'autres, Cooren les divise en deux catégories qui sont en quelque sorte deux directions. L'agentivité *upstream* se rapporte à ce qui pousse les interactants à dire ce qu'ils disent : « principes, values, reasons, emotions and so on », alors que l'agentivité *downstream* désigne ce qui fait aussi parler les interactants, mais cette fois-ci sous le biais de ce qu'ils produisent : « utterances, gestures, facial expressions and bodily movements » (Cooren, 2010, p. 5). La connotation anthropologique des agentivités données en exemple ici (émotions, expressions faciales etc.) peut laisser penser que, dans le cas particulier de cette construction verticale de la chaîne agentielle (qui n'est pas un procédé analytique mais inhérente au phénomène même de communication), le terme d'*interactant* se réfère principalement à une acception restreinte à la personne humaine.

L'agentivité *up* et *downstream* est pourtant en fait la propriété de chaque agent, humain ou non, et c'est chacun de ces agents que les deux directions verticales peuvent avoir successivement pour point de référence. Ainsi, dire que l'action implique la passion, c'est en quelque sorte souligner la position intermédiaire de chaque acteur à son tour dans la chaîne

agentielle. Par exemple, les arguments en tant qu'agents peuvent mobiliser eux-mêmes principes et valeurs. Parfois en accord avec la volonté de l'interactant humain qui participe à l'interaction, mais parfois aussi contre celle-ci. L'instrumentalisation des figures par la personne et l'agentivité non humaine sont en fait toutes deux relatives, et la ventriloquie, qui embrasse l'ensemble de cette relation, peut dès lors être définie comme « an important phenomenon to understand the mode of action and being of collectives, but also the mode of action and being of things » (Cooren, 2010, p. 6).

3.4 / « Action and agency are not human beings' privileges » (Cooren, 2010, p. 26)

L'*action*, dans le cadre de la ventriloquie, doit être comprise comme le simple fait de produire un changement. L'intentionnalité humaine n'en est pas une caractéristique essentielle et Cooren (2010, p. 17) propose de la définir de manière très inclusive comme « a transformation of state operated by an agent ». Autrement dit, il s'agit de ne pas réduire l'*action* à la performance intentionnelle. Le langage courant admet d'ailleurs facilement l'action non humaine, quand il autorise par exemple à dire qu'un sismographe a découvert une activité tectonique ou qu'une preuve a convaincu quelqu'un. On pourrait penser que ce ne sont là que des façons de parler, mais la ventriloquie considère plutôt le fait que dans les nombreux exemples que l'on pourrait trouver, le non humain a effectivement joué un rôle essentiel.

Cooren (2010) souligne à ce sujet que l'action perlocutoire elle-même (comme la capacité à convaincre, citée dans notre exemple), ne doit pas obligatoirement être réduite à une capacité humaine. En fait, dit-il, l'action perlocutoire peut être *attribuée* à l'agent non humain. Cette possibilité d'attribution laisse une certaine latitude pour comprendre et décrire une

action. Pour évoquer une lecture qui nous a touché, on pourra ainsi choisir de dire que tel auteur nous tire des larmes, ou tel livre, ou telle histoire, ou telle situation décrite dans le récit. Toutes ces propositions peuvent être correctes, sans pourtant désigner le même agent. C'est qu'elles attribuent chacune l'action à un élément différent de la chaîne agentielle, d'une manière qui est peut-être arbitraire, mais qui n'est pas moins légitime quand elle élit un agent non humain que quand elle désigne une personne humaine.

3.5 / « *We can be betrayed by what we say or write* » (Cooren, 2010, p. 31)

Pour aborder l'agentivité textuelle, François Cooren (2010) prend, dans *Action and Agency in Dialogue*, l'exemple d'une notice d'instruction anonyme destinée aux usagers d'un lieu. Cette notice, dit-il, *fait* quelque chose : elle indique ce qu'il faut faire ou ne pas faire et, ainsi, répond au critère d'attribution de l'action puisqu'elle fait bel et bien une différence. Sans que cela ne constitue un déni de l'action humaine qui a eu lieu à un moment donné, il est donc possible de dire que la note agit. S'il est vrai, en effet, que la note n'agit pas seule, « nobody and nothing does either » (Cooren, 2010, p. 30). De même, à un certain degré, toute forme d'action inclut le concours d'agents non humains auxquels l'action est en partie déléguée.

De ce point de vue, il en va pour la production sémiotique comme pour n'importe quelle forme d'action. « After all, écrit Cooren (2010, p. 27), whenever interlocutors communicate, signs must be somehow produced and recognized, which means that, by definition, an activity of *delegation* obtains ». Cette nécessité de reconnaître le signe (qu'il soit lettre ou mot, écrit ou oral) pour que le processus de délégation fonctionne est particulièrement importante. C'est cet

impératif de réitération, en effet, qui donne à tout signe une relative mais irréductible autonomie. Faisant écho à Jacques Derrida (1990), Cooren (2010, p. 31) écrit ainsi :

What makes communication possible – the iterability of the signs we produce when we write or say something – is also what makes it, to a certain extent, impossible. Communication is, *to a certain extent*, impossible precisely because the signs, marks, and texts mobilized to communicate were not designed, so to speak, for the purpose of what is indexically meant by the interlocutors, in the here and now of their interaction. In other words, what they mean depends on the meaning of what they *say, write, or perform*.

Ainsi, l'itérabilité du signe, en permettant de lui attribuer un sens, rend la communication possible. Mais cette même itérabilité, nécessaire, constitue aussi la limite de la communication, dans la mesure où elle délègue l'action à des signes-agents qui n'ont pas été conçus expressément pour une occurrence communicationnelle particulière. Dans cette contradiction réside l'autonomie du signe et sa possible trahison du sujet qui l'écrit ou l'articule. En effet, nul locuteur ne maîtrise l'ensemble des voix qui, du fait de son existence antérieure à l'interaction présente, hantent le signe.

L'effet de la relative autonomie du signe et de l'ensemble des figures est de relativiser aussi le rôle joué dans la communication par l'intentionnalité, car le caractère marginalement contrôlable des voix qui s'expriment à travers la figure crée un hiatus entre l'intention et l'action qui s'accomplit effectivement. L'action perlocutoire, ainsi, n'est pas le propre de l'énonciateur humain ; au contraire, « *what they say, write, or communicate in general can sometimes make them say things they did not intend for all practical purpose* » (Cooren, 2010, p. 38). Cette faille que l'itération introduit dans la communication correspond à ce que Jacques Derrida désigne, dans *Limited Inc* (1990), par le terme de *brisure*. Il en résulte une potentielle multiplicité du sens, c'est-à-dire une *polysémie*, voire une dissémination (Derrida, 1972).

Celle-ci, cependant, ne déploie pas ses significations de façon complètement indépendante. En règle générale, la compréhension du sens s'appuie sur la *pertinence* pour définir, de manière circonscrite et faillible, une orientation. En cas d'échec, autrement dit de mécompréhension, le sens indu n'est à son tour pas arbitraire, mais le fruit de plusieurs conventions différentes pour comprendre le même texte.

3.6 / L'agent humain sous influence

Si l'agentivité propre du non humain permet d'établir son indépendance vis-à-vis de la personne, elle permet aussi de renverser ce lien et d'envisager son influence sur l'agent humain, d'une manière grandement semblable à la mobilisation communément admise des choses par les gens. Cette participation active du non humain à l'interaction est fondée sur le principe de *passion*, qui rend concevable la réciprocité du lien ventriloque en décrivant le lien ascendant, l'agentivité *upstream*. Comme nous l'avons dit plus haut, le concept de *passion* n'est en aucun cas à réduire ici à son usage psychologique. Plutôt qu'un sentiment, il s'agit d'une sorte de principe, qui constitue le pendant indissociable de l'action.

Cooren (2010) propose de l'entendre en mettant l'accent sur son lien étymologique avec l'idée de *passivité*. Ainsi, d'une certaine manière, dire que l'action nécessite la passion revient à dire que l'activité nécessite la passivité, une apparente contradiction que Cooren revendique et dont il propose de trouver le dépassement dans l'idée d'*abandon*. On peut comprendre à cette proposition que la passivité, en quelque sorte, ne se définit plus en termes d'activité ou d'inactivité, mais plutôt d'origine de l'action, selon que celle-ci est envisagée comme intérieure ou extérieure à l'agent. Cooren (2010, p. 59) précise ainsi :

The passionate person is also passive precisely because she is moved, led, animated by her passion, a passion to which she cannot resist. If she looks very animated and active, it is precisely because she abandons herself to her passion.

Cette vision de la passion attachée à un déterminisme de l'action antécédent à l'agent est précisément l'outil ontologique qui permet d'envisager une attribution multiple de l'action, partagée entre différents agents tous à la fois animateurs et animés.

De même qu'elle ne s'oppose pas à l'action, la passion ne s'oppose pas non plus à la raison. La ventriloquie, en effet, considère l'animation (ou la passion) comme l'élément qui permet d'appréhender la question du sens de l'action, et qui rend ainsi la conduite des personnes compréhensible. La passion est en fin de compte ce qui nous *fait faire*. Elle est la *raison*, précisément, de notre action, et nous permet d'en rendre compte (de la rendre elle-même *accountable*, peut-on dire plus exactement en anglais). Ainsi, le lien mobilisateur établi par la passion est-il en somme source de cohérence, entre les éléments qui participent de l'action comme d'un point de vue strictement sémantique. « In other words, making one's behavior *accountable* or answerable consists of identifying everything that precisely *counts* or *matter* for us in given circumstances. » (Cooren, 2010, p. 63)

3.7 / L'autorité, une association ventriloquée

L'angle original sous lequel François Cooren (2010) aborde la question du sens, en mettant en avant l'agentivité de figures déterminantes qui constituent la *raison* de l'action, permet d'appréhender de manière également renouvelée les questions de l'autorité et du pouvoir. Le principe de l'agentivité *upstream* permet en effet d'expliquer l'autorité comme le fait de se présenter « able, allowed or authorized to do things in the name of someone or

something else » (Cooren, 2010, p. 74). La forme de pouvoir constituée par l'autorité peut donc être définie comme le résultat d'associations, dans la mesure où l'agent qui exerce de l'autorité le fait en mobilisant la capacité agentielle de choses et de gens.

These effects of authority and power show that « authorizing is authoring, » as Joerges and Czarniawska (1998) remind us. In other words, lending weight to one's position consist of implicitly or explicitly showing that we are not the sole *authors* of what is put forward, but that other things appear to support and author it too. Staging figure in our dialogues therefore amounts to mobilizing various sources or figures of authority that constitute as many authors of one's position. (Cooren, 2010, p. 10)

L'implication de cette définition de l'autorité est que celle-ci constitue une figure co-construite à travers des échanges, et qui requiert pour être agissante une forme de légitimité, puisque les figures mises à contribution doivent être reconnues par l'interlocuteur. Ainsi, par exemple, évoquer les valeurs du nouveau testament auprès d'un non croyant consiste à s'associer à une figure mal reconnue et qui confèrera ainsi peu d'autorité.

3.8 / « *It is always possible to dissociate ourselves* » (Cooren, 2010, p. 102)

Le lien ventriloque *upstream* et *downstream* est, nous l'avons vu, constitutif des chaînes d'agentivités qui accomplissent les actions. Pour se représenter vraiment la nature dynamique et non instrumentale de ce lien, il faut comprendre clairement que sa caractéristique principale est d'être toujours réversible, simultanément double, et de ne désigner un agent (humain ou non) comme sujet ou objet de la mobilisation passionnante que par l'effet de la discrimination arbitraire de l'analyse.

Semiotic beings, whether we like it or not, *make us do things* (we are then their dummies while they are our ventriloquists) as much as *we make them do things* (in which cas, they are our dummies while we are their ventriloquists). [...] Ventriloquism always consist of a form of vacillation between the dummy/figure, on one side, and the ventriloquist/vent, on the other (Goldblatt, 2006, p. 90)

De la dualité du lien qui unit les agents résulte donc un *vacillement* ou une *oscillation* entre ventriloque et figure, qui est en fait l'expression d'une tension permanente de l'action entre ce qui fait et ce qui fait faire. Cette dualité est dans tous les cas irréductible, et ce n'est qu'en apparence qu'elle se résout dans le processus a posteriori qu'est l'attribution de l'action. Cooren la désigne par le terme d'*indécidabilité* et la rapproche de l'*exappropriation* derridienne, qui exprime l'oscillation entre appropriation et expropriation, entre l'expression d'un sens propre et sa délégation à une forme reconnaissable forcément étrangère. Cette étrangeté du langage, du signe, *hante* tous les énoncés, dit encore Derrida (1993). Elle les rend lisibles, mais les habite aussi, pour ainsi dire, comme le fantôme intangible de leurs précédentes occurrences. Ainsi, par la nature même du signe et du langage, la ventriloquie apparaît comme un phénomène inévitable. Pour Cooren, elle est même « one of the *laws* in communication and dialogue to the extent that producing semiotic beings (gestures, facial expressions, body positionings, words, sentences, discourses) is an *intractable* and *unconditional* aspect of communication » (Cooren, 2010, p. 104).

3.9 / La culture comme répétition créatrice

Comme nous l'avons vu, la communication peut être décrite comme le lieu d'incarnation des figures, de leur présentification. Beaucoup d'entre elles, en effet, peuplent les interactions. Elles sont par exemple mises en scène, invoquées pour leur effet autorisant, mais elles hantent aussi le discours, en dépit de la volonté du sujet énonciateur. Cependant, finalement, leur agentivité n'est jamais soit *upstream*, soit *downstream*, mais toujours les deux conjointement. Cette indissociabilité tient au fait que ce qui nous autorise à parler nous permet d'être auteurs,

et nous dépossède en même temps, en situant la communication hors de l'instant. C'est cette *exappropriation* qui fait que l'interaction est aussi celle des figures, des textes évoqués.

Hors ces figures actives, les autres caractéristiques de l'échange n'entrent pas en ligne de compte. Se référant aux règles de l'analyse de conversation, Cooren (2010, p. 114) écrit à ce sujet que « if something is not the object of an implicit or explicit orientation by the interactants – in other words if it is not implicitly or explicitly invoked or oriented to by conversationalists – it should not be part of our analyses ». Si le sexe, l'ethnie, l'âge, la croyance etc. ne sont pas en tant que tels des éléments pertinents pour les participants, c'est que la notion de *culture* prend, à la lumière de la ventriloquie, une forme particulière, axée avant tout sur un principe de répétition.

The ventriloquial perspective [...] allows us to analyze interactions while accounting for *what apparently holds the interactants or what they hold to* [...]. Cultural figures, according to this perspective, therefore are things that are *typically, traditionally, or usually* invoked or convoked in our conversation. In a word, they are literally *cultivated* in our interactions and this is why we can indeed speak of *culture*. (Cooren, 2010, p. 116)

La culture, donc, c'est ce qui est proprement *cultivé* dans notre conversation. C'est-à-dire en quelque sorte nourri, entretenu. En fait, cette compréhension de la culture l'assimile à un ensemble de pratiques, plutôt que seulement à des règles et des normes. Ainsi, les figures culturelles sont cultivées itérativement, répétées, elles habitent le monde de façon *naturelle* et y sont actives. Pour exprimer la définition du monde proposée par les figures culturelles naturalisée, Cooren parle de *landscape*, ou, se référant à Keenoy et Oswick (2004), de *textscape* (Cooren, 2010, p. 120) : un élément textuel objectivisé, dont la réalité devient, dit-il, factuelle.

The key idea here is « cultivating, » that is, the fact that given figures appear to be looked after, maintained, nurtured, developed, cared for, or sustained by what

sociolinguists and ethnographers call speech communities. [...] These figures [are] repeatedly/iteratively invoked and convoked, wether implicitly or explicitly, by the interactants. (Cooren, 2010, p. 132)

Cette manière de percevoir la culture, qui en fait un phénomène avant tout *itératif*, est en fait l'affirmation de sa constitution par *mimesis*, du petit vers le grand, de sa nature absolument communicationnelle. Ainsi, la culture elle-même est à son tour soluble dans la ventriloquie, compréhensible non comme une sorte de contexte ou de ressource passive, qui répondrait à un schéma uniquement stratégique, mais comme l'action de figures à la fois mobilisées et passionnantes, évoquées pour une autre prochaine première fois.

3.10 / L'incarnation et le nom

Pour bien comprendre la façon d'agir d'une figure, il faut s'intéresser à la manière qu'a cette chose d'abord assez immatérielle, dissoute dans l'itérativité, de prendre corps. Cette précipitation de la figure dans une forme concrète, c'est son *incarnation*. A ce moment, la figure se fixe dans une forme tangible qui est en fait l'une de ses occurrences. La rédaction d'une règle ou la signature d'un accord constituent par exemple une incarnation de cette règle et de cet accord. Mais cette forme expressément matérielle n'est pas une condition, et la règle sera à nouveau incarnée quand elle sera mise en acte dans une interaction. Ainsi, le degré de matérialité de l'incarnation d'une figure est variable.

De plus, la ventriloquie concevant le type comme étant lui-même fondé itérativement dans son énonciation, et comme ventriloquant lui-même de multiples voix, la figure et son incarnation ne sont pas opposées, ni même proprement séparées, au contraire. Commentant une figure particulière, celle d'un protocole, Cooren (2010, p. 145) écrit :

far from reproducing a classical *opposition, dualism, or duality* between what could be called the spirit and the letter of the protocol, it is crucial to note that *the spirit contaminates the letter* as much as *the letter contaminates the spirit*.

Ce rapport de redéfinition mutuelle lie indissociablement figure et incarnation. Pourtant, si la nature itérative de la figure permet d'affirmer que l'immatériel n'existe pas sans ses incarnations, on ne saurait l'y réduire. La figure, en quelque sorte, transcende la somme de ses incarnations, mais en émergeant constamment (comme d'ailleurs n'importe quelle transcendances) de l'ensemble de ses immanences (Latour, 2006).

Souvent, le nom joue un rôle important dans la lisibilité de l'incarnation. Une figure nommée est réifiée, et il est dès lors plus aisé d'agir, précisément, *en son nom*. Ce phénomène est, par exemple, visible lorsqu'un interactant demande au sujet d'un engagement « Est-ce que c'est une promesse ? ». L'engagement ainsi nommé se pare d'un ensemble de qualités qui minimise l'ambiguïté de sa lecture et apporte, en l'occurrence, des précisions quant à son degré de contrainte. Et quand bien même on ne promet pas de la même manière de passer boire l'apéritif ou de venger la mort d'un frère, une même figure est évoquée explicitement, au nom de laquelle on peut parler en l'incarnant de manières différentes.

We noted the key role played by the name of the thing that is supposed to be incarnated, materialized, or embodied. Whether it is a given principle, protocol, value, or interest, it is supposed to have a name and it is this name that allows people to refer to *it* for another next first time in their discussion, whatever *it* is. (Cooren, 2010, p. 148)

Le nom, en somme, possède un sens, certes relatif, mais qui préexiste à son évocation à un moment précis. Et ce sens octroie à ce qui est dit *en son nom* un certain nombre de caractéristiques. A *telle règle* préexiste par exemple *la règle* en tant que figure. C'est l'association créée entre elles deux par l'identité de leurs noms qui rend aisée l'assimilation de

l'une à l'autre et influence ainsi la manière d'agir de chaque règle en particulier. Réciproquement, l'association opérée par le nom entre l'incarnation et la figure participe à redéfinir constamment celle-ci, sans que les concepts ne soient pour autant complètement indéterminés. En effet, malgré leur diversité, aucune incarnation n'épuise la figure, ce qui veut dire qu'elle ne peut pas s'y réduire. Ainsi, le concept d'incarnation et le rôle joué dans ce processus par le nom nous permettent de comprendre que le rapport entre les dimensions matérielle et immatérielle ne doit en aucun cas être compris comme un dualisme platonicien, mais plutôt comme une logique d'occurrences (Cooren, 2010, parle en anglais d'*emergence*, p. 149) qui insiste sur l'aspect im/matériel des choses nommées.

3.11 / Collectif, système et systématicité

La manière qu'elle a de se représenter la nature du nom conduit la ventriloquie à envisager chaque chose nommée comme un collectif, dont la configuration variable, conformément au principe itératif, apparaît sous une forme donnée « for another next first time » (Cooren, 2010, p. 150). Ainsi, paradoxalement, si le nom sert à assurer une forme de permanence, le collectif auquel il se réfère ne peut être défini une fois pour toutes. En fin de compte, le sens du nom (et donc la manière dont le collectif est défini) est chaque fois négocié, et issu communicationnellement d'un processus de co-orientation entre les interactants.

Dans *Action and Agency in Dialogue*, François Cooren (2010) s'appuie, pour expliquer la préexistence du nom et son influence sur la configuration du collectif, sur une démonstration faite par Jacques Derrida (1986). Ce dernier montre comment la déclaration d'indépendance américaine a nécessité, pour que la signature fondatrice soit valide, c'est-à-dire ait un sens, et

donc fonde effectivement les Etats-Unis, que les entités ainsi nées aient préexisté à l'événement de quelque manière. Cette anticipation, explique Derrida, est rendue possible par la dimension itérative du langage, qui donne un sens aux « Etats-Unis d'Amérique » avant que ceux-ci ne soient fondés. Ainsi, et ce constat est dans une certaine mesure paradoxal, si un collectif existe à travers chacune de ses incarnations, la réalisation de ces incarnations présuppose pourtant l'existence du collectif. La validité consensuelle qui permet la co-orientation et l'émergence d'un sens organisationnel doit beaucoup au fait que le collectif est contrôlé par des organes légitimes : comité, rédaction, direction, membres élus etc. C'est cette *autorité*, qui définit qui est autorisé à parler au nom du collectif.

L'assimilation des collectifs à des *configurations* ne doit pas tromper, et laisser penser que l'approche ventriloque propose une vision systémique ou fonctionnaliste. Si les systèmes existent bel et bien, c'est comme *effet* de la configuration, et non comme des entités antécédentes, existantes par elle-même et déterminantes pour la configuration. Comme le précise Cooren (2010, p. 161),

If something looks like a system or like something organized, it is because *certain configurations or assemblages happen to do things in a systematic, regular, orderly, or patterned way*. However, this order or systematicity does not come from thin air, but from specific agents who or that create these effects of repetition/iteration/recurrence.

Ces *agents spécifiques* auxquels il est fait allusion servent en fait à désigner le rôle organisant de premier plan joué par les *éléments projectifs*, tels que les plans, règles, constitutions etc. En offrant un cadre prescriptif apte à perpétuer l'organisation, ils incarnent une identité collective qui guide les actions, et permettent la mobilisation qui rend l'organisation possible, son aspect systématique y compris. Ainsi, comme le souligne Cooren

(2010, p. 161), « any attempt to account for the systemic and systematic character of a collective will have to account for everything happens to make a difference in its configuration », au nombre de quoi il faut bien entendu compter l'ensemble des agents non humains ayant une incidence.

3.12 / Un retour de l'individu dans le monde

La ventriloquie, en relativisant l'attribution de l'action et en la distribuant au long de chaînes agentielles composées d'agents humains et non humain, modifie ontologiquement l'interaction. Celle-ci, désormais dislocale, diffractée entre des agents simultanément mobilisateurs et eux-mêmes habités de voix qui les meuvent, n'appartient plus véritablement à un moment circonscrit, ni n'a plus de direction univoque. Cependant, l'itérativité des multiples figures qui la peuplent la rend intelligible.

La principale conséquence pour le sujet est de n'être plus isolé par ce que Whithead (1920) appelle la « bifurcation de la nature » : la séparation de la constitution physique et objective du monde, ses *qualités primaires*, d'avec l'expérience et la compréhension qu'en ont les êtres humains, ses *qualités secondaires*. « According to ventriloquial analysis, such a bifurcation/separation/division/split does not make any sense », écrit Cooren (2010, p. 170). Ceci parce que « interactants are ventriloquized as much as they ventriloquize ». Libéré d'une dualité qui l'isolait dans un monde inconnaissable, voici le sujet aux prises avec un monde dont les règles tangibles mais cependant meubles sont propices à l'existence et à l'exercice du libre-arbitre.

4 / Méthodologie et plan de la comparaison

L'étude présentée ici veut comparer la proposition théorique récente et pour ainsi dire en construction qu'est la ventriloquie, avec certains ouvrages de management. Son objectif est de voir quelle conjonction existe entre les deux points de vue, qui mettrait en perspective les principaux aspects novateurs de la ventriloquie, et le renouvellement qu'ils autorisent de la compréhension de certaines formes d'action organisationnelle. Il ne s'agit bien sûr pas de se substituer par une magie téléologique au développement de la science, ni de prédire l'évolution des pratiques de gestion, mais simplement de recenser les points communs (ou divergents mais comparables) entre quelques exemples de la théorie des organisations et le postulat ventriloque.

Dans un premier temps, nous avons voulu mettre à l'épreuve les propositions de l'approche ventriloque en les confrontant à des regards différents portés sur la nature des organisations. Etant donné cette démarche, le choix des ouvrages avec lesquels opérer la comparaison était potentiellement infini. Il nous a donc fallu, dans la littérature organisationnelle, identifier un sujet qui favorise a priori notre comparaison, c'est-à-dire qui offre de nombreux points d'achoppement à la ventriloquie, soit par similarité soit par différence, mais en tous cas par une convergence de leurs thèmes les plus importants.

Nous nous sommes donc orienté (a posteriori de la définition de notre objectif, et d'après lui) selon un critère principal : la probabilité que soit traité dans les textes comparés le problème de l'agentivité, quand bien même celui-ci serait transfiguré par une approche radicalement différente, et serait d'abord passablement méconnaissable. Les textes que nous avons choisis l'ont donc été parce qu'ils disaient « pour *faire* ceci, il faut *faire* cela », et « ceci se

« passe *parce que* cela ». C'est ce critère, lié à l'action, qui nous a amené à retenir deux ouvrages traitant du changement organisationnel. Bien qu'ils soient assez différents l'un de l'autre, de notre point de vue leur objet à tous deux est en effet d'identifier, dans l'organisation, ce qui opère un changement « spontané », ou encore ce qui favorise ou défavorise un changement planifié, c'est-à-dire ce qui *agit*. La maîtrise du changement, voulu ou subi, consiste, en fait, à comprendre ce qui rend les actions efficaces, c'est-à-dire notamment à définir des figures agissantes (le concept de *figure* étant, nous y reviendrons, un élément clef de la perspective ventriloque).

La littérature traitant des organisations en changement offre l'avantage, par rapport à d'autres analyses organisationnelles, de mettre en évidence certains aspects de la l'action des organisations. En effet, si d'un point de vue communicationnel l'organisation est en état de transformation perpétuelle, l'organisation dite *en changement* se réfère plus particulièrement à une période ou à des processus qui rendent certains mécanismes sous-jacents plus manifestes, parce que les routines sont interrompues et les éléments constitutifs de l'organisation mis en question. Ainsi, certains aspects organisationnels pouvant faire écho à la ventriloquie, comme l'incidence d'un élément exogène à l'organisation ou le rôle joué dans les réalisations interactionnelles par un acteur non humain, sont-ils probablement plus lisibles à la lumière du changement. Les deux ouvrages que nous avons retenus pour opérer cette comparaison sont *The knowledge-creating company* (Nonaka & Takeuchi, 1995) et *La Danse du changement* (Senge, 1999).

4.1 / La structure de la comparaison

Dans la partie précédente, nous nous sommes attaché à reprendre les principaux aspects d'une approche ventriloque de la communication, afin de bien définir ce qui constitue l'objet même de nos comparaisons. En particulier, l'accent a été mis sur l'agentivité des choses et son irréductibilité à l'agentivité humaine.

Nous allons maintenant examiner, chacun à leur tour et sans nier leur individualité thématique, les ouvrages de Nonaka et Takeuchi (1995) et de Senge (1999), dans deux chapitres distincts. La méthodologie de cet examen sera fortement influencée par notre approche, laquelle consiste à aborder les deux ouvrages sur le changement comme de véritables objets d'analyse ; autrement dit par la façon que nous aurons de les tenir méthodologiquement à une certaine distance de nous et de les considérer chacun comme un tout autonome. De façon cohérente avec cette démarche attachée à l'unité de chacun des deux ouvrages, notre analyse en deux parties sera souvent proche du texte. Cette manière de faire nous permettra, quand nous le jugerons significatif, d'aborder des analyse assez formelles, voire même lexicales, de ces deux ouvrages. A certaines occasions, nous examinerons aussi le texte de nos auteurs à la lumière des concepts analytiques proposés par la ventriloquie elle-même. Notre perspective orientée sur la revue des thèmes évoqués sera alors complétée par des propositions portant plus spécifiquement sur le dispositif textuel. Notre objectif sera, dans ces deux chapitres, de faire une liste la plus pertinente possibles des points communs (ou des divergences) que l'on peut relever entre les propos tenus par Nonaka et Takeuchi puis Senge, et les paradigmes proposés par l'approche ventriloque de la communication.

En dépit du développement particulièrement différent de nos deux comparaisons, lié à la particularité de chacun des ouvrages comparés, nous prendrons garde à mettre en avant chaque fois la spécificité thématique. Par exemple, pour ce qui est de l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi (1995), la manière qu'il a d'aborder l'innovation à travers le thème de la création de savoir, et la comparaison historique entre le Japon et les entreprises de l'Ouest, ou encore la création de savoir en tant qu'action, la notion de savoir implicite et bien sûr le concept de *savoir* lui-même. Et, dans l'ouvrage de Senge, l'idée de *force* et son caractère autonome.

Dans une quatrième partie, et pour conclure, nous tenterons de résumer les principales similitudes et divergences relevées entre ces deux ouvrages d'une part et l'approche ventriloque d'autre part. Cette démarche consistera en fait à réunir et organiser leurs thèmes communs, pour prendre du recul et organiser, selon leurs traits généraux, les observations faites lors de l'examen individuel des deux ouvrages. Nous tenterons alors de définir le plus précisément possible la limite de leur comparaison avec la ventriloquie, afin de mettre en évidence ce qui, des propositions de cette dernière, semble le mieux étendre l'horizon théorique de *The knowledge-creating company* (Nonaka & Takeuchi, 1995) et *La Danse du changement* (Senge, 1999), et ouvrir ainsi à la théorie de l'organisation en changement (et peut-être à la théorie organisationnelle en général) un certain nombre de pistes.

5 / Nonaka & Takeuchi – *The Knowledge creating company*

5.1 / L'objet du livre

Dans *The knowledge creating company*, Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi proposent, en 1995, un point de vue théorique nouveau, soutenu par une démarche originale. Si nombre d'études se sont déjà concentrées sur la gestion du savoir dans les organisations, les deux chercheurs, eux, proposent d'ériger en clé de voûte de l'entreprise contemporaine le processus de *création* du savoir, par opposition au simple traitement d'une information générée par l'environnement. Outre cette particularité thématique, le livre est également construit sur une méthodologie originale, qui, pour répondre à la question « Why Japanese companies became successful in the 1970s and 1980s ? » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. vii), consiste en une comparaison historique entre les industries de l'Ouest (principalement les Etats-Unis, avec la théorie de *l'organisation apprenante*) et les grandes firmes japonaises au moment de leur boom dans l'économie internationale. Le lien entre cette démarche analytique d'histoire économique et la théorie managériale des organisations en changement réside dans la conviction des auteurs que « Japanese companies have become successful because of their skills and expertise at "organizational knowledge creation" », par quoi, précisent-ils, ils signifient : « the capability of a company as a whole to create new knowledge, disseminate it throughout the organization and embody it in services, products and systems » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. viii).

Explicitement adressé aux praticiens dans son introduction, *The knowledge creating company* est cependant orienté vers une élaboration théorique complexe, particulièrement dans certains chapitres, dont les auteurs vont jusqu'à recommander d'éviter la lecture aux

managers peu friands d'abstraction. Le mécanisme principal de cette pensée élaborée repose principalement dans la division entre un savoir *explicite*, articulé en langage formel, grammatical ou mathématique, c'est-à-dire transmissible, compilable, explicable et aisément métabolisable par l'organisation pour y être redistribué verticalement, et un savoir *tacite*, en d'autres termes *implicite*, c'est-à-dire résidant dans l'expérience individuelle, et composé de facteurs intangibles, impliquant croyances, valeurs etc., et en deçà d'une possibilité immédiate d'énonciation. Selon les auteurs, cette forme de savoir est prépondérante dans l'organisation contemporaine, et leur dessein est principalement d'établir une méthode pour expliciter le savoir implicite par un processus contrôlé, et le rendre ainsi uniformément disponible et préhensible à la volonté organisationnelle.

La nécessité de cette translation du savoir implicite en savoir explicite est admise comme une évidence par Nonaka et Takeuchi en raison du parallèle qu'ils établissent entre le *changement* et une *innovation* par définition souhaitable puisque bénéfique à l'organisation. En effet, les deux chercheurs considèrent que l'interaction entre les deux formes de savoir constitue « the key dynamics of knowledge creation in the business organization » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. ix), que ce soit au niveau de l'individu, du groupe ou de l'organisation elle-même. En plus de son explicitation, que les auteurs désignent par le terme d'*externalisation*, la conversion peut s'opérer dans trois autres directions. L'ensemble des figures possibles comprend donc :

de tacite à explicite : l'externalisation

d'explicite à explicite : la combinaison

d'explicite à tacite : l'internalisation

de tacite à tacite : la socialisation

Une maîtrise de ces conversions, et particulièrement celle qui va du savoir tacite au savoir explicite, aura pour vertu, selon ces auteurs, de donner aux entreprises d'avantage de capacité à répondre aux crises en allant de l'avant et en ouvrant à leur activité, selon les mots des auteurs, « new and untried territories of opportunity » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 4).

Il est déjà possible, à ce stade, de dresser certains constats évidents, mais cependant importants. D'abord, le changement est présenté dans *The knowledge creating company* comme une vertu, et l'incertitude comme un facteur positif mis à contribution dans une perspective évolutive dont la dynamique est l'innovation. Ce modèle vertueux, qui ne perçoit pas le changement comme un trouble ou un obstacle, est opposé par les auteurs à des entreprises états-uniennes qui seraient assises sur leurs dogmes et pour lesquelles, à un moment donné de leur histoire, « certainty, not uncertainty, became the norm » (Nonaka & Takeuchi, p. 4). Cette dynamique positive de changement lié à l'incertitude fonctionne comme un mouvement continu et perpétuellement mélioratif, que les auteurs résument ainsi : « One innovation led to another, bringing about continuous improvement and upgrading » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 5).

A partir de cette perception du changement, Nonaka et Takeuchi établissent une valorisation du mouvement, de la décentralisation des processus et de l'effacement relatif des limites organisationnelles qui va sensiblement dans le même sens que certains paradigmes fondamentaux de la ventriloquie, du moins jusqu'à un certain point. On y lit particulièrement une grande adéquation avec la remise en question des dichotomies à laquelle procède François Cooren. Cette reconfiguration des éléments de l'action tient, dans la ventriloquie, à plusieurs

facteurs. En premier, à la nature profondément multiple de l'interaction, lieu temporel et contingent de réalisation des diverses agentivités, sans être jamais pour autant purement local, mais plutôt *dislocal*, puisque les entités mobilisées pour l'action y sont *re-présentées* ou encore *présentifiées*. Autrement dit, l'interaction est le *locus* où se réalisent et se font entendre passions, valeurs, arguments, faits, textes etc. et l'action elle-même s'en trouve redéfinie, puisqu'elle ne concerne plus seulement les interactants et l'action accomplie par leurs tours de parole, mais qu'elle est plutôt étendue indéfiniment au travers d'un enchaînement d'agentivités.

De cette expansion de l'action et de la multiplication de ses tenants par la ventriloquie résulte une relativisation des dichotomies, notamment entre *action* et *structure*, qui participent alors l'une à l'autre, ainsi qu'entre *micro* et *macro*, comme nous le verrons encore par la suite. Cette remise en question de la nature circonscrite et exhaustive de l'action est fondamentale pour la ventriloquie, et c'est certainement le point qui, à la lecture de *The knowledge creating company*, doit d'abord retenir notre attention.

5.2 / Similitudes

5.2.1 / Une relativisation de la localité et des dichotomies

Ce n'est pas nécessairement sous une forme absolument similaire à celle développée dans la ventriloquie que les dichotomies sont remises en question dans l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi. Acceptons donc d'emblée d'embrasser largement les différents aspects de la relativisation des limites organisationnelles manifestes dans le livre, qu'il s'agisse d'un retour

sur certaines dichotomies en particulier ou de l'évocation plus générale de principes englobants pour expliquer l'organisation.

« What is unique about the way Japanese companies bring about continuous innovation is the linkage between the outside and the inside ». C'est, selon Nonaka et Takeuchi (1995, p. 6), l'une des principales caractéristiques qui permettent aux entreprises japonaises de créer du savoir : une ouverture et une souplesse dans l'adaptation aux modifications exogènes qui ancre véritablement l'entreprise dans son environnement. « Companies in Japan, ajoutent-ils, believe that new and proprietary knowledge cannot be created without an intensive outside inside interaction » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 11). Même si cette affirmation conserve un certain degré d'abstraction, elle crée un lien intéressant avec les fondamentaux de la ventriloquie. En effet, bien qu'encore dualiste en dernière instance, puisqu'il s'agit quand-même d'*intérieure* et d'*extérieure* intrinsèquement définis qui marquent sans appel une frontière objective de l'organisation, cette conception tend au moins vers une dislocalité de l'action organisationnelle en la prolongeant hors de son cadre interactionnel.

C'est cette même conception d'une interdépendance de l'entreprise avec son environnement qui fait que les auteurs la considèrent « not as a machine for processing information but as a living organism » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 9). Cette comparaison n'est de loin pas une exception en science organisationnelle, et elle mérite qu'on y prête attention. L'organicisme, en effet, évoque à la fois la capacité à intégrer – on pourrait dire ingérer – des éléments extérieurs à l'organisation, mais suppose aussi, contrairement à la machine, la possibilité de s'en trouver essentiellement modifié, transformé. En d'autres termes, cette

opposition commune entre machine et organisme semble généralement signifier que si la machine traite une matière qu'elle transforme sans s'en trouver elle-même altérée, l'organisme ajoute à cet effet la transformation ou la reproduction de soi-même par la chose traitée. Cette implication, souhaitée par les auteurs, n'est cependant pas la seule figure à prendre voix à travers le nom d'*organisme*, et nous reviendrons plus loin sur d'éventuelles autres figures également ventriloquées dont l'agentivité incontrôlée viendrait trahir la volonté des auteurs.

Ainsi, la référence à la métaphore organiciste laisse penser que si une discrimination entre un intérieur et un extérieur intrinsèquement définis persiste à un certain degré de la perception organisationnelle proposée par Nonaka et Takeuchi, une ouverture sur sa relativisation semble tout de même se profiler à travers leur définition des mécanismes du changement.

5.2.2 / Un repositionnement du sujet et des choses

Une importante modification du regard posé sur l'organisation par Nonaka et Takeuchi réside dans la manière dont sont attribués des rôles constitutifs aux événements micro et macro, car la proposition des chercheurs modifie les limites et donc, par extension, la définition même de l'organisation. En effet, l'axe principal de la création de savoir telle qu'elle est pensée dans *The knowledge creating company* réside dans la conversion de savoir tacite en savoir explicite. Autrement dit, dans la transformation d'une participation individuelle en une ressource commune et a-personnelle, mobilisable selon des desseins qu'on peut appeler macro, c'est-à-dire, en fait, en une ressource de type *corporate*. Quelle est l'implication épistémologique d'une telle affirmation de la genèse individuelle des caractères organisationnels ? Avant tout, elle permet vraisemblablement de déconstruire la dichotomie

entre micro et macro d'une façon semblable, par bien des aspects, à la déconstruction pratiquée par François Cooren dans le cadre de la ventriloquie.

Action and Agency in dialogue pose comme l'un de ses éléments théoriques centraux la redéfinition de l'action. Celle-ci ne concerne plus seulement les interactants et l'accomplissement des tours de parole, mais se prolonge par une connexité causale à travers des enchaînements d'agentivités par le biais desquels différentes entités sont *re-présentées* et réalisées dans les interactions. C'est en ce sens que l'action est véritablement *dislocale* ; et cette fragmentation, comme le précise du reste Cooren, n'est pas un procédé analytique, mais est bien inhérente au processus de communication, dans la mesure où ces agents sont mobilisés par les interactants humains, lesquels réciproquement sont *passionnés*, autrement dit habités, animés par ces mêmes agents. C'est parce que ce rapport à la fois contradictoire et complémentaire entre passion et animation est une condition de toute action que les dichotomies entre micro et macro comme entre action et structure doivent être relativisée, et que leur conception en alternative exclusive doit être dépassée.

Ainsi, « It becomes possible, écrit François Cooren (2010, p. 11), to dislocate our interactions – that is, to delocalize them – and call classical dichotomies such as action versus structure, macro versus micro, local versus global into question. » Cette irréductible multiplicité de l'action l'étend, comme elle étend aussi l'organisation elle-même dans le monde, brouillant les frontières entre l'intra et l'extra-organisationnel, puisque si ces territoires demeurent déterminables, ils ne sont cependant plus déterminés à priori. Elle permet enfin à l'action d'être le lieu à la fois immatériel et incarné où les abstractions prennent corps, et cette définition

renouvelée de l'interaction implique que l'interactant lui-même change de statut. Prenant sur ce point le contre-pied de l'ethnométhodologie et de l'analyse de conversation, la ventriloquie dessine un sujet interactant qui est, certes, la condition de l'interaction, mais qui n'en est cependant pas l'origine. Lui-même pris dans le *flux* qui constitue la nature ventriloquée des interactions, il est toujours – selon le mot de Bruno Latour évoqué par François Cooren – un *passeur*.

De prime abord, cette vision de l'interactant qui en relativise l'importance peut sembler contradictoire avec l'assertion d'Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1995, p. 13) selon laquelle « new knowledge always starts with an individual ». Avant de lire ici le signe d'un antagonisme irréductible, il convient pourtant de s'interroger plus avant sur ce qu'est réellement le sens de cette affirmation. Elle implique d'abord que la création d'un *savoir organisationnel*¹ n'est pas un procédé centralisé et vertical, puisque « the organization cannot create knowledge on its own without the initiative of the individual and the interaction that takes place within the group » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 13). Le rôle central attribué par les deux chercheurs à la conversion du savoir tacite en savoir explicite, dans laquelle on voit que les interactions sont appelées à jouer un rôle, implique que l'organisation se réalise certes dans les actions individuelles, mais surtout à travers le savoir de ces mêmes individus. Pour les auteurs, la question centrale est en fait « how an individual's personal knowledge is transformed into organizational knowledge valuable to the company as a whole » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.

¹ Dans l'introduction de leur ouvrage, Nonaka et Takeuchi définissent le savoir organisationnel comme étant « the capability of the company as a whole to create new knowledge, disseminate it throughout the organization, and embody it in products, services, and systems », traçant donc, dès les premières pages du livre, un lien entre le *knowledge* et les formes incarnées de l'organisation.

13), c'est-à-dire, selon leur propre terminologie, comment un savoir implicite sera transformé en savoir explicite. Ce qu'il est important de noter ici, c'est qu'à la source de la création du savoir organisationnel évoqué par Nonaka et Takeuchi, il y a bien, d'une certaine manière, l'individu, mais aussi le *tacit knowledge* lui-même.

Malgré une formulation qui met en avant le rôle organisationnel joué par les individus au cours des interactions, il semble donc que la notion de *savoir tacite* ouvre la théorie du changement de Nonaka et Takeuchi à une possible agentivité des choses ; ouverture qui pourrait avoir une incidence sur l'ensemble de la théorie élaborée dans l'ouvrage des deux chercheurs. En effet, malgré un attachement à la prépondérance des individus qui empêche le rôle joué par les figures non humaines d'être reconnu entièrement (au moins en tant que concept affirmé, mais peut-être pas comme paradigme sous-jacent), il semble que le sujet humain a finalement, dans *The knowledge creating company*, une importance minorée et même une identité aux contours peu marqués.

L'élément le plus explicite de cette remise en question est la mise à l'index du dualisme cartésien, accusé d'être un élément de faiblesse épistémologique occidental et, ainsi, un élément de rigidité organisationnelle face au changement représenté par l'innovation.

In Western philosophy there has long been a tradition separating the subject who knows from the object that is known. This tradition was given a solid methodological basis by Descartes, who posited the "Cartesian split" between subject (the knower) and object (the known), mind and body, or mind and matter. [...] The Western philosophical tradition has shaped the disciplines of economics, management, and organizational theory, which in turn have affected managerial thinking about knowledge and innovation. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 20)

Dans ce court passage, on voit comment un lien incriminant est établi très explicitement entre la séparation du sujet et de l'objet, d'une part, et un handicap dans le processus de création du savoir et l'innovation, d'autre part. Or, ce qui est impliqué ontologiquement par ce retour sur le dualisme cartésien, c'est que le sujet connaissant et l'objet qui est connu ne sont pas irrémédiablement distincts et que le sujet, alors, n'est plus lui-même la source exclusive de la connaissance, mais que celle-ci réside aussi bien dans l'objet connu.

Cette lecture du positionnement du sujet et des choses dans *The knowledge creating company* est encore affirmée par le contre-exemple que citent Nonaka et Takeuchi (1995, p. 28-29), c'est-à-dire la vision philosophique japonaise de l'unité entre humanité et nature. « The most important characteristic of Japanese thinking can be termed a "oneness of humanity and nature", écrivent-ils. [...] While Japanese epistemology has nurtured a delicate and sophisticated sensitivity to nature it has prevented the objectivation of nature [...] ». Que comprendre ici, sinon que s'élever contre l'*objectivation* d'une nature définie par son altérité avec l'homme, c'est précisément lui reconnaître à elle aussi la qualité de *sujet* ?

A la lumière d'une lecture plus attentive, il semble donc que le *tacit knowledge* est en fait défini dans *The knowledge creating company* comme relevant des individus surtout pour mettre en évidence son opposition avec l'*explicit knowledge* qui en est, lui, indépendant, une fois qu'il peut être consigné, compilé, transmis et qu'il concerne ainsi l'organisation dans son ensemble. Pour autant, le savoir tacite n'appartient pas, à proprement parler, aux interactants, dans la mesure où ce n'est pas *dans les individus* qu'il trouve en réalité son origine. Si Nonaka et Takeuchi soulignent la place des individus dans le processus d'innovation, cela semble être

plutôt pour affirmer le rôle irremplaçable de l'interaction (laquelle implique bien sûr l'interactant humain) et montrer que ce rôle dément la vision occidentale d'un savoir intégré par le haut au profit de celle d'un savoir produit par le bas. Ceci étant, ils ne placent pas explicitement dans l'individu la source en dernière instance du changement et de l'innovation, mais développent plutôt, sur la base du *tacit knowledge*, une topographie organisationnelle proche de celle proposée par la ventriloquie (laquelle postule un savoir présentifié dans les individus et traduit dans ce qu'il disent ou font) et qui a avec elle ce fondement commun d'asseoir sa perspective sur une même destitution de la *res cogitans*.

Dans la ventriloquie comme dans la théorie du savoir développée par Nonaka et Takeuchi, l'hiatus entre macro et micro s'avère méthodologique et non pas ontologique. Quand-bien même ce point est revendiqué plus explicitement par Cooren que par les deux autres chercheurs, la relativisation du rôle du sujet, qui va de paire avec une redéfinition du rôle des choses (ou de la *nature*, selon la terminologie propre à la philosophie japonaise évoquée dans *The knowledge creating company*), offre un socle théorique concordant, propice à une recherche, dans l'ouvrage d'Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, de principes plus ou moins analogues à ceux de la ventriloquie à proprement parler.

5.2.3 / La ventriloquie et la définition des agents

L'ensemble de la théorie ventriloque tient à un principe de réciprocité permanente entre ce qui *fait* et ce qui *fait faire*. Conformément à ce principe, *agentivité* et *passion* sont indissociables, puisqu'elles sont deux qualités des agents (qualités relatives à la manière

arbitraire qu'à l'observateur d'arrêter son regard sur un certain point de l'enchaînement actionnel) et qu'elles constituent deux aspects d'un seul processus : la ventriloquie elle-même.

Malgré l'importance fondamentale de ce lien réciproque, centre gravitationnel de la théorie formulée par François Cooren, l'aspect de la ventriloquie ayant peut-être la plus grande portée organisationnelle (en tous cas si nous entendons une portée prescriptive liée à la gestion du changement) est plutôt permise par la définition des agents. Car poser la question de l'agentivité, c'est demander en substance « Qui peut agir ? », et *Action and Agency in Dialogue* apporte à cette question une réponse qui renouvelle et étend la conception de l'action elle-même. Cette définition des agents repose sur un rapprochement entre objet et sujet rappelant, d'un certain point de vue, l'unicité entre humains et nature évoquée par Nonaka et Takeuchi, mais sans pourtant s'y limiter, puisque la ventriloquie associe à cette unité une irréductible différenciation, qui entretient avec elle un rapport de tension permanente. C'est donc sans souci d'atteindre un hypothétique état d'harmonie (contrairement, peut-être, à la philosophie japonaise) que la ventriloquie tire de son rapprochement entre sujet et objet un renouvellement radical de l'identité des éléments non humains à travers une perception particulièrement aiguë de leur participation à l'action.

D'une part, Cooren réinterprète les principales caractéristiques de l'action humaine. Alors que le fait qu'elle soit pratique, stratégique, orientée vers un but, est couramment affirmé – à travers notamment un paradigme intentionnaliste – pour illustrer le caractère distinctivement actif de l'agent humain, la ventriloquie postule au contraire que ces aspects relèvent en réalité d'une certaine passivité en ce qu'ils suivent l'inclinaison d'un

(sur)déterminisme causal (mais un déterminisme qui peut toutefois laisser la place à l'événement). Le but, la stratégie, etc. sont, dès lors, considérés comme *faisant faire*. D'autre part, Cooren s'attache à redéfinir la participation du non humain à l'action accomplie dans la communication en une véritable agentivité. Autrement dit, l'action humaine est raisonnable, et cette raison (ou plus exactement *ces raisons, ces causes*) participent de l'action à égalité avec le sujet humain lui-même.

Ainsi, les *choses* dans le processus ventriloque exercent-elles un rôle actif dans son acception la plus stricte, en venant s'incarner dans les interactions. Ces dernières sont donc *hantées*, au sens derridéen (Derrida, 1993, 1994) par de nombreuses figures, déployées sous la forme de passions, principes, arguments, faits, valeurs, dispositions, textes, collectifs etc.

Analyzing an interaction can thus consist of identifying these effects of presence/absence, which contribute to its dislocation. [...] reconceptualizing agency this way does not force us to abandon the difference between its various forms (for instance, the human ones vs. the non human ones), it just invites us to pay attention to what is active (*agissant* in French) in a given situation. (Cooren 2010, p. 4)

Nonaka et Takeuchi peuplent, eux aussi, les interactions, à travers le *savoir tacite*, d'éléments qui les précèdent et les habitent. Pourtant, dans le cas de la ventriloquie, cette agentivité, dans sa dimension potentielle, n'est pas essentiellement contingente, mais au contraire indépendante de l'interaction elle-même, et donc des interactants humains.

Cette différence de perspective, si elle décrit un même évènement interactionnel que l'influence dans le savoir tacite de choses antérieures, a tout de même une portée ontologique sur la théorie qui crée une différence. En effet, c'est la conception d'une agentivité des figures potentiellement existante, indépendamment de chacune de leurs évocations par un sujet

humain, qui permet de penser la permanence de leur statut d'acteur hors des interactions qui les concrétisent. Ainsi, la permanence de leur relative autonomie désinstrumentalise les figures non humaines et les rend même susceptibles de trahir le sujet qui les mobilise communicationnellement. Ce dernier, quant à lui, n'a pas le privilège de la mobilisation des agents non humains, qui peuvent également être ventriloqués par d'autres figures, à la manière, par exemple, dont le droit ventriloque la justice. C'est cette affirmation de l'agentivité et de la relative autonomie des figures qui permet à François Cooren (2010, p. 4) de définir la ventriloquie de façon à la fois synthétique et embrassante comme « the mode of action and being of things ».

5.2.4 / L'interaction, entre savoirs tacite et explicite

Avant même d'examiner plus en détails le rôle tenu par les choses dans la *knowledge-creating company*, il apparaît que le concept de *savoir*, notion cardinale développée par Nonaka et Takeuchi, prête à comparaison avec la ventriloquie par différents aspects. Le *tacit knowledge*, pour commencer, s'est révélé potentiellement situé hors des interactants, (si l'on se réfère du moins à la réfutation du dualisme cartésien) quand bien même il demeure réalisé par eux dans le *locus* interactionnel, comme le sont pour la ventriloquie les figures actives. Bien que les deux auteurs ne donnent pas à cet aspect une forme très concrète, on comprend tout de même que la réfutation du dualisme cartésien, la séparation entre « the subject who knows from the object that is known » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 20), rend difficile voire caduque la totale intériorité du savoir tacite. En d'autres termes, et sans donner à ceci une forme plus précise que celle que ne lui donnent Nonaka et Takeuchi, on peut comprendre que *tacite* ne signifie pas

exactement *intérior* et qu'en conséquence, si par *savoir tacite* les auteurs semblent souvent parler d'une sorte de savoir-faire, ils laissent tout de même ouverte la possibilité d'une compréhension plus étendue de ce concept :

Tacit knowledge is highly personal and hard to formalize, making it difficult to communicate or share with others. Subjective insights, intuitions, and hunches fall into this category of knowledge. Furthermore, tacit knowledge is deeply rooted in an individual's action and experience, as well as the ideals, values or emotions he or she embraces. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 20)

Au-delà de l'évocation de la subjectivité et de l'individualité qui mettent en évidence l'acteur humain et sa psychologie, comment ne pas reconnaître dans les idéaux, les valeurs, les émotions cités dans ce passage, un éventail de figures susceptibles d'être ventriloquées et d'être ainsi, par leur action *passionnante*, de véritables agents ?

Cette lecture est encore accréditée par le fait qu'un peu plus loin, Nonaka et Takeuchi (1995, p. 9) complètent leur définition du savoir tacite en citant en exemple certains éléments plus clairement distincts de l'expérience individuelle. Le *tacit knowledge* « embraces ideals, values, and emotions, disent-ils, as well as images and symbols ». Il est concevable qu'images et symboles puissent être considérés ici seulement par le biais de la connaissance qu'ont d'eux les sujets, et qu'ils demeurent ainsi relativement tributaires des individus, de la même façon que valeurs et émotions ne sont apparemment prises en compte que dans la mesure où un sujet les *embrasse*. Mais même en admettant cette restriction que rien ici ne vient fonder absolument, il n'est pas pour autant évident de les réduire eux-mêmes à des phénomènes intrinsèquement endogènes à la personne. En effet, images et symboles préexistent à l'expérience individuelle et, ainsi, à leur connaissance tacite par un interactant en particulier. D'une certaine manière, et pour le dire avec un peu de provocation, si le savoir tacite existait en dehors du fait même

d'être su, cela constituerait peut-être une ouverture à l'intérieur de la théorie développée par *The knowledge creating company* pour établir absolument l'agentivité propre d'éléments non humains.

Tout, pourtant, ne se joue pas dans l'interaction elle-même, et elle ne constitue pas, entre ventriloquie et création de savoir, notre seul point de comparaison. « We are concerned with [...] organizational skills rather than individuals skills », soulignent Nonaka et Takeuchi (1995, p. 48), ce qui laisse entendre que malgré le rôle important dévolu à l'individu interagissant, ce n'est pas à son échelle qu'est lisible en fin de compte la théorie développée par les deux auteurs. Car l'objectif, rappelons-le, est organisationnel : c'est la définition fonctionnelle de la *knowledge-creating company*, en opposition avec une vision de l'entreprise comme machine à traiter l'information.

According to this view, an organization processes information from the external environment in order to adapt to new circumstances. [...] From our perspective, it does not really explain innovation. [...] The key to knowledge creation lies in the mobilization and conversion of tacit knowledge. And because we are concerned with organizational knowledge creation, as opposed to individual knowledge creation, our theory will also have its own distinctive "ontology" [...]. We present the four modes of knowledge conversion, [...] these modes are what the individuals experience. They are also the mechanisms by which individual knowledge gets articulated and "amplified" into and throughout the organization. (Nonaka & Takeuchi, p. 56-57)

Ce que ce passage nous apprend, c'est que le *knowledge* qui, comme nous l'avons vu, ne prend pas sa source dans l'interaction, ne s'y achève pas non plus, ni ne s'y fixe, mais est plutôt converti par elle, amplifié, et peut ensuite devenir constitutif de l'organisation elle-même, indépendamment des interagissants. En d'autres termes, ventriloqué pour être interagi, le savoir d'abord appelé *tacite* peut lui-même donner lieu à une figure à son tour ventrilocable et dont

l'agentivité n'est plus tributaire d'une interaction en particulier : le savoir *explicite*. C'est par exemple ce qui se passe lorsqu'un expert rédige un guide, et que ce guide à son tour dirige l'action et fonde l'expertise d'autres acteurs humains. C'est ce qui se passe aussi, d'une manière plus informelle, quand une habitude devient une tradition.

5.3 / Divergences et nouvelles perspectives

5.3.1 / *Un cadre épistémologique élargi*

Un examen détaillé a fait apparaître que la ventriloquie développée par François Cooren et la *knowledge-creating company* d'Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi sont par certains aspects beaucoup moins antagonistes qu'elles ne peuvent le paraître au premier abord. Nous avons plus particulièrement établi que la relativisation des dichotomies, notamment celle qui oppose sujet et objet, ou homme et nature, de même que le rôle pour ainsi dire maïeutique dévolu à l'interaction par l'une et l'autre de ces théories, permettent de les comparer jusqu'à un certain point. De plus, toutes deux conçoivent un mouvement ascendant qui fonde la constitution organisationnelle dans les actions individuelles et permet d'établir entre elles un parallèle significatif.

Malgré ces similitudes, pourtant, ventriloquie et création de savoir ne sont pas des approches équivalentes, et une différence irréductible demeure entre elles ; elle tient à l'identification explicite ou non d'une véritable agentivité des choses (en amont de chacune de leurs incarnations et indépendante du facteur volontaire) et à la décentralisation concomitante du sujet humain. Pour Nonaka et Takeuchi, ce dernier n'est plus un *information processor* mais bien un *information creator*, et cette différence de statut l'unit au monde en le libérant de

l'isolement cognitif. Symétriquement, ce rapprochement constitue bien aussi une réévaluation du rôle des choses, puisque les deux chercheurs ouvrent au monde le sujet agissant à travers la définition d'un *tacit knowledge* préexistant à la conscience humaine et qu'ils affirment exempt du dualisme cartésien.

Pourtant, la redistribution des forces de l'action s'arrête là, sans atteindre la reconnaissance d'une certaine agentivité des choses, c'est-à-dire sans leur octroyer véritablement le statut d'agents contribuant à l'action collective. Cette limite est discernable de façon sous-jacente, en dépit de la volonté explicite de Nonaka et Takeuchi de sortir le sujet humain de son isolement. Critiquant par exemple la position – il est vrai particulièrement cognitiviste – d'Herbert Simon, Nonaka et Takeuchi (1995, p. 38) écrivent à son sujet :

Simon argued that effective information processing was possible only when complex problems were simplified and only when organizational structures were specialized so that units did not have any unnecessary interaction with each other. This Cartesian-like rationalist view led him to neglect the human potential for creating knowledge both at the individual and organizational levels; he failed to see human beings as those who actively discover problems and create knowledge to solve them.

Ce n'est pas tant le fond que la forme donnée à cette critique qui laisse apparaître que, malgré leur volonté de fondre le sujet et le monde dans le savoir tacite, l'interactant humain reste pour Nonaka et Takeuchi le seul agent légitime, celui qui *découvre activement* et qui *crée*. On voit aussi que par le biais de cette *découverte*, les problèmes eux-mêmes sont rattachés à leur perception par un être humain et que l'agentivité des choses est en ainsi exclue de fait, ceci alors même que le procédé d'attribution habituel tend à admettre aisément les échecs comme *involontaires* et donc, d'une certaine façon, performées par des figures non humaines.

Du point de vue d'une analyse ventriloque, on pourrait dire que la figure du *knowledge* continue de ventriloquer celle de la raison humaine. Ainsi, en dépit de leur volonté émancipatrice vis-à-vis de la raison et de l'intention, les auteurs sont trahis par l'agentivité textuelle qui continue de ventriloquer la voix ratiocentriste et contribue à ramener malgré leurs efforts leur théorie vers une conception ratiocentriste.

De la même façon, les deux chercheurs reprochent aux études de la culture organisationnelle d'avoir sous-estimé « the importance of such human factors as value, meanings, commitments, symbols, and beliefs » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 42). Si cette remarque souligne le rôle crucial d'éléments également valorisés dans *Action and Agency in Dialogue*, le regroupement sous l'appellation de *facteurs humains* de ce qui constitue pour la ventriloquie des *figures* traduit à son tour comment, dans le cadre de la *knowledge-creating company*, il n'est pas d'action hors de celle accomplie par la personne. Et les exemples de ce présumé anthropocentriste, qui prend à rebours le paradigme anticartésien, ne manquent pas.

« The articulation of tacit mental models, in a kind of “mobilization” process, is a key factor for creating new knowledge » (Nonaka & Takeuchi, p. 60), affirment encore les deux auteurs. En assimilant ainsi le savoir tacite à des *modèles mentaux*, ils laissent entendre que ce concept même de *savoir*, fondement de leur approche, doit en fin de compte (et en contradiction avec ce que nous avons pu comprendre ailleurs) être d'abord compris comme une caractéristique du sujet plutôt que comme une qualité des figures potentiellement mobilisables par lui. Cette lecture n'est, du reste, pas démentie quand Nonaka et Takeuchi (1995, p. 86)

écrivent que dans leur théorie « knowledge is defined as justified true belief ». Malgré le rapprochement opéré plus tôt entre l'individu et le monde dans la définition du *tacit knowledge*, cette conception ratio-centrée semble réintroduire dans la mécanique du changement organisationnel l'isolement du sujet et le dualisme cartésien dont les auteurs de *The knowledge-creating company* prétendaient se débarrasser. A ce propos, il est intéressant de noter que le concept de savoir revient en fin de compte à une acception cohérente avec l'usage courant de ce mot. Une lecture ventriloque n'y verrait pas un hasard. Au contraire, la théorie proposée par la ventriloquie relative à l'usage du nom (que nous avons déjà évoquée) souligne que ce dernier joue un rôle de premier plan dans la lisibilité de l'incarnation. Ainsi, faire parler le *knowledge*, c'est aussi donner voix à l'antériorité dans laquelle il se fonde, et évoquer ainsi les voix qui parlent à travers lui. Dès lors, il apparaît probable de ne pouvoir s'affranchir entièrement de son sens courant.

Le non aboutissement de l'émancipation relative des choses participe à enfermer le raisonnement dans une dualité par certains aspects ratiocentriste, qui oppose un sujet cartésien coupé du monde à un sujet imprégné du monde par une expérience plus ou moins psychologisée, mais non pas véritablement mû (ou *passionné*) par lui. L'évocation par les auteurs de *The knowledge-creating company* d'un processus de conversion du savoir « driven by organizational intention » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 74) renforce encore (indépendamment du fait que cette intention organisationnelle soit peut-être partagée plutôt que celle d'un seul individu) l'impression que c'est bien toujours un modèle intentionnaliste de constitution organisationnelle, fondé sur l'objectivation formelle d'agentivités explicites, conscientes et voulues, qui est proposé. Ainsi, ce qui pourrait au départ n'être perçu que comme une

différence de degré entre deux démarches passablement similaires de destitution de l'hégémonie de l'acteur humain sur l'interaction porte en réalité à conséquence tout à fait qualitativement, car cette restriction, loin d'être insignifiante, aboutit à une importante divergence ontologique relative à la définition même de l'organisation.

5.3.2 / Une même position de l'interactant et une autre configuration organisante

La conversion du *tacit knowledge* en *explicit knowledge*, dont il a été question précédemment, place l'interactant humain dans une position centrale à certains égards, mais également intermédiaire, très proche par cet aspect de celle décrite par la ventriloquie. Pour cette dernière, en effet, « action implies passion, in the etymological sense of the term, that is, activity implies, by definition, a form of passivity or animation » (Cooren, 2010, p. 5). Ainsi, le sujet interactant, dont la situation pourrait sembler paradoxale, est en réalité tout à la fois déterminé et déterminant. L'interaction est elle-même le lieu d'incarnation des agentivités *upstream* et la source de leur répercussion en agentivités *downstream*, selon la terminologie proposée par Cooren. Cette seconde agentivité donne à son tour lieu à différentes incarnations, par exemple dans les interactions, mais pas uniquement. Dans le cas où elle se trouve ventriloquée par un artefact destiné à guider les actions organisationnelles (comme par exemple un règlement), la similitude devient alors frappante entre, d'une part, la conversion du savoir détenu par les individus en *explicit knowledge* et son effet proprement *organisateur*, tel qu'il est décrit dans l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi, et, d'autre part, l'évocation, dans *Action and Agency in Dialogue*, de certains agents organisants :

This is where not only policies, procedures, rules, norms, protocols, programs, regulations, laws, bylaws, directives, and principles (what could be called

regulatory agents), but also projects, plans, tasks, tactics, and strategies (what could be called projective agents) become crucial, as one of their *raison d'être* is precisely to produce such ordering effect (Vasquez, 2009 ; Vasquez & Cooren, forthcoming). How do they do that? By saying the same things repeatedly, iteratively, over and over, time after time. Of course, they can be ignored, altered, and/or canceled, but as long as they aren't, they will be saying the same things for another next first time, which means that some ordering effect will tend to be created. (Cooren, 2010, p. 214)

Ainsi, la ventriloquie identifie un aspect à la fois permanent et changeant de la morphologie organisationnelle, et qui participe des interactions. Ce faisant, elle rejoint certes l'approche de la conversion du savoir et sa tendance à se détacher du sujet interagissant en allant vers l'*explicit knowledge*, mais semble en définitive offrir à ce mécanisme une perspective élargie.

En dépit d'une base commune (et même d'un procédé initial fort semblable), à ce moment de leurs développements, création de savoir et ventriloquie divergent radicalement, dans la mesure où la seconde révèle un processus circulaire, en permettant de concevoir que celles des figures régulatrices ou projectives qui relèvent du savoir *explicite* de Nonaka et Takeuchi (règles, procédures, plans, tâches etc. créées par la mobilisation et la transformation du savoir tacite individuel) seront à leur tour mobilisées interactionnellement et qu'elles connaîtront alors, simultanément à une forme de permanence, de nouvelles transformations. Cette circularité évolutive est rendue possible précisément par l'affirmation de l'existence entre agents humain et non humain (ou interagissant et figure) d'un rapport agenciel intrinsèquement réciproque et simultané.

Ainsi, par exemple, le savoir tacite constitué par l'expérience d'un groupe d'individus pourra être explicité sous la forme d'un manuel, et s'émanciper ainsi des sujets connaissant. Mais la ventriloquie permet d'aller plus avant et de concevoir qu'au moment d'être mise en

actes *une nouvelle première fois*, la règle détenue par le manuel sera à la fois identique et différente, établissant itérativement un effet permanent sur lequel peut se fonder un ordre, mais sans que celui-ci ne soit figé ni établi définitivement. L'ordre perpétué par l'agent projectif résidera donc dans la succession de ses occurrences interactionnelles, sans que cet effet ne puisse se réduire ni à la personne ni au texte, mais bien à leur mobilisation réciproque.

5.4 / Conclusions sur *The knowledge-creating company*

La reconnaissance de l'agentivité non humaine, paradigme capital de la ventriloquie, permet donc de proposer une ontologie originale de l'organisation, dont elle appréhende la constitution d'une façon qui restitue toute l'ampleur du rôle joué par les choses, mais qui réfute en même temps un déterminisme réducteur. Si la ventriloquie, qui fait grand cas de la causalité, envisage en effet les collectifs comme des *configurations*, elle ne constitue en rien une approche systémique ni fonctionnaliste, mais considère au contraire que le système est un effet de la configuration et non pas sa cause. « Following the development of configurations, écrit François Cooren (2010, p. 226), thus consists of identifying the various figures that reattach themselves for another next first time through our interaction ». Ainsi, la ventriloquie n'est ni un déterminisme systémique, ni un relativisme anthropocentriste, mais conçoit la constitution communicationnelle des organisations dans sa *complexité longitudinale*, selon les propres mots de son auteur. Pour cela, elle prend en compte le rôle joué par le non humain, comme le fait aussi, dans une certaine mesure, la théorie de la *knowledge-creating company*, mais en affranchissant l'agentivité des choses d'une contingence au *cogito* du sujet. Parallèlement, elle renforce aussi le rôle des individus, mais sans ratiocentrisme, en affirmant la permanente

réactualisation des figures au travers des interactions, traduite dans son raisonnement par le concept d'itérativité.

C'est l'itérativité, en établissant un rapport dynamique entre les actantialités humaine et non humaine, qui permet d'envisager la liberté du sujet sans l'isoler du monde et sans, non plus, rendre inexplicable l'existence empirique des organisations et la relative permanence de leur identité. Cette manière de concevoir l'existence de l'organisation, répétitive mais changeante, interactionnelle mais réifiée, continue mais fragmentée, occurrentielle, enfin, mais dislocale, offre l'avantage de dresser d'elle un portrait qui dépasse l'intention et la raison. Elle permet ainsi d'inclure dans l'organisation en tant que phénomène des paramètres autrement inexistantes, tel en particulier le rôle joué par des figures parfois hors de contrôle, sans les réduire à l'identité marginale d'accidents, ni les éloigner de l'essence organisationnelle en les assimilant à un contexte.

Enfin, l'itérativité, instituant comme le fait la *knowledge-creating company* le rôle fondamental de l'interaction, en redéfinit la fonction organisationnelle. Quand Nonaka et Takeuchi (1995, p. 239) écrivent « as we have pointed out, knowledge is created only by individuals », leur affirmation n'est pas entièrement contradictoire avec ce que dit la ventriloque, qui conçoit elle aussi que l'organisation se réalise à travers les interactions de ses membres (en mobilisant – et mobilisés par – des agents non humains qui rendent l'action possible à travers une chaîne d'agentivités organisées causalement et réunies sémantiquement par un procédé d'attribution). Mais, pour la ventriloque, les interactions sont le *lieu* constamment disloqué de la concrétisation itérative de l'organisation et non sa *source*. Ainsi, les

individus ne sont-ils pas l'origine de tout ce qui se réalise pour une nouvelle première fois à travers les interactions. Pour Nonaka et Takeuchi (1995, p. 240), en revanche, « the individual is the "creator" of knowledge and the organization is the "amplifier" of knowledge ».

5.4.1 / Aspects de théorie

Dans la théorie de la *knowledge-creating company*, c'est en fait le principe même de *création* qui peut être interrogé par les paradigmes de la ventriloquie que sont l'agentivité des choses et le fonctionnement itératif de la nature permanente de l'organisation. Ventriloquer, en effet, n'est pas exactement créer ; du moins pas au sens d'une création *ex-nihilo* attribuable en dernière instance à l'individu. L'idée de *création*, pourrait en fait être comprise comme une *réalisation* ou une *reconfiguration*, comme l'écrit Cooren, une acception qui définit mieux le rôle des interactions et l'influence sur l'existence de l'organisation d'un déterminisme précédant l'action des sujets humains.

La comparaison entre les entreprises japonaises et celles de l'Ouest, telle qu'elle est opérée par Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, éclaire certainement de nombreux aspects idéologiques et structurels de ces deux natures organisationnelles. Sans doute également y a-t-il, dans cette comparaison, matière à dresser des modèles, desquels dériver à leur tour des méthodes. Il est également pertinent de voir dans les grandes entreprises américaines des années 1980 et jusqu'aux années 1990 des géants rigides, par certains aspects, et dont le penchant pour la planification et la verticalité constitue certainement l'une des limites les plus restrictives.

Mais l'ontologie proposée par les auteurs de *The knowledge-creating company* pour décrire en détail cette différence a au moins une limite : celle de ne pas achever sa remise en question de la prévalence des individus dans le processus de création organisationnelle (autrement dit la création d'un *knowledge*). Le modèle prôné, aussi exempt soit-il de verticalité, ne réussit pas à se débarrasser comme il le souhaiterait d'un anthropocentrisme qui le limite. Les termes mêmes d'*implicite* et d'*explicite* ramènent inévitablement à l'entendement et participent à le fonder en passage obligé de l'action organisante, quand la ventriloquie permet, elle, d'imaginer qu'une figure (c'est-à-dire un élément possiblement *implicite*) soit en elle-même « valuable to the company as a whole » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 13), puisque son agentivité n'est plus inhérente à la volonté explicite d'un sujet humain pour se réaliser interactionnellement.

6 / Senge – La Danse du changement

6.1 / Le propos de l'ouvrage dans son ensemble

La quatrième de couverture du livre de Peter Senge explique brièvement que « la danse du changement est cette inévitable interaction, ce jeu croisé entre les forces qui amplifient le changement et celles qui le contrarient. Apprendre à reconnaître et maîtriser ces forces pour mieux mener la danse, est-il encore écrit, voilà l'objet de ce livre » (Senge, 1999). Ce résumé très succinct contient comme en essence l'ensemble des caractéristiques théoriques qui, à la lecture de l'ouvrage, vont retenir notre attention. Pour le dire à notre tour d'une manière courte, il est particulièrement intéressant du point de vue de la ventriloquie d'examiner un livre de management qui considère que l'organisation est animée par des *forces*. En effet, sans même connaître encore l'exacte représentation organisationnelle développée par Senge, il est remarquable d'emblée que cette description sous-entend l'existence d'influences aptes à faire des différences qui favorisent ou défavorisent le changement, et dont nous comprenons qu'il est peu probable qu'elles soient simplement exercées par des personnes. Ces *forces* inhumaines nous interpellent parce qu'elles évoquent assez directement la question, fondamentale pour la ventriloquie, de l'agentivité des choses.

La Danse du Changement est un ouvrage collectif, dont les différents articles sont écrits chacun par un manager ou un consultant, praticien de la théorie des *organisations apprenantes* exposée dix ans plus tôt dans *La Cinquième Discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent* (Senge, 1991). En raison de la diversité des auteurs et de cette nature très segmentée du livre, notre approche du texte se fondera cette fois-ci d'avantage sur une analyse par chapitre que sur le seul recensement indistinct des thèmes abordés. Cette adaptation

méthodologique devrait nous permettre de ne pas trahir en les assimilant complètement des propos qui, s'ils s'organisent bien autour d'une même idée, relèvent parfois de conceptions sensiblement différentes.

Organisé autour de *l'entreprise apprenante*, la construction de *La Danse du Changement* repose sur un procédé d'agrégation d'expériences et de mises à en pratique de la théorie développée par Senge dans son premier livre. Comparant sa démarche au travail cartographique du flamand Mercator, Senge (1999, p. 9) écrit au sujet de sa propre démarche :

En tant qu'auteur de cet ouvrage, nous aspirons, de même, à mettre au point une méthode simple et systématique pour organiser les différents récits rapportés par les explorateurs du changement dans les entreprises et en faire un tout cohérent. [...] En s'inspirant de *La Cinquième Discipline* et de son guide de terrain, certains cherchent à bâtir « l'entreprise apprenante ». Mais, quelles que soient les étiquettes, des aspirations communes fondent la plupart de ces projets. Tous tentent de réagir rapidement aux changements externes et de penser l'avenir de façon plus imaginative. Ils veulent de meilleures relations, avec moins de « politique » et plus de confiance et de transparence. Ils souhaitent libérer les talents naturels et l'enthousiasme de leur personnel. Ils veulent réellement se rapprocher de leurs clients. Et, ce faisant, ils tentent de se forger un destin et à long terme d'atteindre le succès financier.

Ce que Senge explique ici, c'est qu'à travers sa méthode de compilation de récits articulés autour de certains thèmes, il entend aborder les traits fondamentaux de l'entrepreneuriat, ces « aspirations communes » à une rentabilité bien comprise, qu'il évoque en termes à la fois humains et conjoncturels. Ainsi, sa méthode empirique est orientée vers un but pratique : maîtriser le changement. À ce sujet, l'assimilation métaphorique du changement organisationnel à une géographie bien physique, qui vient justifier une méthode basée sur l'observation, semble impliquer une certaine réification, semblable à celle qu'implique la ventriloquie, et cohérente avec l'idée de *forces* autonomes.

Cette concrétisation du changement semble admettre au moins la possibilité qu'il intervienne aussi indépendamment la volonté humaine. Mais le texte de Senge demeure malgré tout ambigu sur ce point, car l'auteur tend tout de même à considérer généralement le changement comme un *projet*, c'est-à-dire une action volontaire (ou même, dans la mesure où il existerait aussi sans être réalisé, une simple volonté) dont les tenants seraient à la fois irréductiblement humains et systématiquement explicites. Ce point de vue s'exprime par exemple dès l'un des premiers points de l'ouvrage de Senge (1999, p. 10), intitulé « Le cycle de vie des projets de changements ». Dans celui-ci, l'auteur énonce le constat qui fonde en grande partie sa démarche présente : l'échec des programmes de changement.

C'est à soigner cette incapacité de ce qui a été volontairement et explicitement programmé à se réaliser que *La Danse du Changement* s'attache, et cet élément de projection est essentiel pour comprendre la démarche du livre et sa problématique diachronique. Il s'agit d'inscrire dans la durée des actions organisationnelles les décisions prises ponctuellement. Ainsi, s'il sera ici beaucoup question de *forces* non humaines (dont nous allons essayer de déterminer si nous pouvons les assimiler à des figures), celles-ci ne désigneront pas véritablement le *changement* lui-même. Ce dernier a plutôt l'air de devoir être compris comme une transformation, certes soumise à des aléas, mais dont le principe serait d'abord de constituer une adaptation raisonnable et raisonnée, avant d'être l'expression autonome mais conjointe de différentes agentivités.

Ces *forces*, alors, si elles ne constituent pas le changement lui-même, par quel biais s'exercent-elles ? Elles sont ce qui, a posteriori de la décision explicite d'un changement, favorise ou défavorise sa réalisation effective. Selon la théorie de l'organisation apprenante, les

forces qui s'exercent sur le changement répondent à un mécanisme d'équilibre, nécessaire mais aussi conservateur, et dont la description fera souvent emprunter aux contributeurs de l'ouvrage la métaphore organiciste. « Pour comprendre pourquoi le maintien de changements importants nous échappe, écrit Senge (1999, p. 11), nous devons raisonner moins comme des dirigeants que comme des biologistes ». Ainsi, le changement (entendu, nous l'avons dit, comme vertueux), se trouve comparé à la *croissance*, terme dont la polysémie offre l'avantage ambiguë d'évoquer également une transformation méliorative dans le lexique managérial, c'est-à-dire en particulier en termes financiers. Or « toute croissance, écrit Senge (1999, p. 12), se produit dans la nature par l'interaction entre les processus amplificateurs de croissance et les processus régulateurs de croissance ». C'est cette alternative catégorique qui sera utilisée pour définir les différentes *forces* abordées au long du livre, un peu sur le principe des facteurs *push* et *pull* utilisés en sciences sociales pour déterminer les comportements humains.

Amplifier et réguler, c'est dans cet exercice contradictoire de facteurs potentiellement indépendants les uns des autres que se trouve, dans la théorie de l'organisation apprenante, un espace pour représenter le changement de manière a-raisonnable et imaginer pour l'acteur humain une action qui prenne en compte son interaction avec le non humain.

Aucun jardinier n'essaie de convaincre une plante de « vouloir » grandir. Si la graine n'a pas le potentiel de croissance, personne ne peut faire quoi que ce soit pour qu'il en soit autrement. [...] Les dirigeants devraient particulièrement se concentrer sur les facteurs limitatifs qui pourraient ralentir ou stopper le changement. Avant toute chose, le jardinier doit comprendre les contraintes qui peuvent limiter la croissance et s'y attaquer. Pourquoi faudrait-il qu'il en soit différemment pour les dirigeants qui recherchent des changements importants et durables ? Exhorter les individus à faire plus d'efforts, à s'impliquer davantage, à se montrer plus enthousiastes ne peut forcément pas avoir d'effet durable. (Senge, 1999, p. 13)

Ce qui est affirmé ici, c'est que le changement, s'il ne se décrète pas (durablement au moins) par voie d'organigramme et de programme, n'est pas non plus déterminé exhaustivement par le facteur psychologique, dans la mesure où il ne se résume pas entièrement aux individus, ni a fortiori à leur seule action. Pour permettre au changement de durer, il faut notamment prendre en compte l'action des *facteurs d'amplification* et celle des *facteurs de régulation*. C'est ce que Senge propose de faire en réformant le mode de management.

L'amplification du changement, celle qui va favoriser l'adoption à long terme des modifications voulues stratégiquement, c'est ce sur quoi propose d'agir la théorie de l'organisation apprenante. Mais l'amélioration des capacités d'apprentissage, dont traitait *La Cinquième Discipline*, n'est qu'un des deux aspects qui influencent la pérennité du changement. Elle est, écrit Senge (1999, p 15), « une condition nécessaire mais pas suffisante. [...] En effet, [les projets d'apprentissage] s'attachent uniquement aux processus de croissance et non pas aux processus régulateurs ». C'est de cela, précisément, qu'il sera question dans *La Danse du Changement*.

6.2 / Influence du leader et pouvoir réel de l'acteur humain

Le leader est une figure centrale de la littérature managériale. Polymorphe et largement indéfinie, elle est mise à contribution répétitivement et souvent caricaturalement par les théories de gestion contemporaine, à travers le rôle central dévolu au *leadership*, comme en témoigne notamment un numéro de la *Revue québécoise de psychologie* consacré au sujet. Si Alain Rondeau (1986) souligne que le leadership est « un sujet parmi les plus fréquemment traités dans la documentation en comportement humain au travail », cette profusion

n'empêche en effet pas que « la multitude des études consacrées à ces sujets et recensée dans la documentation [...] n'ont pas permis de développer une connaissance bien articulée des processus d'influence en milieu organisationnel » (Savoie et Benhadji, 1986). Pour Ralph Stogdill (1974) également, « l'accumulation sans fin de données empiriques n'a pas produit une compréhension intégrée du leadership ». Finalement, « le dénominateur commun de toutes les approches [...] semble être la mise en exergue de l'individu et de son psychisme » (Selleger, 2010). Dans le cas de *La Danse du Changement*, cependant, la figure du leader montre bien comment l'idée de processus amplificateurs et régulateurs est en porte-à-faux avec les concepts qui veulent faire primer sur tout la nature et l'action des individus. D'emblée, en effet, Senge (1999, p. 16) remet en cause ce qu'il appelle « le mythe du super dirigeant ». Suivant une acception du leader qui l'assimile entièrement à la position hiérarchique dominante (ce qui ne fait cependant pas l'unanimité dans les études traitant du management), Senge en arrive très rapidement à désigner le « mythe de la direction omnipotente ». En effet, dans cette appellation dénonciatrice, *direction* est sans doute à entendre dans son sens le plus courant pour l'entreprise, et c'est donc, à travers la figure du leader, le rôle de la hiérarchie qui est remis en question.

Les attentes sont lourdes, que la théorie managériale du leadership fait peser sur le dirigeant (Fairhurst & Cooren, 2009). Senge (1999, p. 17) va jusqu'à écrire que « cette idéalisation du leader conduit à une quête sans fin de personnages héroïques capables d'intervenir pour sauver le reste d'entre nous des organisations récalcitrantes et non compétitives ». En disant cela, il remet en question la capacité du leader à être une réponse aux

processus régulateurs qui limitent le changement, mais il n'affirme pas pour autant la capacité interactionnelle égale de figures non humaines.

La quête perpétuelle du leader héro n'est-elle pas en soi un facteur déterminant qui distrait notre attention de la construction d'organismes qui, par nature, s'adaptent et se réinventent, avec un leadership partagé par beaucoup de personnes venant de partout et pas seulement d'en haut ? [...] Lorsque l'on s'adonne au culte du super dirigeant, on entretient à coup sûr des organisations réfractaires au changement. (Senge, 1999, p. 17)

Il peut paraître douteux que, par définition, le leadership puisse être « partagé par beaucoup », et peut-être vaudrait-il mieux, en bonne logique, proposer de simplement renoncer ici à utiliser ce concept. Ceci étant dit, nous pouvons tout de même constater qu'en fin de compte, ce qui est remis en cause à travers la figure du leader est moins la prédominance de l'agentivité humaine dans l'organisation que la nature verticale et centralisée de cette agentivité créatrice de changement. Ainsi, en dépit de l'évocation d'organismes qui se réinventeraient *par nature*, l'opposition au leadership ne constitue pas une requalification de l'agentivité humaine en tant que telle, mais plutôt la mise en avant, pour conduire un changement durable, d'agents toujours humains mais multiples et situés plus à la base de la pyramide hiérarchique.

C'est peut-être parce que la remise en question du rôle primordial joué par la personne reste partielle que l'aspect psychologique demeure malgré tout assez présent en filigrane du discours. Senge (1999, p. 19) écrit par exemple que la plupart des projets de changements menés par la direction « ne requièrent pas d'engagement » et qu'ils sont « construits autour du respect des règles ». C'est une manière pour lui, à travers l'engagement, de mettre en avant le rôle joué par les valeurs. Mais, alors qu'on pourrait voir là l'intervention d'une *figure*, au sens que lui donne Cooren, Senge choisi plutôt d'affirmer qu'une valeur « n'est une valeur que dans

la mesure où elle est librement choisie ». Outre que cette affirmation pourrait être mise en doute, du point de vue d'un certain déterminisme social par exemple (nos valeurs sont en grande partie héritées, et cet aspect contraignant est clair depuis que Dürkheim a mis en évidence le *fait social* – Dürkheim, 1895), elle souligne avant tout l'aspect psychologique des valeurs, c'est-à-dire celui qui est réalisé dans la personne et dépendant d'elle.

Pourtant, un même discours sur l'efficacité des valeurs et leur nécessité à l'accomplissement d'un changement durable pourrait s'appuyer sur une représentation agentiellement autonome de celles-ci, indépendamment du libre-arbitre et de manière parfois coercitive pour l'individu. Il faudrait pour cela se pencher sur leur existence culturelle, c'est-à-dire itérativement cultivées dans les interactions. Plus loin, Peter Senge (1999, p. 21) écrit encore que « les individus ne résistent pas au changement, ils résistent à l'idée d'être changés ». On voit à ces exemples qu'en dépit de l'abandon revendiqué du leader-roi, la raison (ou au moins le mental) continue d'occuper une place centrale dans la représentation de l'action qui réalise le changement. Malgré cela, une porte s'ouvre vers l'agentivité non humaine, puisque l'affirmation est faite qu'il ne suffit pas d'agir structurellement pour réaliser le changement organisationnel, et qu'à l'inverse il n'est pas non plus seulement question de la volonté des individus. « Il ne sert à rien de changer les stratégies, les structures et les systèmes, écrit Senge (1999, p. 22), si la pensée qui est à la base des stratégies, de ces structures et de ces systèmes ne change pas ». Le terme de *pensée* reflète assez bien l'ambivalence théorique sur laquelle nous essayons de mettre le doigt, parce que, de manière ambiguë, il pourrait ici aussi bien désigner un système de pensée (ou de valeurs) à l'existence autonome que l'activité du *cogito*, propre de l'individu.

Peter Senge bâtit une typologie des leaders qui les répartit entre *leaders opérationnels*, *leaders de réseaux* et *leaders de direction*, et dont les caractéristiques sont par bien des aspects semblable aux différentes classifications psychologiques courantes du leadership. Ce faisant, il pratique une *naturalisation* du leadership comme facteur de changement. Cette naturalisation s'inscrit d'ailleurs explicitement dans le texte :

Par nature, les leaders sont ceux qui « ouvrent la voie », des individus réellement engagés dans de profonds changements en eux-mêmes et dans leur structure. Ils influencent *naturellement* les autres en raison de leur crédibilité, de leurs capacités et de leur engagement. (Senge, 1999, p. 27, c'est nous qui soulignons)

L'effet de cette naturalisation du leadership laisse entrevoir deux influences possibles sur la compréhension de ce qu'est un leader, et en fonction desquelles le rôle de la personne se trouve tour à tour renforcé ou affaibli. D'une part, sa naturalisation peut participer à inscrire le leadership dans l'individu lui-même, à son état *naturel*, en amont de toute démarche ou apprentissage. D'autre part et à l'inverse, elle peut signifier que ce qui se fait *naturellement* se fait de soi-même, indépendamment de la volonté de la personne, par exemple par la ventriloquie des qualités du leader qui sont citées, telles la crédibilité ou l'engagement. C'est vers cette seconde signification que nous penchons pour comprendre les nombreuses occurrences du concept de *nature* dans *La Danse du changement*. Ainsi, lorsque Senge (1999, p. 28) écrit que « les leaders gèrent les forces qui façonnent le changement » il ne faut pas y voir une affirmation automatique de la suprématie du sujet humain sur les *forces*, mais tenir compte de cette influence réciproque, qui fait lui fait préciser un peu plus loin :

Nous appelons la perspective qui se dégage de cette façon d'envisager le leadership « perspective écologique », car elle éclaire la manière dont l'interaction se produit entre les leaders eux-mêmes et entre les leaders et les forces en jeu. Cela nous conduit à considérer le leadership comme un système écologique indissociable de son contexte.

De ce point de vue privilégié, le leadership et le changement profond deviennent les deux faces d'une même médaille. (Senge, 1999, p. 28)

A certains moments, sous la plume d'autres contributeurs, *La Danse du Changement*, en évoquant le leader, laisse resurgir le mythe du héros, parfois sous le titre d'*innovateur* (c'est le cas par exemple d'Art Kleiner et consorts à la page 33) et souvent sans décider vraiment si cet héroïsme est bien un attribut du sujet ou plutôt une attribution. Cependant, et bien que l'ouvrage se concentre en grande partie sur l'exercice de différentes formes de leadership, il apparaît explicitement dans le passage que nous venons de citer qu'il n'est pas abusif de continuer à y lire l'expression des *forces*, agents non humain dont l'action propre, à travers les caractéristiques du leader comme à travers les processus régulateurs et amplificateurs, reste déterminante pour l'accomplissement du changement et pour sa pérennité.

6.3 / Des forces non humaines

L'agentivité de ces forces-figures, telle qu'elle est représentée dans *La Danse du changement*, est fonctionnelle à différents niveaux : symbolique, structurel, psychologique et, souvent de manière concomitante, culturel. Kleiner et consorts donnent à ce sujet un cas concret qui est un exemple assez parlant de ces chaînes agentielles.

Si le type de comportement tacite selon lequel « les responsables ne devraient jamais parler de problèmes mais de solutions » n'est pas remis en cause, il peut encourager des modes de rémunérations prônant le gagnant « de type solitaire » au détriment des équipes d'apprentissage. Et, à moins que cette hypothèse de base ne soit examinée ouvertement et finalement modifiée, tout nouveau mécanisme de récompense que concevra la direction ne fera que reproduire les mêmes problèmes chroniques qu'auparavant. (Senge, 1999, p. 34)

Qu'est-ce qui est agissant en fin de compte dans la situation qui nous est racontée ici, et selon quel enchaînement ? D'abord, il y a un *type* de comportement *tacite*, quelque chose qui

existe dans l'organisation, donc, mais sans être explicite dans son texte (ce qui ne signifie nullement que cette chose ne connaît pas de formes concrètes). Ce type comporte des impératifs pour le sujet humain, dont celui de ne pas formuler les problèmes pour aborder directement les solutions. Il est donc en lui-même agissant, et ceci de deux manières. Il agit d'abord implicitement (ou tacitement), c'est-à-dire en animant directement le sujet, ou selon le terme de François Cooren en le *passionnant* : être soi-même un gagnant et être responsable, c'est ne pas partager les problèmes ; c'est donc, d'une certaine manière, agir seul. Ensuite, cette typologie tacite de la responsabilité se concrétise dans des aspects structurels. Les auteurs citent ici le mode de rémunération, mais on pourrait aussi bien imaginer en voir les effets dans le faible nombre de réunions agendées, dans le manque de routines de feedback ou dans l'inexistence du recours aux conseillers par exemple. Tous ces différents dispositifs vont, comme l'écrivent les auteurs au sujet du mécanisme de récompense, *reproduire* la typologie.

Le constat qui est fait ici, c'est celui d'une existence précisément culturelle – c'est-à-dire itérative – du type, qui se concrétise répétitivement en une déclinaison d'occurrences plus ou moins matérielles mais toujours agissantes. Ici comme chez Cooren (2010), le caractère tacite de la figure semble renforcer plutôt qu'empêcher son influence, et on ne saurait dès lors conditionner son action à la conscience explicite ou à l'agrément des sujets humains. En d'autres termes, Kleiner et consorts décrivent bien dans ce passage l'action propre et autonome d'une figure cultivée itérativement. Ceci, pourtant, ne les conduit pas à formaliser son autonomie et ne les empêche pas de définir un peu plus loin les organisations comme « les produits de ce que pensent et font les individus qui les constituent » (Senge, 1999, p. 43).

Dans la partie de son ouvrage intitulée « Les défis pour lancer le changement », Peter Senge (1999, p. 81) passe en revue quatre défis différents, qu'il intitule : *Pas assez de temps*, *Pas d'aide*, *Pas pertinent* et *Jouer le jeu*. On peut grossièrement dire que chacun de ces défis est caractérisé par une figure principale, à savoir :

- Pas assez de temps : le temps
- Pas d'aide : le soutien
- Pas pertinent : la pertinence
- Jouer le jeu : les valeurs

Pour mieux discerner les parallèles qui pourraient exister avec la ventriloquie, essayons d'examiner chacun de ces défis sous l'angle de la figure à laquelle il correspond.

6.3.1 / La figure englobante et métaphorique du temps

Le temps est un thème périlleux pour qui veut donner des conseils à un manager, parce que le temps travaillé coûte, et que l'avènement industriel, caractérisé par de constants gains de productivité, a rendu les entrepreneurs profondément réticents (peut-être même idéologiquement hostiles) à l'idée que cette dépense puisse repartir à la hausse. Difficile, donc, d'affirmer que « pour qu'un projet d'organisation intelligente réussisse, il faut que les personnes clés consacrent des heures à des nouvelles formes d'activité » (Senge, 1999, p. 83) sans adoucir cette violence par quelque moyen. Ici, la perspective de Senge lui fait envisager le temps d'abord sous sa forme la plus interactionnelle, qu'on pourrait aussi désigner comme la *disponibilité*. C'est ce qui lui permet d'affirmer, d'une manière que sa généralité rend sans doute un peu péremptoire, que « le véritable problème, au bout du compte, ce n'est pas le manque de temps en soi mais le manque de souplesse dans l'emploi du temps. A un moment où chacun est

débordé, le véritable combat est de tenter de fixer des priorités dans son emploi du temps personnel » (Senge, 1999, p. 84).

Assertion sans doute un peu trop catégorique, cette prise de position ramène en tous cas largement la question du temps à celle de son emploi, détournant en partie la contrainte exercée par l'aspect quantitatif, et niant ainsi le fait que la *quantité* de temps investit par le manager (son propre temps mais aussi celui de ses employés) est à son tour la forme concrétisée de différentes figures, notamment idéologiques, comme c'est le cas pour certaines valeurs liées à l'industrialisation. Partant de là, le temps demeure, dans le chapitre que lui consacre Senge, une figure largement agie par les interactants humains mais dont le référent objectif est tu avec obstination, au risque de faire adopter à l'auteur une attribution de l'action parfois peu claire, comme lorsqu'il affirme que « les salariés n'engageront simplement pas leur temps car ils n'ont pas de temps à consacrer » (Senge, 1999, p. 86).

Et comme Senge (1999, p. 87) admet que « le temps nécessaire à un projet de changement, notamment au moment du lancement, ne diminuera pas », la problématique temporelle, prise entre les deux contraintes inamovibles du temps objectivement disponible et du temps nécessaire, génère un discours qui porte plus sur un temps anthropologisé, aménagé et perçu, que sur le temps chronologique lui-même. La solution, écrit encore Senge (1999, p. 87), « réside donc dans l'examen des hypothèses et des attitudes tacites qui sous-tendent le manque de flexibilité dans la maîtrise du temps ». L'ambiguïté entretenue entre *temps* et *flexibilité*, ou parfois *temps* et *cadence*, permet à l'auteur de ne pas l'aborder sous sa nature économique, c'est-à-dire comme une ressource, et de parler même de « créer du temps » (Senge, 1999, p. 102) par le biais d'un ensemble de comportements.

En fin de compte, le sens assez abstrait et surtout très interactionnel donné au temps en tant que *flexibilité* en fait une figure particulièrement mobilisatrice pour les sujets, et dont la capacité *passionnante* est renforcée par rapport à celle d'une simple échelle de mesure. Dès lors qu'il n'est plus une donnée objective mais peut être, pour ainsi dire, créé par le comportement des acteurs humains, le temps est susceptible aussi d'être entièrement réduit aux interactions habitées par sa figure. Si cette manière de le comprendre ouvre des perspectives organisationnelles et le rend, par exemple, particulièrement apte à être expliqué par les outils de la ventriloquie, il n'est pas exclu que cette négation complète de sa nature quantitative, ou au moins le manque de distinction entre ces deux acceptions, soit par certains aspects abusive. Chacun, en tous cas, devient individuellement responsable, à un point qui peut éventuellement dépasser son réel champ d'action, dès lors qu'il est admis que le temps ne peut plus manquer (en termes d'heures) mais simplement être *perdu*.

« Les salariés, déclare l'ancien patron d'une compagnie d'assurance cité par Senge (1999, p. 90), passent des heures non pas à parler de ce qui permettrait de créer d'avantage de valeur pour les clients, mais plutôt à apporter au patron les réponses qu'ils pensent que celui-ci souhaite ». C'est en effet bien dans la nature d'une figure ventriloquée d'être ainsi concrétisée en fonction d'une conjonction d'agentivités souvent inextricable. Ici, la figure de la hiérarchie est évoquée pour expliquer un effet de normalisation anticipée, pervers pour l'organisation. Il est extrêmement difficile de faire la part, alors, de ce qui est individuel ou structurel, de ce qui tient à l'action d'un agent humain ou non humain, car l'un l'autre se ventriloquent mutuellement.

Puisqu'il est adressé aux managers, le texte de Senge insiste tout naturellement sur l'aspect managérial de la chaîne agentielle. Cet examen l'amène à aborder les aspects liés à la structure, par exemple l'existence de « quelque ancienne politique ou norme limitative qui bride la flexibilité du temps » (Senge, 1999, p. 91), ainsi que ceux liés à la personne-même du manager, comme lorsqu'il conseille de « faire confiance aux salariés » (Senge, 1999, p. 88) ou qu'il évoque l'incidence des « schémas mentaux » (Senge, 1999, p. 91). Ces exemples laissent entrevoir comment la figure métaphorique du temps peut exercer sur l'organisation une action large qui met à contribution le relai de multiples agents. En fait, le temps est l'une des figures principales de l'organisation industrielle et post-industrielle issue de l'organisation scientifique du travail, comme en témoigne le rôle primordial joué par le chronomètre dans les travaux de Taylor déjà, puis comme fondement d'une organisation Fordiste où le rythme est celui, régulier, de la machine. En quelque sorte, c'est la constitution de la figure temporelle moderne, considérée à proprement parler comme un intrant, qui permettra l'émergence du concept économique d'efficacité. Comme les *objectifs*, par exemple, cette figure est omniprésente dans l'organisation, ou plus exactement *omnidictive*, si l'on s'autorise un tel néologisme², puisqu'elle prend voix à un degré ou un autre de chaque chaîne agentielle pour s'exprimer finalement dans l'ensemble des interactions.

6.3.2 / La nature culturelle du soutien

Pour parler du *soutien* nécessaire à la pérennité du changement organisationnel, Senge choisit d'employer à de nombreuses reprises le mot d'*aide*. L'équivalence terminologique qu'il

² Le terme *d'omnidictif* se rencontre en réalité déjà sous la forme anglaise *d'omnidictive* dans la très narratologique introduction de Johan Sutherland au *Vanity fair* de William M. Thackeray (Oxford University Press, 1998). C'est là, à ma connaissance, son unique apparition. Pourtant, malgré sa rareté, ce mot un peu dur est peut-être un concept intéressant pour la ventriloquie par son exactitude.

pose ainsi n'est peut-être pas tout à fait exempte de significations. En effet, si le soutien peut être entendu comme structurel, comme l'action d'une chose inanimée (comme le soutien qu'apporte un étau, par exemple), l'aide, elle, est beaucoup plus empreinte d'un caractère personnel, compassionnel, psychologique. C'est ainsi de manière assez naturelle que Senge caractérise l'aide en faisant appel à de nombreux acteurs humains.

« L'aide » peut prendre des formes multiples lors d'un projet de changement profond. Elle peut venir d'autres responsables opérationnels qui « sont passés par là » et qui sont disposés à proposer leurs conseils. Elle peut venir de mentors. Par exemple, les leaders opérationnels connaissent souvent certains cadres de direction avec lesquels ils ont des relations privilégiées. Parfois, elle peut venir de mentors en dehors de l'entreprise, comme des cadres de direction à la retraite. [...]

Malheureusement, de nombreuses forces en jeu dans les entreprises modernes n'incitent guère les salariés à demander de l'aide. Les cultures « machistes » les en dissuadent parce qu'elles véhiculent l'image du « je peux le faire tout seul ». [...] Les responsables qui doivent toujours paraître sûrs d'eux pour être crédibles ont du mal à reconnaître devant leurs pairs qu'ils n'ont pas toutes les réponses. [...] Toutes des forces se conjuguent pour créer une impression d'isolement chez les innovateurs, et l'isolement mène à l'aveuglement. (Senge, 1999, p. 130)

Si, comme l'écrit Senge, les formes de l'aide sont diverses, elles ont, cependant, ce point commun d'être toutes des personnes. C'est le début d'un chapitre dans lequel est dessinée particulièrement clairement une opposition entre des individus agissant dans une démarche consciente explicite pour le bien de l'organisation, et des forces implicites aux actions conjuguées (comme le sont les actions des figures) qui correspondent en fait aux *processus régulateurs*.

Pour Senge, on le comprend, vaincre les processus régulateurs c'est en fait rendre explicite des mécanismes implicites et qu'il assimile à la *culture*. Mais cette opposition de la personne à la chose a au moins une limite, celle de concevoir ces deux entités comme possiblement distinctes l'une de l'autre. Or, la ventriloquie nous l'apprend, le rapport

passionnant tient à une réciprocité permanente entre ce qui fait agir et ce qui agit. Il en va de même pour le soutien. Ainsi, le *consultant*, le *responsable* et le *mentor* sont eux-mêmes autant de figures culturelles dont l'*authoring* est cultivé itérativement. Cette constatation est intéressante parce qu'elle permet de supposer que le manque d'aide ou les résistances à l'aide peuvent dépendre de la façon dont cette figure ventriloque à son tour d'autres figures.

N'est-ce pas ce qu'il faut comprendre quand Senge écrit que « en raison de la culture qui prévaut dans de nombreuses organisations, les salariés ont beaucoup de mal à demander de l'aide. Comme l'exprime un dirigeant : "Je suis trop vieux pour avoir recours à un mentor, ou peut-être trop jeune" » (Senge, 1999, p. 134). On distingue bien ici que la figure de l'aide ventriloque à son tour d'autres figures, par exemple celle du novice, ou, comme le fait remarquer le cadre, celle du vieillard. Ces liens, qui identifient en fait le besoin d'aide à une sorte de faiblesse, ne sont nulle part énoncés distinctement dans le texte organisationnel, et peut-être même lui sont-elles contraires. Sans doute leur existence et leur action, qui peut donc contredire la volonté des sujets, est-elle effectivement liée à la culture, comme le dit Senge, en d'autres termes à leur répétition itérative, à leur réactualisation permanente à travers différentes formes de concrétisation.

6.3.3 / Le rôle sémantique de la pertinence

La pertinence a ceci d'intéressant qu'elle est une figure active très directement en termes d'*authoring*. Pour un projet de changement, en effet, ne pas être pertinent c'est se disqualifier. Or, si *authorizing is authoring*, comme l'écrivent Joerges et Czarniawska (1998), et qu'interagir consiste le plus souvent à s'associer à des figures ou à des agents, il n'est pas surprenant que le leader du changement ait intérêt à s'associer à la figure capitale de la

pertinence. Cooren écrit à ce propos que « as soon as ventriloquism is acknowledged, it then becomes possible to show that interacting often consist of associating oneself with figures or agencies that one manages to stage in one's turn of talk (Cooren, 2010, p. 13). Ce principe d'acquisition d'autorité par association de sa propre voix à d'autres voix, et auquel nous allons parfois nous référer en l'appelant *autorité*, est cohérent avec la remarque que fait Senge (1999, p. 198), selon laquelle « le projet meurt [...] plus rapidement si les salariés ne sont pas convaincus que le changement est indispensable et qu'ils ne voient pas clairement la stratégie derrière le projet ». C'est en effet en raison de cette plus-value autoritaire (au sens donné par Joerges et Czarniawska, toujours) et de son efficacité normative que Senge (1999, p. 201) conseille d'évoquer ce thème en lui donnant beaucoup de visibilité. « Soulevez explicitement la question de la pertinence dans les groupes pilotes », propose-t-il. Cette *explicitation* qu'il appelle de ses vœux rejoint en fait par certains aspects la question du rôle joué par le *nom* dans la ventriloquie. Comme l'explique François Cooren (2010) à propos du collectif, le nom participe à rendre une figure mobilisable. En l'occurrence, il facilite le fait de parler *au nom de la pertinence* d'un projet³. En cela, cette figure répond à la règle de la ventriloquie qui veut que l'incarnation soit avant tout affaire de noms, qui permettent l'appropriation et l'attribution, c'est-à-dire, selon les termes de François Cooren (2010, p. 14), « allow us to interactively appropriate and attribute various incarnations and embodiments, whether under the form of definitions, enactments, or representations ». La pertinence se retrouve alors en position d'être simultanément convoquée par le sujet humain qui s'en réclame, et passionnante pour lui,

³ Senge à son tour, dans un point intitulé « Comment allons-nous baptiser le projet ? », fait remarquer que « si vous ne mettez pas un nom sur vos efforts, d'autres le feront pour vous » (Senge, 1999, p. 207). Prendre les devants et choisir le nom, c'est donc s'assurer au mieux de n'être pas victime de l'action négative d'un nom élu par d'autres.

puisque son action *autorisante* la rend nécessaire. Elle prend ainsi part à l'interaction, mobilise les acteurs et, de cette manière, agit et interagit.

En amont de la chaîne agentielle, comme toutes les figures, la pertinence ventriloque à son tour d'autres voix. C'est le cas par exemple des *objectifs* (en tant que concept ou catégorie préexistante aux objectifs particuliers de l'entreprise), car correspondre aux objectifs de l'entreprise est une condition de la pertinence. Et c'est le cas aussi, de manière concomitante, de la figure du *sens*. Cette dernière figure est différente et particulièrement embrassante. Senge, d'ailleurs, s'associe à Rick Ross et Charlotte Roberts pour lui consacrer un chapitre, intitulé « Pourquoi faisons-nous cela ? » (Senge, 1999, p. 206). Cette question doit nous interpeller, parce qu'elle est particulièrement similaire à celle qui sous-tend l'ensemble de la ventriloquie : *qu'est-ce qui fait faire ?* Dans les deux cas, en effet, questionner le sens c'est chercher les causes/raisons qui déterminent l'action. C'est sans doute parce qu'à travers elle s'exprime la voix du *sens*, fondement de l'action, que la *pertinence* revêt un aspect tellement important pour l'autorité d'un propos.

Pour certains contributeurs à l'ouvrage, la question de la pertinence peut être abordée par le biais de la transparence. C'est ce que propose Tom Ehrenfeld (Senge, 1999, p. 224) quand il écrit à propos du « management à livre ouvert » que son principe clé est la pertinence, puis qu'il précise qu'il s'agit de « rendre les informations financières transparentes de façon radicale et innovatrice pour que tout salarié puisse mesurer l'importance de son travail (et de celui des autres) ». Ici encore, l'idée est que la mise en évidence du sens assure une meilleure mobilisation des acteurs humains. Comme on le voit, cette mise en évidence se fait à travers une explicitation des figures agissantes ; dans ce cas-ci, les informations financières. D'autres

auteurs, Rick Ross et Art Kleiner (Senge, 1999, p. 229), proposent d'établir une « carte de l'histoire », qui servira de référence au moment de « bâtir une argumentation justifiant le changement ». Si cette démarche reste singulière, précisément par son caractère historique, elle vise cependant toujours à la *justification*, en d'autres termes à l'établissement d'un lien causal qui mettrait à jour le mécanisme passionnant des différentes figures actives dans l'organisation.

6.3.4 / La nature organisationnelle des valeurs

Les valeurs ont ceci de particulier qu'elles sont des figures dont on reconnaît largement l'action sur l'ensemble de l'organisation, mais qui demeurent également réputées intimes à l'individu, comme propre à lui. Ainsi, il existerait organisationnellement deux types de valeurs : celles de l'entreprise et celles de la personne. C'est cette conception qui pousse Senge (1999, p. 224) à écrire qu'« il ne suffit pas que les individus soient au clair avec leurs valeurs et leurs buts ». Il faut aussi qu'ils soient « en adéquation avec les valeurs et les but de la structure ».

On peut s'interroger sur l'idée que les valeurs seraient ainsi réparties en deux groupes, respectivement les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles, car il est peu sûr qu'une organisation puisse avoir véritablement d'autres valeurs que celles cultivées par ses membres, à moins qu'il s'agisse, bien entendu, de valeurs de façade, promues en particulier par des documents ou des discours officiels. Peut-être la dichotomie des valeurs dans l'entreprise serait-elle plus avantageusement désignée par les termes de valeurs *tacites* et *explicites*. Ou *textuelles* et *informelles*. Il semble en tous cas important de souligner que les valeurs véhiculées par les individus sont également constitutives de l'organisation, et que le fait de n'être pas formulées n'en fait pas automatiquement des valeurs *personnelles*. On évite par cette précision

un écueil, qui est de croire que les valeurs actives au sein d'une entreprise sont systématiquement en accord avec ses buts, comme paraît le présupposer la phrase de Senge.

Tout au long de ce chapitre, l'auteur semble, pour sa part, considérer que les valeurs de l'organisation sont systématiquement explicites, transparente, et que l'obstacle à leur décret efficace réside finalement dans la résistance de valeurs contraires propres aux individus. C'est donc assez logiquement que l'ensemble de ses prescriptions concernant la gestion des valeurs se rapporte aux individus, et particulièrement à leur psychologie. Ce parti pris est visible assez clairement lorsque l'auteur conseille de « prendre le temps de parler des valeurs individuelles » :

Les leaders de direction qui ont décelé ce défi ont souligné l'importance de conversations à tous les niveaux de la structure. Cela est souvent négligé. Souvent, les responsables parlent de « déployer » le plan de changement sans se soucier de froisser les individus en ignorant leurs valeurs et leurs aspirations personnelles. Plus le processus de changement est profond, plus les valeurs personnelles seront affectées et plus leur clarification sera nécessaire. (Senge, 1999, p. 248)

En fait, quand il veut examiner la résistance à certains changements explicites du texte organisationnel, Senge semble conclure de la nature itérative et interactionnelle des valeurs implicites qu'elles trouvent en dernière instance leur source dans la psychologie des individus. Cette lecture biaisée par la confusion entre *organisationnel* et *explicite* peut induire en erreur quant à la manière dont agir sur les valeurs actives dans l'organisation. Certes, ce sont les valeurs implicites, cultivées itérativement par les individus, qui peuvent le plus volontiers être contraires aux objectifs explicites de l'organisation. Mais ces valeurs n'en demeureraient pas moins organisationnelles, dans la mesure où elles seraient cultivées par l'ensemble de la structure, et même incarnées en elle (ce qui n'est pas contradictoire avec leur caractère implicites). On peut imaginer que certaines valeurs, sans être jamais verbalisées, s'incarnent en

effet dans une multitude de modes de fonctionnement, dans l'agencement des bureaux, dans la distribution des lignes téléphoniques individuelles, ou dans la structure de l'organigramme par exemple.

La conception ventriloque de la culture, qui ouvre les interactions aux voix des figures, à travers le procédé itératif, permet de prendre en compte la nuance importante entre valeur *implicite* et valeur *personnelle*. Ce faisant, elle permet sans doute une action plus efficace. C'est, en effet, risquer l'échec que de vouloir agir sur les valeurs au niveau individuel seulement, alors même que ces figures, cultivées dans les interactions, sont peut-être contraignantes pour les individus eux-mêmes.

6.4 / Dimension a-personnelle des individus

Si l'influence des valeurs sur les individus ne fait aucun doute, et constitue de ce fait un déterminisme causal qui donne une *raison* au comportement des personnes, il peut peut-être en aller de même avec d'autres types d'agents, dont l'autonomie vis-à-vis du sujet est moins évidente. Il est intéressant, à ce propos, de s'attarder sur le chapitre que Senge consacre à la peur. La peur, en effet, est un sentiment. L'aspect trivial de ce constat ne doit pas occulter l'importance du fait que, contrairement aux valeurs, le sentiment est irréductiblement contingent au sujet humain et à sa psychologie. Est-ce à dire que la peur, isolée dans la psychologie et l'histoire individuelle, échappe au déterminisme sémiologique de l'organisation ? Certainement pas. Car la peur elle aussi a une *raison*, et par ce lien causal s'expriment des voix qui, elles, n'ont rien d'individuel. La peur, en quelque sorte, peut concrétiser psychologiquement des figures organisationnelles. Ainsi, le chapitre consacré par Senge à la peur (qui permet de voir l'effet passionnant de différentes figures) est l'occasion pour l'auteur

de mettre en avant le fait que, même à travers l'influence du sentiment, existe une dimension a-personnelle des individus, qui pourrait correspondre à la figure (ou aux figures) qui les habite.

D'autres figures peuvent exercer sur le sujet une action qui le dépersonnifie, mais relever plutôt, celles-ci, de conventions symboliques institutionnalisées et perçues comme essentiellement organisationnelles, à l'inverse du sentiment de peur, réputé intime et psychologique. Dans un chapitre nommé « Quand les bonnes personnes font des choses épouvantables » (Senge, 1999, p. 309), Joseph Jaworski évoque notamment l'appui qui peut être pris sur la hiérarchie.

La hiérarchie est importante sur le plan des symboles. La capacité qu'ont les leaders de direction à mener le changement est souvent exagérée, notamment lorsqu'il s'agit de modification profonde des croyances et des attitudes. Mais les cadres de direction sont des figures emblématiques, leur changement d'attitude peut accorder ou retirer de la légitimité aux comportements de l'ensemble. (Senge, 1999, p. 314)

N'est-ce pas là une dépersonnification du leader de direction, qui, en mettant en avant son aspect symbolique et emblématique, affirme qu'il est habité par quelque chose d'antécédent à lui, un type, une figure en somme, qui possède en propre un effet légitimant, lequel pourrait parfaitement s'expliquer avec les termes de l'authoring ? Ce qui semble supposé ici, d'une façon concise et particulièrement proche de celle conçue par Cooren, c'est qu'au-delà de la personne du leader, la hiérarchie est une figure mobilisable et mobilisatrice, qui peut s'associer à des directives et aider ainsi le changement à s'inscrire itérativement dans la culture organisationnelle. C'est, d'un certain point de vue, une prise en compte très affirmative de l'agentivité non humaine, ouverte sur un déterminisme causal qui relativise voire invalide la prépondérance de l'action humaine dans la réalisation du changement.

Dans un chapitre traitant de ce qu'elle appelle « la marginalisation pour des raisons de diversités » (Senge, 1999, p. 335), Toni Gregory aborde les notions de *gagnant* et de *perdant*. En évoquant à ce sujet deux écoles de pensée, sur lesquelles il n'y a pas lieu de s'attarder ici, elle dresse cependant un constat qui apporte un éclairage intéressant sur le concept de processus régulateur et son extension au comportement de l'individu.

A ce jour, aucun des deux camps n'a été en mesure de présenter des résultats durables. En fait, ils ont soit enterré le problème, soit suscité une résistance enflammée avec, à chaque fois, un coût élevé pour l'entreprise. Pourquoi ? Parce que ces deux pratiques sont fondées sur le changement de comportement et exclusivement sur le changement de comportement. [...] Aucun des deux camps ne traite du problème suivant : Pourquoi est-il si difficile au départ pour différents types d'individus de travailler ensemble. (Senge, 1999, p. 335)

Sans qu'elle ait encore répondu à la question qu'elle pose, on voit déjà que Toni Gregory met en doute le traitement purement comportemental du changement. C'est que la difficulté à travailler ensemble préexiste à la réalisation comportementale, qui devient alors simplement symptomatique d'une action jouée *au départ*, comme l'écrit Gregory. Si la marginalisation est pratiquée par les individus, dit-elle en substance, c'est parce que « la plupart des sociétés humaines [...] divisent le monde entre gagnant et perdants » (Senge, 1999, p. 335). En amont du comportement individuel existent donc deux catégories qui sont en fait des figures (les gagnants et les perdants), lesquelles agiraient collectivement, au niveau de la *société humaine*. Cette évocation de la société humaine comme siège d'une typologie qui pratiquerait par elle-même la discrimination peut certainement être comprise comme une façon de désigner l'existence culturelle des deux types. Cette culturalité, à son tour, suppose une perpétuation, mais aussi un mode d'action qui transcendent en partie les consciences individuelles, notamment par le biais de l'incarnation de figures typologiques dans d'autres figures à leur tour agissantes. C'est ce

qu'on peut comprendre dans le récit de cette visite à un directeur soucieux de remettre en cause les valeurs de domination actives au sein de son entreprise :

En entrant pour aller voir cet homme, j'avais été accueillie par deux réceptionnistes noires. Sa secrétaire blanche m'avait escortée au travers de nombreux grands bureaux classiques fermés à clé, tous occupés par des Blancs et « protégés » par des secrétaires blanches. Son bureau était le plus grand de tous, avec des fenêtres tout autour.

Visiblement, ce dirigeant, bien que sincère dans son engagement au changement, n'était pas conscient de la contradiction entre ses objectifs affirmés et les signes culturels de son lieu de travail le plus immédiat. (Senge, 1999, p. 338)

Le but de cette description, bien sûr, est de relever l'évidente contradiction existant entre la volonté sincère du dirigeant de remettre en cause les valeurs de domination, et l'incarnation particulièrement patente de ces valeurs dans le dispositif géographique et hiérarchique de l'entreprise. La domination du blanc sur le noir, contenu en périphérie, puis celle de l'intérieur sur l'extérieur, c'est-à-dire de l'homme de pouvoir enfermé à clef et protégé d'une secrétaire, qui détermine sa propre accessibilité à ses subordonnés. La domination aussi inscrite dans l'architecture elle-même, la puissance corrélée à la taille du bureau, au nombre de fenêtres.

Ce que ce passage semble nous montrer, c'est que dans l'organisation décrite par *La danse du changement*, un déterminisme s'exerce bel et bien sur l'action humaine. C'est le cas, d'abord, à travers la requalification de caractéristiques habituellement perçues comme individuelles mais pouvant aussi être considérées elles-mêmes comme des figures, telle les valeurs. Puis, c'est le cas à travers des éléments irréductiblement humains et impossibles à abstraire de la personne, comme le sont les sentiments. C'est le cas, enfin, de figures d'essence plus textuelle, comme l'est la position hiérarchique. Ce déterminisme, qui constitue la participation des choses à l'interaction, s'exerce par le biais causal de la *passion*, mais aussi par

le fonctionnement itératif des différentes incarnations des figures dans les artefacts qui perpétuent la culture : fondements textuels explicites ou incarnation implicite dans d'autres agents non humains. Ainsi, qu'elle soit plutôt « psychologique » ou réifiée (cet aspect communément perçu mais à certains égards discutable de la figure, qui la place plus ou moins à l'intérieur de l'individu), semble en fin de compte ne pas déterminer la capacité de la figure à mobiliser le sujet humain et, ainsi, à lui faire dépasser en quelque sorte sa nature individuelle.

6.4.1 / Evaluation et mesures

Une caractéristique majeure des évaluations et mesures est l'immense multiplicité de leur influence dans l'organisation contemporaine, due à leur omniprésence interactionnelle. Ainsi, si Senge choisit d'en faire l'une des trois catégories de processus régulateurs, c'est certainement en partie à cause du fait que de toutes les figures qui agissent à l'intérieur de l'organisation, celles-ci sont parmi les plus fondamentales, et qu'elles en déterminent une infinie quantité d'aspects, concrets ou abstraits. Cet aspect constitutif de la manière dont l'organisation est conçue et interagit permet d'envisager que, tout comme les objectifs, les mesures seraient une voix *omnidictive* de l'organisation.

Dans le cadre d'une théorie du changement, la question de la mesure pose de prime abord celle de la perception : « Comment juge-t-on qu'un nouveau système fonctionne ? », demande Peter Senge (1999, p. 341). Plus profondément, elle pose aussi celle d'un certain déterminisme dans l'appréhension de l'organisation, due à la nature même de la mesure, c'est-à-dire à sa relative autonomie et aux voix qui parlent à travers elle, même quand elle semble n'énoncer qu'une évaluation quantitative. C'est précisément sur cet enchevêtrement des voix,

concomitant pour la ventriloquie à la dislocalité de l'interaction, que Senge (1999, p. 345) paraît mettre le doigt, en pointant notamment son aspect diachronique :

Derrière le défi de l'évaluation du progrès se cachent des problèmes profonds, dont certains vont au-delà d'une organisation donnée et de son histoire. Notamment, la culture occidentale privilégie les formes d'évaluation quantitative au détriment de toute autre. Cette croyance vient des origines de la science et de la révolution industrielle. Il est certain que les mesures quantitatives sont essentielles au progrès de la vie moderne. Mais, comme le suggère le théoricien de la comptabilité Tom Johnson, lorsque les entreprises dépendent aussi exclusivement des mesures quantitatives, en les dissociant de toute autre forme d'évaluation et d'observation, elles entravent la compréhension naturelle du fonctionnement des systèmes.

Ce que relève ici l'auteur de *La Danse du changement*, c'est que l'évaluation n'est pas seulement une action immédiate, mais possède un aspect antécédent à chacune de ses occurrences et à l'organisation elle-même. C'est cet *au-delà* intrinsèque qui ouvre la porte à une certaine multiplicité des voix qui parlent par la voix de la mesure, et que Senge illustre à travers son historicité, par un rapprochement avec la *culture* et les *croyances* occidentales de la révolution industrielle. Il s'agit bel et bien d'une réification de la mesure et de l'observation, qui s'appuie sur l'influence, à travers ces objets, d'autres éléments (culture et croyances) à leur tour agissants. Voilà qui devrait nous faire penser à la définition d'une figure selon sa conception ventriloque, c'est-à-dire hantée par les voix d'autres figures. Et la comparaison ne s'arrête pas là : Senge, en effet, évoque le lien mutuel entre l'influence de la figure et la situation interactionnelle qui l'actualise. « Il est important de se souvenir, dit-il, que le système de mesure du succès dans une organisation évolue sur plusieurs années. [...] Il influence tous les secteurs de l'organisation et est en retour influencé par eux. » (Senge, 1999, p. 345) Comme une figure à l'incarnation réitérée, en somme, dont la permanence est cependant sujette à une altération par la succession de ses incarnations.

L'indépendance relative vis-à-vis du sujet humain, l'autonomie du sens à travers l'historicité et le lien réciproque entretenu avec les occasions interactionnelles, toutes évoquées dans ce chapitre, sont autant de caractéristiques qui peuvent aisément être traduites pour évoquer la *figure* ventriloque.

6.5 / Idéologie et description de la réalité

Si la mesure est représentée dans *La Danse du changement* comme pouvant accomplir une action de manière relativement autonome, c'est parce Senge et consorts la considèrent comme un moyen de décrire la réalité, et qu'ils envisagent qu'elle soit ainsi, par ce biais descriptif, la source potentielle d'une distorsion. Dans son chapitre sur les mesures, le théoricien de la comptabilité Thomas Johnson évoque à ce sujet l'arbitrage opéré par les leaders de son entreprise, entre le point de vue défendu par les comptables et le point de vue opposé, défendu par les leaders opérationnels. « Les responsables opérationnels, écrit-il, ne pouvaient pas défendre leur cas de façon efficace, car l'image de la réalité qui faisait foi était celle définie par les mesures que les comptables collectaient. » (Senge, 1999, p. 354) Intéressante circularité que celle qui permet aux comptables de s'appuyer sur des données qui valident leur raisonnement, et dont ils valident à leur tour, en les employant, la portée descriptive et explicative. Elle relève de la réciprocité dans le principe de *l'authoring* : l'association de l'énonciateur à des figures (ici les mesures numériques) donne du poids à sa parole, tout en perpétuant la valeur autorisante de la figure elle-même.

Certes, *l'authoring* a pour objet de garantir une forme de crédibilité, mais, s'il renforce la position de l'énonciateur, il n'assure en rien de l'efficacité de la proposition ni de son éventuelle conformité à la stratégie organisationnelle voulue par le management. C'est cet aspect qui

pousse Johnson à remettre en cause le bien-fondé de la mesure quantitative, et en particulier de la comptabilité. « Les employés, écrit-il, n'ont pas besoin de mesures comptables pour savoir si un processus ou un équipement ne convient pas, ils le sentent immédiatement. C'est comme si la structure dans son ensemble avait un système immunitaire extrêmement développé, lui assurant une sensibilité maximale à toute altération de la qualité dans le processus. » (Senge, 1999, p. 356) En d'autres termes, l'auteur accuse les chiffres d'être, en l'occurrence, un moyen peu approprié de représenter (ou plus exactement de *présentifier*) une réalité qu'ils appréhendent mal.

Pourquoi, alors, semblent-ils tellement désirés ? A l'échelle de l'énonciateur, l'authoring est une raison qui se suffit peut-être à elle-même et dont la finalité est personnelle. A celle de l'organisation et de la société dans son ensemble, il est intéressant de noter que l'absence de lien généralement nécessaire entre l'authoring accordé par l'association à une figure (comme par exemple la mesure quantitative) et la pertinence effective de la figure associée pourrait être considérée comme le principe élémentaire du discours idéologique. Il est ainsi envisageable que l'authoring, quand il est rapporté à l'ensemble de la communauté, soit la fonction constitutive d'un discours idéologique dominant, qui valorise inconditionnellement certaines figures, dont la mesure.

Pour sa part, sans entrer du tout dans une pareille problématique sociale, H. Thomas Johnson se penche sur la manière dont la mesure est elle-même déterminée. À un moment donné de sa carrière, il commence, dit-il, à s'intéresser « aux hypothèses derrière les couches abstraites que les mesures avaient générées » (Senge, 1999, p. 357). Bien que ce passage ne soit pas absolument explicite, on comprend qu'au-delà de l'*abstraction* des chiffres (qui est peut-

être un visage de leur supposée objectivité), se cachent en fait des *hypothèses*, des éléments signifiants, donc, et qui plus est incertains. C'est tout le paradoxe de la mesure quantitative : représentée et perçue comme une donnée objective, elle se trouve, en fonction de cette objectivité même, être à son tour ventriloquée en tant que figure (subjective et, si l'on veut, pleine de sous-entendus), à laquelle les interactants s'associent pour l'autorité qu'elle leur confère. L'auteur du chapitre porte sur ce processus un jugement sans aménité.

Dans le travail fondé sur la mesure, la fin justifie toutes les perversions des moyens, parce que l'information sur les moyens, la manière dont les choses sont faites et la façon dont les individus et le travail évoluent ne figurent pas dans les mesures.

Peut-être W. Edwards Deming faisait-il allusion à ce point lorsqu'il disait que 97% de ce qui comptait dans une entreprise ne pouvait pas être mesuré. Il ajoutait que le résultat des mesures traditionnelles n'était que « falsification » : de la manipulation sans véritable compréhension. (Senge, 1999, p. 158)

Ainsi, la mesure serait une représentation à la fois partielle, puisqu'elle oriente son compte-rendu d'après un ensemble de figures déterminées (telles la rationalité ou la finalité par exemple), mais aussi partielle, puisqu'elle est incapable de refléter une large partie de ce qui arrive dans l'organisation. En parlant à ce sujet de *falsification*, et bien qu'il prenne la précaution d'employer ce terme entre guillemets, Johnson prend à son compte d'attribuer une certaine intentionnalité aux sujets humains qui font parler les chiffres, et décharge d'autant la mesure en tant que figure de sa propre responsabilité, c'est-à-dire, de façon plus correcte et plus neutre, de sa propre agentivité. Ce faisant, il adopte une interprétation instrumentaliste du rapport entre la mesure et celui qui l'invoque.

Malgré cet aspect, qui constitue une restriction à la conception d'une agentivité complète de la mesure en tant que figure, son analyse, en mettant en évidence l'appartenance de la mesure à un discours dominant autorisant, montre tout de même que, comme des codes

plus évidemment empreints de subjectivité (la langue verbale, par exemple), les chiffres constituent à leur tour un *con-texte* itérable co-construit, issu d'un ensemble typifié, faillible et impur. C'est ce qui ressort également de la lecture de David Meador, qui traite lui aussi de la mesure dans *La Danse du changement*, et qui va également dans la direction d'une subjectivation du chiffre. Pour lui, « le chiffre est le langage des affaires » (Senge, 1999, p. 362). Cette simple affirmation illustre assez lisiblement, en l'associant à un *monde*, comment la mesure n'est pas neutre, mais produit et constitue plutôt son propre contexte. Finalement, outre que l'authoring est une motivation qui n'entretient pas de lien nécessaire avec l'efficacité, la mesure, comme n'importe quelle figure, peut aussi ventriloquer d'autres voix, non voulues par l'interactant humain et nullement autorisantes. C'est ce que font par exemple remarquer Chris Meyer et Rick Ross quand ils déplorent que « malheureusement, dans la plupart des organisations c'est « l'obsession de la mesure », une obsession tacite, qui règne et fait rimer mesure et jugement » (Senge, 1999, p. 379).

Que faire de la mesure, alors ? Le cas est difficile pour celui qui veut conseiller les managers, puisqu'une fois affirmé, grossièrement dit, que l'évaluation quantitative biaise la conduite de l'organisation, il demeure évidemment difficile de prôner simplement de s'en débarrasser. Meyer et Ross proposent pour leur part d'adopter « des indicateurs conçus par les salariés dans un but d'apprentissage plutôt que ceux choisis par la direction centrale pour le contrôle » (Senge, 1999, p. 378). A cette fin, conseillent-ils au manager, « évitez de vous rabattre sur les traditionnelles "mesures standard de l'entreprise" car elles trainent souvent avec elles la mentalité de l'obsession de la mesure d'autrefois » (Senge, 1999, p. 381). L'idéal, ce seraient des mesures qui mesurent, donc, mais pas obsessionnellement. Cette position

d'équilibriste entre l'utilité et la perversité de la mesure tient, en somme, au postulat que le problème qu'elle soulève est résumable à la volonté de contrôle de la hiérarchie ; un genre de perversion du dessein originel de la mesure par une forme d'intentionnalité plus ou moins explicite. Cette réduction est difficile à soutenir, si l'on se réfère simplement à l'analyse faite par Senge, qui met en avant le rôle des valeurs de la révolution industrielle sur la société dans son ensemble : il n'y a pas de pureté originelle de la figure, hors de sa réaffirmation dans une configuration qui la concrétise et qui pèse sur son sens. Peut-être la question pourrait-elle se poser de savoir si une figure pourrait ainsi être réinventée, au moins à l'échelle d'une organisation. Mais l'hypothèse paraît en tous les cas un peu innocente de tabler sur une maîtrise complète par le manager des voix ventriloquées par la mesure, ou n'importe quelle autre figure d'ailleurs.

6.5.1 / La croyance

La capacité des figures à mobiliser les interactants humains dépend d'un ensemble de facteurs qu'à notre connaissance nul n'a encore tenté de recenser. On peut envisager, par exemple, qu'une figure soit particulièrement passionnante simplement parce qu'elle est traditionnelle et socialement admise. On peut imaginer aussi qu'elle soit, comme nous l'avons vu pour la mesure, source d'authoring. Parmi ces moyens pour la figure d'exercer interactionnellement son agentivité, la croyance en est une vraisemblablement particulièrement efficace. Si nous prenons l'exemple d'une valeur, celle-ci pourra exercer son influence par le fait qu'elle est partagée par l'ensemble de la communauté, ou par le fait que s'y associer est source d'authoring, même si l'interactant humain n'éprouve pas à ce sujet de conviction. Pourtant, la croyance en cette valeur sera certainement le vecteur d'une passion

plus grande encore, et il est intéressant de souligner comment les termes de la ventriloquie rejoignent ici le langage courant, dont les usages permettent d'admettre facilement que les *croyances* soient source de *passion*. Si cette relation de causalité est si bien exprimée par le sens commun du terme *passion*, qui évoque la fougue et l'ardeur du sentiment, c'est que la croyance n'est pas un principe d'action dont l'essence serait d'abord sociale, comme c'est le cas pour l'authoring, mais une mobilisation particulièrement intime du sujet humain. Rien d'étonnant, alors, à ce que la croyance ne soit présentée comme un principe si important pour le management du changement.

Le fait de ne pas prendre en compte le problème des croyants et des non-croyants est souvent, à notre avis, le talon d'Achille d'innovateurs par ailleurs brillants. [...] Il est important de comprendre la diversité des forces en jeu ici, car elles doivent toutes être examinées lors de la mise au point de stratégies à fort effet de levier pour relever le défi des « croyants et des non-croyants ». (Senge, 1999, p. 388)

Le retour du recours au mot *force* dans le discours de Senge signale qu'ici, il est à nouveau question pour lui d'évoquer une action dont l'origine ne réside pas dans la volonté humaine. Cette *force*, il le dit en effet, peut s'exercer de façon indépendante de toute volonté, et contrer les projets de l'interactant humain qu'il appelle l'*innovateur*. Est-ce à dire alors que la description qu'en donne Senge correspond exactement à la définition d'une figure ? En fait, la croyance est une chose polymorphe dont la définition demande beaucoup de circonspection. On peut peut-être l'envisager telle qu'elle est décrite dans *La Danse du changement*, comme une qualité de l'agentivité de la figure elle-même, un moyen, en somme, pour l'agent non humain, de mobiliser le sujet humain et, par ce biais, d'interagir. Ainsi, par exemple, la croyance en une valeur serait le moyen par lequel la figure *valeur* exerce son influence et interagit. Cette acception particulièrement abstraite de la croyance n'est pas pour autant exhaustive, et

n'exclut pas qu'elle puisse aussi agir en tant que figure. Pour notre part, nous imaginons au moins deux cas de figures : dans le premier, la croyance cesse d'être un principe (le fait de croire) pour se décliner et s'incarner dans une croyance en particulier (par exemple la croyance en Dieu), et dans le second cas, la croyance en tant que principe-même est réifiée pour devenir une figure évocable en tant que telle, comme par exemple lorsqu'on définit un savoir comme étant une croyance, par opposition au savoir scientifique.

6.6 / Le changement de culture d'entreprise

Parler des croyances de façon détaillée, comme souhaite le faire Senge en y consacrant un chapitre entier, c'est inévitablement aborder leur aspect communautaire, la manière dont elles se fondent dans un processus d'affirmation et de réaffirmation, commun à un groupe d'individus. En d'autres termes, il s'agit d'examiner comment elles prennent part à la constitution de la culture et comment, réciproquement, la culture les fait exister itérativement. Selon le cadre ontologique posé par la ventriloquie, en effet, la culture est plus que la « ressource active mais informulée » définie par Carbaugh (citée par Cooren, 2010, pour être redéfinie, dans son chapitre « Cultiver les images »), elle constitue plutôt une véritable entité agentielle. C'est par son action répétitive que les figures sont à proprement parler *cultivées* dans la conversation, existent continuellement et préexistent donc à chacune de leurs participations à une interaction en particulier.

Par le fait même d'être cultivées, déjà, les figures sont significatives et actives, et peuvent hanter (au sens donné par Derrida à l'*hantologie*) ou habiter les conversations. Ainsi, la culture se constitue de figures typiques qui, par l'effet de la normalisation, habitent le monde de façon naturelle. C'est de cette mise en exergue de l'aspect naturalisé des figures réitérées

culturellement qu'est issu le concept de *landscape*, ou encore celui plus précis de *textscape*, proposé par Keenoy et Oswick (2004). Cette notion est celle qui permet le plus aisément de se représenter pourquoi parler de culture à un niveau personnel ne peut être admis que dans une acception beaucoup plus limitée du terme. En effet, au niveau personnel, si la répétition est possible, il ne saurait y avoir de naturalisation dans le *textscape*. Or la naturalisation est un élément fondamental du lien consistant qui existe entre *culture* et *croissance*.

Contrairement à l'*authoring*, qui, tout en étant un processus participant inévitablement des interactions, peut aussi être appréhendé sous la forme d'une stratégie volontaire (dans une certaine mesure au moins), la culture, elle, met en exergue la passivité passionnée du sujet, et sa relative soumission aux figures réitérées dans et par le groupe. La naturalisation permet en fait une confusion, sur laquelle se fonde une définition consensuelle du monde. C'est parce que les figures typiques naturalisées apparaissent comme des évidences qu'elles peuvent hanter les interactions comme si elles étaient non pas arbitraires et reproduites, mais des propriétés du monde. Sur cette proximité se fonde une hybridation entre nature et culture.

Dans son chapitre consacré au changement de culture, Edgar Schein propose une approche assez cohérente avec les principes que nous venons de poser. En particulier, il met en avant le caractère autonome et résistant de la culture.

On ne peut pas créer une nouvelle culture. Vous pouvez vous immerger dans l'étude d'une culture (la vôtre ou celle de quelqu'un d'autre) jusqu'à ce que vous la compreniez. Puis, vous pouvez proposer de nouvelles valeurs, lancer de nouvelles façons de faire les choses et émettre de nouveaux principes directeurs. Avec le temps, ces mesures ouvriront la voie à un nouveau comportement. Et si ceux qui l'adoptent s'aperçoivent que ce nouveau comportement les aide à mieux faire, [...] la culture de l'organisation peut incorporer un nouvel ensemble de présupposés et une nouvelle façon de voir les choses. Mais, même à ce stade,

vous n'avez pas changé la culture, vous avez planté le décor qui permettra à la culture d'évoluer. (Senge, 1999, p. 403)

Bien qu'elle propose une version plus explicite et volontariste du rôle joué par la personne, cette description, qui s'attache à définir les contraintes du changement culturel, rejoint la définition de la culture proposée par François Cooren dans *Action and agency in dialogue* sur de nombreux points. Globalement d'abord, la culture n'apparaît pas dans ce passage comme un objet défini une fois pour toute, mais plutôt comme un ensemble de caractéristiques agrégées par un procédé interactionnel qui les actualise, les entretient ou les altère. En vertu de quoi, la culture inscrit son effet, mais aussi sa propre existence dans une temporalité qui lui permet de se réaliser continuellement (mais non pas immuablement) à travers les interactions.

Ensuite, Schein montre assez bien comment la culture n'est pas directement constituée d'un ensemble de règles, mais plutôt la mise en pratique et la réalisation dans les interactions de ces règles (entendons aussi habitudes, coutumes etc.) qu'il appelle *principes directeurs*. Ainsi, quand bien-même elle comporte des règles, la culture est pour ainsi dire moins attachée aux principes qu'à leur perpétuelle réactualisation dans l'action. Il découle de cette définition largement commune à la ventriloquie et à l'entreprise apprenante une constatation particulièrement pertinente pour l'organisation en changement : la culture ne se décrète pas, elle se *cultive*, précisément. Et Schein de mettre en garde contre l'ignorance de cette règle fondamentale par les réformateurs radicaux :

Ils arrivent dans l'organisation avec la bénédiction du conseil d'administration, balaisent les niveaux supérieurs de la hiérarchie et imposent un nouvel ensemble de règles. Ce qui entraîne la destruction rapide de la culture existante, dans une atmosphère de crise,

avec la possibilité de ressentiments refoulés et de contrecoup [...] vous n'avez pas créé de nouvelle culture, vous avez simplement détruit l'ancienne. (Senge, 1999, p. 403)

Car si la culture organisationnelle a besoin de se concrétiser dans des règles pour exister, elle n'existe pas pour autant systématiquement dès lors qu'on promeut un règlement. Comme nous allons le voir, ce constat si proche de ce qui est dit à ce sujet par la ventriloquie amène également Edgar Schein à proposer un moyen d'influencer le changement qui est lui aussi assez largement en accord avec le principe de l'agentivité non humaine.

Plutôt que de prétendre abstraitement « changer la culture », Schein propose de se concentrer sur la clarification des objectifs. Ce faisant, c'est finalement à un travail d'analyse des figures à l'œuvre dans la culture organisationnelle qu'il propose de s'atteler. « Les hypothèses culturelles, écrit-il, donnent une signification aux événements du tous les jours pour les membres d'un même groupe [...] Elles sont enseignées (à la fois implicitement et explicitement) aux nouveaux membres du groupe » (Senge, 1999, p. 405). L'élément primordial de cette affirmation est certainement le lien établi tout à fait explicitement entre culture et signification. C'est l'aspect sémiologique et normalisant du *textscape*, qui fait que la culture n'apparaît pas seulement comme un rituel, mais participe véritablement d'un sens qui paraît être une propriété du monde, et ceci d'une façon d'autant plus naturelle que la culture se perpétue largement de manière implicite.

En désignant de cette manière le lien entre culture et signification, l'auteur du chapitre s'accorde singulièrement à la compréhension culturelle proposée par Cooren. Sur la base de ce postulat, Schein propose une méthode d'analyse ascendante, qui permet de remonter aux fondements culturels qu'il définit comme des *hypothèses sous-jacentes*. Pour ce faire, il

distingue trois composants de la culture organisationnelle : les symboles, les valeurs prônées et, finalement, les hypothèses sous-jacentes. Ces éléments sont énumérés ici des plus concrets (qu'un peu paradoxalement il appelle les *symboles*) jusqu'aux plus abstraits.

Ainsi, les symboles sont la partie la plus aisément visible de la culture organisationnelle. Schein les définit comme « les structures et les processus apparents de l'organisation ». S'ils constituent la partie la plus évidente de la culture organisationnelle, ils sont aussi, pour l'auteur, « la plus difficile à déchiffrer » (Senge, 1999, p. 405), c'est-à-dire la partie de la culture organisationnelle dont le sens prodigué est le moins explicite. Le chercheur donne à ce sujet l'exemple d'un usage en cours dans une organisation, et qu'il lui a été donné de découvrir à l'occasion d'une visite :

Sur chaque porte fermée se trouvait une plaque dorée comportant un petit panneau masquant le nom de l'occupant. Au-dessus de chaque porte, il y avait un système de lampes rouges et vertes. Une fois décidé à rompre l'atmosphère de silence qui régnait, j'interrogeais la secrétaire sur les lampes : « Si la lampe est éteinte, me répondit-elle, c'est que l'occupant n'est pas dans son bureau. Si elle est au vert, vous pouvez frapper. Et si c'est rouge, c'est qu'il est là mais ne souhaite pas être dérangé. »
Toutes ces caractéristiques étaient des symboles ; les signaux observables du style de vie de l'entreprise. (Senge, 1999, p. 406)

Dans l'exemple choisi par Schein, on comprend bien que le *symbole* est à la fois produit par quelque chose (ce dont il est le symbole, justement, pour reprendre ici la terminologie du chercheur) et qu'il est lui-même simultanément producteur d'autre chose, d'un effet, d'une visibilité culturelle. C'est parce que le rôle de relai entre ce qu'il symbolise et l'effet qu'il exerce n'est pas transparent que l'auteur du chapitre le qualifie de « difficile à déchiffrer ». Selon les termes proposés par la ventriloquie, bien sûr, on parlerait ici d'*incarnation*. Les lampes au-

dessus des portes, qui permettent de toujours les garder closes, et d'interdire en quelque sorte l'entrée de son bureau, *incarnent* bel et bien des figures à l'œuvre dans l'organisation.

En réalité, elles les *incarnent* même beaucoup plus exactement qu'elles ne les *symbolisent*, puisqu'elles ne *représentent* pas à proprement parler les valeurs, les croyances, mais plutôt les déclinent en formes concrètes pour leur permettre de s'exercer, en donnant en l'occurrence une forme tangible et directement active à une vision rigoriste de la communication dans l'entreprise. Malgré cette divergence terminologique, il est vraisemblable, au vu de son analyse, que Schein désigne ici le même procédé avec, peut-être, un mot moins habilement choisi. Les lampes rouges et vertes, en tous cas, comme l'ensemble des éléments que recouvre ici la définition du *symbole*, constituent un exemple parfaitement valide du fonctionnement itératif de la culture. Ces petits signaux lumineux, en effet, figures incarnées, sont pris dans une circularité agentielle à l'intérieur de laquelle ils réaffirment en les incarnant des valeurs (ou d'autres figures), dont ils sont à la fois le produit et le reproducteur.

Puisque ces *symboles* sont l'aspect le plus concret de la culture organisationnelle, c'est d'eux qu'il faut partir, explique Schein, dont le dessein est de comprendre, au travers d'une démarche empirique, quelles sont les voix ventriloquées par les formes les plus concrètes de l'organisation. Il faut « lister ce qui est visible » (Senge, 1999, p. 406), dit-il, pour remonter aux fondements de cette culture et exercer sur elle une influence. Au manager du changement, il conseille donc de chercher à comprendre, derrière les symboles, les *valeurs prônées* qui président à leur constitution, c'est-à-dire « les stratégies, les objectifs et philosophies » (Senge, 1999, p. 405) adoptés par l'organisation.

Stratégies, objectifs, philosophie. On comprend dès l'abord que, si ce second groupe constituant de la culture organisationnelle est cette fois immatériel et relativement abstrait, il est en revanche définissable par son caractère explicite. Schein écrit d'ailleurs qu'il s'agit des « justifications prônées » (Senge, 1999, p. 405). Les deux mots sont importants. Le fait de définir ces éléments comme des *justifications*, en effet, établit clairement un lien à la causalité et donc au sens. De manière cohérente avec la ventriloquie, des figures sont ici mises en avant pour dire pourquoi, pour donner du sens à l'organisation (ici, à ses manifestations les plus concrètes). Le qualificatif de *prôné* nous indique, quant à lui, que le recours à ces figures est volontaire, et cet aspect les assimile aux éléments projectifs définis par Cooren : des éléments qui guident l'action et, de cette façon, perpétuent l'ordre.

Ainsi, quand Schein, en comparant deux grandes entreprises, écrit que « les deux structures disposaient d'un ensemble de principes et de valeurs bien pensées exprimant la façon dont le travail devait être fait et dont les individus devaient entrer en contact entre eux » (Senge, 1999, p. 407), il ne s'agit pas de confondre les valeurs et les principes qu'il évoque avec des figures entièrement naturalisées et dont l'influence sur les acteurs humains serait uniquement inconsciente. Au contraire, il nous faut entendre que ces valeurs sont *bien pensées* au sens où elles sont *explicitement conçues*.

Si les valeurs qui composent les justifications prônées sont explicitement conçues, c'est qu'elles sont à leur tour la voix de figures moins explicites et qu'elles *expriment*, comme l'écrit l'auteur. Ces figures sont les plus intangibles de ce classement tripartite, puisqu'elles sont, cette fois-ci, non seulement abstraites mais aussi implicites ; ce sont les *hypothèses*. Schein définit les hypothèses en écrivant d'elles qu'elles sont « les croyances, les perceptions, les pensées et les

sentiments inconscients et pris pour acquis ». Elles sont même, précise-t-il, la source ultime des croyances et des actes » (Senge, 1999, p. 405).

6.7 / Repenser et concevoir le système

Dans une partie de son livre regroupant plusieurs chapitres, Senge choisit de penser la pérennité du changement en termes de *système*. Comme nous avons déjà eu l'occasion de le relever précédemment, quand nous examinons l'ouvrage de d'Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, la ventriloquie n'est pas une approche systémiste. La mécanique même du lien ventriloque, qui soumet l'interaction à de nombreux déterminismes relativement indépendants et incontrôlables, conduit à considérer les collectifs d'avantage comme des configurations que comme de véritables systèmes. Si le système peut tout de même être envisagé, c'est comme un effet de la configuration plutôt que comme sa cause. Pour Senge, en revanche, le système préexiste au changement permanent et le rend possible.

Il faut comprendre la nécessité de disposer à la fois d'une *conception formelle* (l'architecture consciente et délibérée des organisations telles que les principes directeurs et les stratégies, les structures établies, les politiques et les règlements) et d'une *conception émergente*, la façon dont les salariés « reconçoivent » spontanément l'organisation en la vivant au quotidien. (Senge, 1999, p. 432)

Malgré cette divergence concernant le rôle et la nature du système, les deux principaux termes de la proposition de Senge sont aisés à traduire en concepts ventriloques. La *conception formelle*, pour commencer : les principes et stratégies délibérés qui fondent l'architecture organisationnelle sont assimilables aux *éléments projectifs* dont parle Cooren, et qui ordonnent l'organisation en impulsant une orientation aux interactions qui la perpétuent. La *conception émergente*, quant à elle, est moins facile à identifier absolument, mais rappelle le principe autopoïétique qui permet précisément, selon François Cooren, la production du système, a

posteriori de la configuration du collectif. Selon les termes de cette traduction, ainsi, le propos de Senge peut être compris comme l'affirmation de la nécessité d'adjoindre aux éléments projectifs, dont la nature est concrète, une *conception* qui assure l'autopoïétique organisationnelle.

Au regard de la ventriloquie, cette affirmation peut paraître étrange. L'autopoïétique n'est en effet pas un dispositif managérial, mais un processus inévitable par lequel se constitue une organisation. Si cette perpétuation de soi n'a pas lieu, l'organisation cesse d'exister. Senge écrit, du reste, qu'en vivant l'organisation au quotidien, les salariés la reconçoivent *spontanément*. Comment parler, dès lors, de *disposer* d'un tel processus, comme s'il était optionnel ? En fait, le propos de l'auteur de *La Danse du changement* semble apporter par la suite une précision sur ce point, lorsqu'il explique que « les efforts ne seront couronnés de succès que dans la mesure où il existera une harmonie entre conception formelle et émergente » (Senge, 1999, p. 432).

Ce qui est important selon Senge, en fin de compte, c'est peut-être moins de *disposer* d'une conception émergente, comme il l'écrit d'abord, que d'assurer la conformité des éléments projectifs, auquel leur aspect concret donne une certaine rigidité, avec la conception renouvelée de l'organisation qui a lieu dans les interactions. A ce sujet, l'auteur écrit encore :

Nous pensons qu'une des solutions [...] est de comprendre l'interaction entre « la conception et l'émergence ». Les cadres de direction sont les seuls responsables de la conception des mécanismes formels de direction. Mais tous, dans l'organisation, qu'il s'agisse des cadres supérieurs ou des cadres intermédiaires et des opérationnels, forment les pratiques qui influencent la façon dont les processus fonctionnent effectivement. (Senge, 1999, p. 432)

On peut s'interroger sur la pertinence de scinder à ce point l'organisation entre *conception* et *émergence*. Il en résulte une représentation peut-être trop utilitariste, qui semble considérer les éléments projectifs comme conçus *ex-nihilo*, et surtout intrinsèquement constitutif de l'organisation. Sans doute ce dualisme excessif est-il influencé par le fait que l'auteur, dans ce passage, n'attribue véritablement la fonction agentielle qu'aux seuls acteurs humains (les cadres de direction, supérieurs, intermédiaires ou opérationnels) et limite ainsi la portée de ce qu'il nomme la *reconception* de l'organisation, en réduisant ce qui pourrait être compris comme l'itérativité de l'organisation à une sorte d'accommodation du règlement et des plans par les personnes.

Si, au contraire, l'agentivité des nombreuses figures qui peuplent les interactions était davantage considérée dans ce passage, peut-être serait-il plus facile d'envisager qu'elles déterminent les éléments projectifs autant que ne le font les cadres directeurs eux-mêmes. Cette action que les figures exercent sur les éléments projectifs, nous pouvons la concevoir d'au moins deux manières. La première en étant ventriloquées lors de leur conception, par exemple lors des assemblées générales. Et la seconde en vertu du fait qu'un règlement particulier n'existe d'abord en tant que tel seulement parce que la figure *règlement* lui préexiste, et que cette figure existe ensuite itérativement à travers ses différentes incarnations, dont le règlement particulier n'est que l'une des occurrences. C'est de cette référence typologique que chaque règlement tire une grande partie de sa nature contraignante et donc de sa capacité projective. Finalement, le principe de circularité qui régit le lien entre passion et incarnation nous conduit à penser que si les *pratiques* citées par Senge devaient en venir à ne plus jamais

refléter un certain élément projectif, celui-ci, dès lors, ne serait peut-être plus véritablement constitutif de l'organisation.

En dépit de cette restriction à une conception vraiment complète de l'agentivité des procédures et autres règles, que nous venons de pointer du doigt dans *La Danse du changement*, Senge inclut dans son raisonnement une catégorie d'éléments dont la description recoupe assez exactement celle des figures. Il l'évoque de manière particulièrement détaillée pour parler du rôle joué par les structures de direction.

Des douzaines de facteurs peuvent être pris en compte dans la description de n'importe quelle structure de direction : les modes de participations et de résolution des conflits ; les sources externes de pouvoir, notamment les actionnaires, le législateur et les clients ; les formes traditionnelles de privilèges, allant des plus considérables et inabordables (tels que les disparités salariales réelles entre la direction et les employés) aux déclics de moindre importance mais éminemment visibles (tels que les places de parking pour les cadres) ; les cas particulier de l'autorité « concentrée en un point » tels que les membres de la famille fondatrice qui exercent encore une influence sur l'entreprise ou un propriétaire qui détient une ligne de crédit en son nom personnel ; les schémas de circulation de l'information, les grilles de rémunérations, et les méthodes et les règlements qui déterminent les promotions, la reconnaissance, les primes, les stock-options et autres formes d'émolument ; la frontière intangible mais combien réelle qui sépare ceux qui sont considérés comme des membres permanent de l'organisation et à qui ont été faites des promesses implicites d'emploi à vie et ceux qui sont considérés comme « employés » ; les habitudes de respect ou non des règles et directives et beaucoup d'autres choses. (Senge, 1999, pp. 142-143)

Ces *facteurs* en nombre illimité et qui influencent la structure organisationnelle (de direction, en l'occurrence), ce sont tous des *figures*, bien sûr, qui exercent leur action sur la configuration du collectif. Il est notable qu'en les énumérant, Senge n'a – à juste titre – pas fait de distinction entre concret (place de parking, stock-options) et abstrait (frontières intangibles, habitudes de respect), ou encore entre projectif (règles, grilles de rémunération, législation) ou non. Tous ces éléments, en effet, sont des figures. Indistinctement. Ils le sont parce qu'ils

partagent la particularité d'être agissant, d'à la fois ventriloquer des voix qui les passionnent, les animent, et d'être à leur tour ventriloqués au fil d'autres discours.

Quand Senge évoque la création d'un *système*, c'est en fait par souci d'assurer une cohérence entre la multitude diverse des figures actives dans l'organisation et les éléments projectifs ou très solidement incarnés qui déterminent une certaine permanence organisationnelle. C'est pour s'opposer à la séparation de ces deux catégories de figures qu'il dénonce la vision que certains cadres de direction ont d'une organisation scindée entre structures *dures* et structures *molles* (Senge, 1999, p. 485) et dont seules les premières importeraient. « Ce schéma mental, écrit-il, ignore le fait que les organisations sont en fait constituées d'un mélange de structures. [...] La façon dont les individus pensent et agissent dans le cadre d'une organisation dépend des deux types de structures. » (Senge, 1999, p. 486)

Peut-être cette inquiétude est-elle le signe du fait que l'auteur de *La Danse du changement* sous-estime le lien ontologique qui unit les figures incarnées et projectives d'une part, avec, d'autre part, les figures les plus abstraites. C'est ce qui le conduit à adopter une vision assez dualiste (qui représente la configuration et le système comme deux entités distinctes) et à proposer d'intégrer a posteriori « structures dures et structures molles dans une conception commune » (Senge, 1999, p. 487). Cette *conception*, qui unifierait a posteriori actions organisationnelles et éléments projectifs, est un élément véritablement incompatible avec la ventriloquie, parce qu'il néglige la nécessité de l'itérativité pour faire exister conjointement ces deux éléments. Enfin et surtout, cette *conception* ramène dans le giron de la conscience humaine l'ensemble des actions organisationnelles. Ainsi, du point de vue de la

ventriloquie, le *système* voulu par Senge n'est-il pas véritablement pertinent, et pourrait bien n'être tout simplement pas nécessaire.

6.8 / Communautés de pratiques

La question des communautés de pratiques fait l'objet d'un développement particulier par Chris Turner, dans le cadre d'un chapitre sur la façon dont les pratiques sont diffusées. C'est un sujet particulièrement intéressant à examiner avec les lunettes de la ventriloquie, parce qu'il pourrait permettre de retrouver dans la théorie de l'organisation apprenante des concordances avec la proposition ventriloque d'une configuration du collectif antécédente au système, telle qu'elle est présentée par François Cooren dans *Action and agency in dialogue*. La communauté de pratique, en effet, constitue une sorte de configuration qui préexiste à la formalisation textuelle et à l'incarnation dans des éléments projectifs.

« Il nous a été dit, écrit Turner, que les réseaux informels existant dans notre société détenaient leur propre connaissance tacite » (Senge, 1999, p. 571). Cette formulation laisse entrevoir une conception du réseau informel comme une sorte de figure agrégée. Le terme *propre*, en effet, exprime l'autonomie agentielle du réseau en tant que figure. Son action échappe en partie (d'autant plus qu'il est informel, mais ce n'en est pas la condition) à la volonté instrumentale des acteurs humains. Cette « liberté » de la figure est d'ailleurs, d'une certaine manière, celle qui semble préoccuper Turner. En effet, celui-ci poursuit : « Si nous pouvions rendre visible l'invisible, alors nous pourrions exploiter des ressources que nous possédions déjà mais que nous n'utilisons pas : le savoir et l'initiative de notre personnel » (Senge, 1999, pp. 571-572).

Ce passage au *visible* des pratiques informelles réputées invisibles, c'est en fait une textualisation, qui rappelle le passage du savoir tacite à explicite proposé par Nonaka et Takeuchi. Ce procédé d'incarnation en un élément projectif est présenté ici comme une nécessité pour l'exploitation de ces ressources invisibles. Pourtant, le présupposé selon lequel les ressources du groupe informel sont *inexpérimentées* et *inexploitées* est douteux. Il semble impliquer, en fait, que la formulation explicite par les interactants humains est nécessaire à l'action des figures, ce qui est faux. Comme nous l'avons noté à plusieurs occasions, le fait de n'être pas explicite favorise même en certaines occasions la capacité d'agir de figures. Ce constat se retrouve d'ailleurs dans le récit que Turner fait de son entreprise.

La communication « formelle » circulait en « cascade » (des communiqués du siège vers les établissements sur le terrain) soit par « succion », le siège appelant les établissements pour leur demander de remonter les informations. Mais ni l'une ni l'autre n'étaient d'un grand secours pour aider les salariés à trouver une façon plus efficace de travailler, partiellement parce que personne ne voulait trop les remettre en cause ou y penser.

L'information qui était vraiment utile à la survie circulait transversalement d'un bureau d'établissement à un autre, malgré l'absence de circuits latéraux de communication. La plupart des informations passaient par les communautés de pratiques. Par définition, les communautés de pratiques ne sont pas *définies*. (Senge, 1999, p. 572)

Ce passage permet de faire plusieurs constats. Il montre d'abord comment la communication *formelle*, c'est-à-dire textualisée par le management, ventriloque à son tour une figure qui exerce, à travers elle, une contrainte. Par sa textualisation même, en effet, la communication fait à son tour parler des voix, telles que celle de la planification, du management, de la hiérarchie, du contrôle, des objectifs, etc. Autant de figures dont il est imaginable qu'elles exercent une action coercitive sur l'employé, qui, ne pouvant remettre en cause le discours associé, refuserait alors d'y penser. Dans une certaine mesure, on peut se

demander si la communication *formelle*, comme l'appelle Turner, ne serait pas parfois limitée du fait même de sa textualisation. On pourrait douter alors que la communication informelle gagne absolument systématiquement à être textualisée.

Cette question demeurant ouverte, reste celle de savoir, si, de par sa nature, la communauté de pratique ne cesse pas d'être, dès lors qu'elle se fige et se contraint à une institutionnalisation dans le texte. La communauté de *pratiques* n'est en effet par définition pas *théorique*. Vue sous cet angle, elle se rapproche singulièrement de ce qu'*Action and Agency in dialogue* désigne comme la configuration du collectif, et dont la caractéristique est de précéder la formalisation, de constituer une forme d'organisation non encore objectivée en un système. « Nous devons, dit Chris Turner, trouver un moyen de nous brancher sur les communautés existantes et de capitaliser sur elles » (Senge, p. 573). S'il ne relève pas explicitement de contradiction ontologique à l'institutionnalisation des réseaux informels, Turner tire tout de même de l'inefficacité des *cascades* et des *succions* de la communication formelle une conclusion qui va dans le sens d'une préservation de l'autonomie de la configuration par rapport à la structure systémique explicite.

6.9 / La double nature des éléments projectifs

Si n'importe quelle forme de système organisationnel n'intervient qu'à posteriori de la configuration du collectif, dont il est un effet, il n'en demeure pas moins qu'une action normalisante est possible, qui agrège les différentes interactions en une organisation identifiée et porteuse de sens. Cette normalisation, comme le suggère Cooren, s'exerce notamment par le biais des éléments projectifs, qu'ils soient propres à l'entreprise, comme une charte, ou qu'ils lui préexistent et soient mis par elle à contribution, comme les lois sur le travail, par exemple. Les

éléments projectifs jouent donc un rôle déterminant dans la constitution des organisations, et forment d'une certaine manière le pendant textualisant du mécanisme itératif pour assurer la permanence de l'identité organisationnelle. Cette grande portée normalisante (et donc constitutive de l'organisation) place les éléments projectifs dans une situation particulière, dont l'analyse que Senge propose de la *stratégie* nous paraît un exemple intéressant.

Alors qu'il s'interroge sur la participation de l'ensemble du personnel à l'orientation de changements profonds dans l'organisation, l'auteur de *La Danse du changement* remarque qu'« engager les salariés sur les questions profondes de raison d'être et de stratégie comporte de nombreux défis, car on ouvre la porte sur une traditionnelle chasse gardée du cercle restreint de la haute direction » (Senge, 1999, p. 584). Cette remarque est révélatrice de la double nature de la stratégie en tant qu'élément projectif. Celle-ci, en effet, ne constitue pas seulement un moyen de perpétuer l'organisation. Elle est aussi, en tant que telle, une figure mobilisable et mobilisante pour les individus, et qui fait à son tour parler d'autres voix. Cette double nature fait que la stratégie peut être perçue à la fois non seulement comme un élément projectif, mais aussi comme une figure autorisante. Parce que la stratégie, comme d'autres éléments textuels projectifs, fonde explicitement l'identité organisationnelle, avoir voix à la stratégie constitue en soi l'exercice d'une autorité.

Drucker décrit la « théorie de l'activité » comme le centre d'une tâche très importante, mais essentiellement intellectuelle. Il s'agit de définir l'environnement de l'organisation, sa mission et les compétences clés nécessaires pour mener à bien cette mission. Mais la réflexion et l'enquête nécessaires pour créer cette théorie peuvent également capter les aspirations les plus profondes des individus. Si les attitudes exprimées viennent du fond du cœur, si les responsables et notamment la direction acceptent d'accroître leur vulnérabilité en révélant leurs propres aspirations et hypothèses les plus profondes. (Senge, 1999, p. 589)

Pourquoi, dans ce texte où il est beaucoup question de profondeurs, Senge cite-t-il la vulnérabilité comme une conséquence de cette manière d'élaborer la stratégie ? Sans doute avant tout parce que convier un interlocuteur à co-construire la stratégie, c'est d'un même mouvement la déconstruire et notamment l'invalider momentanément en tant que figure autorisante. Pour un membre de la direction, cette invalidité est double, et cette dualité reflète bien celle de la figure stratégique. D'abord, déclarer ouvertement que la stratégie entre dans une phase de construction (ou à plus forte raison de co-construction) la départit de son identité de *plan*, pour en faire plutôt un genre de recherche, discutée et discutable. Autrement dit, la figure stratégique perd en autorité. Ensuite, indépendamment du propre statut de la figure, de sa force assertive, partager avec quelqu'un l'élaboration de la stratégie c'est abdiquer en grande partie face à lui l'efficacité en terme d'authoring qui tient à la ventriloquie de la figure par exclusion de l'élite. C'est à cet aspect de la figure stratégique qu'il est fait allusion quand, dans un autre chapitre, Andy Thomas et Charlotte Robertson évoquent le principe de la « stratégie en tant que direction » (Senge, 1999, p. 620), qui associe l'élaboration des plans à la construction d'une influence du sujet humain.

La stratégie étant, en quelque sorte, une figure qui perpétue itérativement la hiérarchie, et la restriction de l'association à cette figure constituant une forme de pouvoir, certaines personnes n'ont pas d'intérêt personnel direct à la rendre accessible. C'est là un obstacle à l'ouverture de la conception stratégique à l'ensemble du personnel, mais ce n'est pas le seul. Une autre difficulté est, cette fois-ci, plutôt intrinsèque à la figure projective, et caractéristique de ses propriétés. Elle tient au fait que la large visibilité des éléments projectifs ne va pas de pair avec l'accessibilité des figures qui les animent à leur tour. Ainsi, certaines hypothèses ne

peuvent être formulées, ni certaines figures explicitées, sans pour autant rendre les éléments projectifs inefficaces. Au contraire, sans doute cette absence de transparence quant aux voix ventriloquées par la figure projective participe-t-elle à garantir l'efficacité agentielle de ces éléments. Senge (1999, p. 591) parle à ce sujet de *tabou* :

Que se passe-t-il lorsqu'un groupe pilote propose, sur le rôle et l'apport potentiel de l'organisation, de nouvelles idées qui sont en contradiction avec la « déclaration de raison d'être officielle » ? Il s'agit là moins de la remise en cause de la stratégie en cours que des hypothèses plus profondes sur les raisons mêmes pour lesquelles l'entreprise existe. Généralement, de tels sujets sont tabous, non parce que la direction aurait décidé qu'ils ne pouvaient être discutés, mais parce que personne ne reconnaît même les hypothèses qu'ils recouvrent et ne pense à remettre en cause ces hypothèses.

Ce passage évoque un mécanisme qui se prête particulièrement à une description par les concepts de la ventriloquie : la difficulté à remettre en question une figure peut être liée à la présence d'autres figures, qui participent à l'interaction dislocale sans être explicitement identifiées mais qui n'en sont pas pour autant privées de leur effet. Ensuite, ce passage permet de s'interroger sur le fonctionnement de la ventriloquie et notamment sur la manière que l'interaction disloquée à de faire résonner les voix des différents acteurs. A la lecture de ce passage, on peut se demander en effet si la non-transparence qui caractérise souvent l'action relayée des figures ventriloquées n'est pas, dans certains cas, un facteur nécessaire de l'efficacité agentielle.

Cette question semble particulièrement pertinente concernant les figures autorisantes en général et les éléments projectifs en particulier. Toutes deux, en effet, pour conditionner les comportements et exercer un effet sur les interactions, ont intérêt à être considérées comme une origine non pas relative du sens, mais objective et absolument juste. Ainsi, la période de changement organisationnel conduit les entreprises à se mettre en position de fragilité, dans la

mesure où elles doivent, pour se révolutionner véritablement, péjorer l'efficacité de ce qui garantit la cohérence identitaire de leur constitution interactionnelle. C'est la gestion de ce risque qui fait écrire à Senge (1999, p. 593) que, concernant le changement, « ce qui importe, en fait, c'est de savoir si les entreprises ont les moyens ou non de remettre en cause l'orthodoxie et de se réinventer, soit à grandes enjambées, soit à petits pas ».

6.10 / La portée de la métaphore organiciste

Dans un chapitre écrit par Arie de Geus et qui concerne la pérennité des entreprises, ce dernier développe la question de la représentation organiciste de l'organisation. Nous avons déjà eu l'occasion de soulever ce point un peu plus tôt, alors que nous nous appliquions à l'analyse du livre d'Ikujiro Nonaka et d'Hiroataka Takeuchi. A cette occasion, nous avons expliqué que l'assimilation à un organisme permet de souligner la capacité de l'organisation à assimiler des éléments extérieurs et, en les transformant, d'en être soi-même transformée. Cette nouvelle apparition de la métaphore organiciste, dont nous avons déjà fait remarquer qu'elle est particulièrement courante dans la théorie organisationnelle contemporaine, quel que soit son champ, est pour nous l'occasion d'approfondir un peu plus notre réflexion.

Et si nous imaginions une organisation comme être vivant au lieu d'une machine à faire de l'argent ?

En considérant une organisation comme une machine on s'attend à ce qu'elle soit fixe, statique. Elle ne peut changer que si quelqu'un la change. Son sens de l'identité lui est donné par ses constructeurs. Elle existe dans le but conçu par ses constructeurs. [...] Ses éléments sont des « ressources humaines » attendant d'être utilisées. Et elle n'apprend que ce que peuvent apprendre les employés individuellement.

En considérant une organisation comme un organisme vivant, vous impliquez qu'elle évolue par elle-même, qu'elle a son propre sens de l'identité, sa propre personnalité. Elle a ses propres objectifs et sa propre raison d'être ainsi que sa propre capacité à agir de façon autonome. Elle est capable de se perpétuer et de se régénérer en tant qu'entité identifiable au-delà de ses membres actuels qui constituent des communautés humaines de travail. [...]

La métaphore de la machine a acquis une telle force au cours de la période industrielle que, sciemment ou non, la plupart d'entre nous y pensent de cette façon la plupart du temps. Et cette conception forge nos modes de fonctionnement. (Senge, 1999, p. 602)

Dans ce passage, de nombreuses caractéristiques de la métaphore organiciste apparaissent assez clairement. Sans nous attarder sur une tentative peut-être discutable pour assimiler la métaphore de l'organisme à une vision plus morale et moins mercantile, en l'opposant à la « machine à faire de l'argent » (alors que le lien entre l'organisme-organisation et l'argent ne saurait être évacué pas une simple analogie métaphorique), considérons d'abord l'organisme par opposition à la machine. C'est en effet la première chose mise en évidence dans le texte de de Geus. Alors que la machine est *statique*, l'organisme est, lui, *évolutif*. Alors que la machine ne peut changer que si son concepteur ne le planifie, l'organisme se transforme de manière autonome. Cette autonomie qui transcende les individus, de Geus dit d'elle qu'elle rend l'organisation capable de se régénérer, de se *perpétuer*. Ce dernier qualificatif, bien sûr, fait se poser la question de l'adéquation entre la métaphore organiciste et le concept de reproduction itérative. De fait, l'identité organique telle qu'elle est décrite ici semble compatible avec le principe de permanence changeante de l'itérativité, qui est bien, d'une certaine manière, une forme de perpétuation. L'organicisme permet, de plus, de se figurer une transcendance de l'organisation par rapport aux acteurs humains, et constitue ainsi une alternative réifiante non instrumentale à la vision mécaniste.

Dans le passage cité, de Geus remarque que la force acquise par la métaphore de la machine « forge nos modes de fonctionnement ». Cette description semble bien se référer à la transformation de l'organisation-machine en une figure, laquelle influence les interactions « sciemment ou non », c'est-à-dire suivant son agentivité propre. Il apparaît alors que la

métaphore réifiante utilisée pour représenter l'organisation est à son tour un agent culturel et cultivant, dans la mesure où il détermine la culture organisationnelle tout en étant itérativement perpétué par elle. Ainsi, si nous considérons les divergences entre la métaphore organiciste et la métaphore mécaniste, pouvons-nous envisager que la *manière* dont nous réifions l'organisation est la première des hypothèses que nous formulons quant à sa nature. La figure organiciste elle-même, cependant, ventriloque un certain nombre de voix, dont l'origine se trouve disséminée dans les occurrences antérieures de sa propre itérabilité, et dont l'action ne se limite certainement pas à la représentation d'une organisation et malléable et régie par un certain principe d'autonomie.

Ayant, tout au long de *La Danse du changement*, passé en revues les principaux facteurs dont il pense qu'ils facilitent le changement ou le rendent difficile, Senge reprend dans sa conclusion la définition la plus générales de ces *forces*.

Les dix défis du changement profond sont dynamiques, non linéaires et interdépendants. Ils sont dynamiques parce qu'ils proviennent de processus régulateurs qui « contrarient » les efforts destinés à produire le changement. Ils sont « non linéaires » dans le sens où l'on ne peut avec certitude extrapoler à partir d'une expérience pour en comprendre une autre. Dans un cadre différent, avec un peu de variation, un défi donné peut se présenter de façon totalement différente. (Senge, 1999, pp. 663-664)

A cette occasion encore, le caractère agenciel des processus régulateurs et amplificateurs apparaît clairement. Selon la formulation choisie par l'auteur, ce sont bien ces processus eux-mêmes qui contrarient parfois les efforts de changement produits par les agents humains. En dépit d'autres divergences, cette caractéristique fondamentale fait de la théorie de l'organisation apprenante une vision largement comparable (mais non pas identique) à l'agentivité des figures telle qu'elle est proposée par la ventriloquie. Comme l'agentivité des

voix humaines et non humaines dans la ventriloquie, l'action des processus est organisée en chaînes agentielles. Comme dans le cas de la configuration ventriloque, encore, ces liens agentiels s'organisent à priori de tout système, d'une manière que Senge qualifie ici de *non linéaire* et particulièrement imprédictible. La conséquence de cette affirmation d'une autonomie de l'action des forces, processus, figures (ou quel que soit le nom donné à quelque chose qui *fait* quelque chose mais qui n'est pas nécessairement un humain), c'est une redéfinition du rôle de la personne et, ainsi, une nouvelle topographie interactionnelle. Senge écrit à ce sujet :

Ceux qui s'arrogent le titre « d'agents de changements » se plaignent souvent que « les individus résistent au changement ». Mais ceux qui sont taxés de résistants se voient rarement comme tels. Bien au contraire, ils pensent souvent qu'ils sont relativement ouverts. Sur le plan systémique, ce ne sont pas les individus « qui résistent ». C'est le fonctionnement du système lui-même, pour maintenir son équilibre interne, tout comme le fait n'importe quel système vivant. (Senge, 1999, p. 664)

On voit ici que la représentation de l'organisation comme un organisme permet un fonctionnement des éléments entre eux dans lequel les individus ne prédominent pas en tant qu'agents. Ce ne sont pas (seulement, ajouterais-je) les individus qui résistent, écrit en substance l'auteur, c'est plutôt quelque chose qui le fait à travers eux. Un principe fondateur est ainsi posé, qui, pour l'essentiel, est singulièrement proche du paradigme sur lequel se fonde aussi la ventriloquie. Ceci étant, une limite de la métaphore organiciste apparaît clairement dans ce même passage. En effet, l'agrégation des différentes actions constitutive de l'organisation sous une forme qui est presque celle d'une volonté transcendante ramène au moins provisoirement la pensée vers un systémisme un peu anthropomorphisant.

En outre, l'affirmation selon laquelle l'organisation constituerait un système pour ainsi dire homéostatique, dont l'ensemble de l'agentivité non humaine répondrait à un principe conservateur, est relativement abstraite et, surtout, paraît bien difficile à vérifier dans la réalité. Car affirmer que le système organisationnel « maintient son équilibre interne, tout comme le fait n'importe quel organisme vivant », cela ne revient-il pas à nier que l'agentivité non humaine ne puisse s'exercer au détriment du système dans lequel elle s'inscrit ? Parmi d'innombrables autres, l'exemple de n'importe quelle bulle financière suffirait à contredire une telle proposition. Peut-être l'une des faiblesses de l'organicisme est-elle ainsi de définir une échelle organisationnelle idéale, à laquelle toute l'agentivité non humaine participant à l'organisation se référerait ultimement. Or, les actions (humaines ou non) s'inscrivent bien plus vraisemblablement dans d'innombrables enchaînements agentiels, lesquels peuvent à leur tour être attribuables (si l'on tient à utiliser ici ce concept) à de multiples *systèmes* superposés. On peut peut-être voir dans cette compréhension homéostatique discutable de l'organisation un effet de la ventriloquie des figures qui hantent (au sens derridéen) l'organisme, et dont l'action oriente le dispositif textuel puis théorique de Senge.

Cette critique de la vision organique d'un système homéostatique pousse naturellement à contredire le postulat selon lequel l'agentivité des figures s'exercerait toujours pour une raison peut-être invisible mais néanmoins bénéfique à l'organisation, ou même simplement pour la conservation d'un statut quo. Ainsi, lorsque Senge écrit que « les rétroactions compensatrices se produisent lorsque ceux qui tentent d'obtenir le changement ne voient pas les processus régulateurs qui maintiennent le statut quo » (Senge, 1999, p. 665), il se laisse peut-être emporter par un aspect fallacieux de la comparaison entre organisation et organisme.

Par exemple, la restriction de l'accès aux options stratégiques pour préserver l'exclusivité d'une figure autorisante peut tout à fait exister sans se justifier par la préservation d'un statu quo organisationnel.

C'est là sans doute un aspect problématique de l'analyse proposé par Senge. Rien ne semble en effet justifier que « chacun des processus régulateurs œuvre à préserver un aspect du statut quo » (Senge, 1999, p. 665), sinon les implications sémiologiques du concept-même de processus régulateur, dérivé de la biologie. Il est vraisemblable que les tentatives de transformation de l'organisation se heurtent à des limites indépendantes des individus, des processus actifs, *dynamiques*, comme le dit Senge, et qu'il faut comprendre. Mais rien, hors la priorité paradigmatique, ne vient appuyer la proposition d'une action systématiquement tournée vers le statut quo. A plus forte raison si le statut quo doit être compris comme étant immanquablement référé à une hypothétique échelle organisationnelle, ce d'autant que cette échelle organisationnelle elle-même est sujette à plusieurs lectures.

Le concept de *régulation*, mis en avant par Senge, gagnerait peut-être à être formulé en terme plus neutre, comme celui de *résistance*. Ainsi, la représentation de l'organisation éviterait-elle l'hypothèse difficile à soutenir (et peut-être bien fictionnelle) d'une sorte d'intention intrinsèque de l'organisation. A l'illusion d'une volonté humaine omnipotente dans l'organisation ne doit pas se substituer le mythe d'une volonté suprahumaine du système. En d'autres termes, les *agents régulateurs* gagnent certainement à être plutôt vus sous la forme de *figures agentielles*, dont le principe, loin d'être homéostatique, peut parfaitement donner lieu à des actions contradictoires entre elles.

6.11 / Conclusion sur *La Danse du changement*

C'est parce que *La Danse du changement* était définie par Senge comme le « jeu croisé entre les formes qui amplifient le changement et celles qui le contrarient », que nous avons, au cours de notre lecture, examiné la possibilité d'un rapprochement entre ces *forces* animant l'organisation et les *figures*, ces agents non humains de la ventriloquie. Au bout du compte, qu'en est-il ? En particulier, les « forces en interaction » évoquées permettent-elles bien d'envisager à partir du cadre proposé par Senge une agentivité des choses ?

Il est apparu que la définition ambiguë d'un changement à la fois *évènement* et *projet* était contingente d'une conception rationaliste et volontariste de sa nature, dans une certaine mesure. Pourtant, l'idée même de processus régulateurs qu'il serait nécessaire aux acteurs humains de maîtriser situe, au moins pour partie, l'origine de l'action hors des individus. L'*amplification* et la *régulation* mettent en scène des facteurs indépendants, dont l'action conjointe participe à fonder l'organisation. C'est dans cette action, contingente, a-raisonnable et relative, issue d'influences disparates, que nous avons trouvé un axe de comparaison avec les chaînes d'agentivité et le principe de la ventriloquie.

Nous l'avons vu, Senge s'accorde avec l'idée que le changement ne se décrète pas structurellement, pas plus qu'il ne se réduit à la psychologie individuelle. Son examen du leadership, qui s'apparente en fait à celui de la figure du leader, le conduit à réfuter la capacité strictement individuelle à maîtriser les processus régulateurs. Cette position, qui est d'abord une dénégation de la verticalité du changement plus que de son origine humaine, lui donne tout de même l'occasion de donner à *la pensée* une sorte de capacité plus ou moins inerte de résistance, qui s'avère n'être en fin de compte pas si éloignée de l'autonomie d'une figure.

Cette *pensée* des individus n'est en effet pas soluble dans leur volonté. Elle leur résiste et les fait résister, c'est-à-dire qu'elle les fait agir.

Les forces évoquées par Senge ont tour à tour des natures symboliques, structurelles, psychologique etc. Cet inventaire protéiforme dont le dénominateur commun est l'influence exercée sur le comportement humain et, à travers lui, sur les événements, est un élément particulièrement compatible avec l'affirmation de la nature d'abord agentielle de ces forces. De plus, à plusieurs occasions, les exemples choisis par l'auteur de *La Danse du changement* établissent la possibilité pour ces forces de s'incarner dans des aspects structurels de l'organisation, matériels (comme les petites lampes rouges) ou non (comme les modes de rémunération). En soulignant la circularité de ce rapport entre l'homme et la chose dans l'accomplissement de l'action, Senge ouvre la porte à une conception itérative de l'existence de la figure.

Fort d'une assez large compatibilité thématique et, finalement, conceptuelle, le rapprochement de *La Danse du changement* avec la ventriloquie offre la possibilité d'enrichir la première de certains concepts proposés par la seconde. C'est à notre avis le cas de l'authoring, qui s'adapte particulièrement bien à l'ouvrage de Senge et offre sur les forces une perspective renouvelée. Ceci est particulièrement patent concernant cette force définie par l'auteur comme la *pertinence*, et sur laquelle il recommande de s'appuyer le plus explicitement possible. Ce conseil, en effet, s'explique tout à fait par l'association à une figure autorisante, qui ventriloque elle-même d'autres voix en amont. La pertinence, ainsi, en étant à la fois convoquée par l'acteur humain et en donnant à sa parole une force qui lui permet d'agir mieux (ou plus), restitue le rapport réciproque entre passion et action qui caractérise la ventriloquie. De plus, en

mettant ainsi en avant une *force* qui consiste à rendre évidente la cause des actions, Senge aborde indirectement la figure du *sens*, sous-jacente à la ventriloquie dans son ensemble.

De manière générale, la *force*, comme la *figure*, se révèle être une entité ouverte sur une antériorité multiple. C'est le cas aussi des formes d'évaluation quantitatives, dont Senge écrit dans son chapitre sur la mesure qu'elle cache un *au-delà*, enraciné historiquement dans la culture occidentale. Ce qu'il souligne alors, l'aspect antécédent à chacune des occurrences organisationnelles de la mesure, peut être dit des autres forces qu'il aborde, et renvoyer ainsi à l'*hantologie* derridéenne. Quant à la culture elle-même, le chapitre écrit par Schein montre assez bien que, dans *La Danse du changement* également, elle est conçue comme quelque chose qui ne se décrète pas mais, à proprement parler, se cultive.

Ayant lui aussi une représentation de la génération de l'organisation fondée sur une conjonction agentielle propice à priori à un certain chaos, il n'est pas étonnant que Senge propose, tout comme Cooren, d'identifier des éléments sur lesquels puisse reposer une cohérence de l'organisation, structurelle et identitaire, et par lesquels volontés et raisons ont prise sur l'organisation. En ceci, les *conceptions formelles* de *La Danse du changement* nous ont semblé particulièrement comparables aux *éléments projectifs* proposés par *Action and agency in dialogue*. A ce sujet, la ventriloquie permet peut-être de pousser plus loin la compréhension de ces éléments structurants, en rendant possible d'envisager les éléments projectifs (ou les conceptions formelles) à la fois pour la capacité normalisante qui les caractérise, et en tant que figures à proprement parler, c'est-à-dire elles-mêmes en résonance avec d'autres voix en amont. De ce point de vue, la ventriloquie permet peut-être une meilleure compréhension de certaines rigidités de la stratégie et du positionnement projectif de l'organisation, et évite

l'illusion d'un *sommet* de la chaîne agentielle, qui plus est raisonnable, qui constituerait un hypothétique point de départ. A ce sujet, le choix des termes d'*amplification* et de *régulation*, c'est-à-dire la convocation de ces figures, nous semble avoir joué un rôle intéressant à comprendre du point de vue même de la ventriloquie des figures, et sur lequel nous reviendrons un peu plus loin.

Si Senge conserve, malgré l'affirmation de l'existence des forces et de leur relative autonomie, un point de vue qui fait primer l'acteur humain, c'est peut-être qu'il ne prend pas la mesure du point auquel acteurs humains et non humains sont imbriqués et indissociables. Le concept de chaîne agentielle, proposé par la ventriloquie, permet sans doute de mieux se représenter la manière dont ces deux catégories d'acteurs n'exercent pas en fait deux actions différentes et dont, par exemple, les valeurs des personnes et celles de l'organisation ne sauraient être conçues comme absolument distinctes.

Malgré une large reconnaissance, à travers l'affirmation des *forces*, de la propension des choses à accomplir des actions, *La Danse du changement*, donc, ne se débarrasse pas véritablement d'un paradigme rationaliste qui, sans s'inscrire vraiment ontologiquement dans la définition de la *force*, demeure sous-jacent à l'ensemble du développement proposé par Senge. A notre sens, la subsistance de cette prépondérance de la raison, et la façon dont elle différencie ventriloquie et entreprise apprenante, s'exprime de manière particulièrement significative à travers la croyance de Senge en un bénéfice systématique de l'explicitation, c'est-à-dire de la réduction de la *force* à une forme préhensible pour la raison. Ainsi, à un certain point de l'ouvrage, la maîtrise des processus régulateurs se réduit-elle à la nécessité d'une *conception* fortement textualisante, et hors de laquelle les figures semblent être perçues par

l'auteur avant tout comme de potentiels dangers de résistance de la chose organisationnelle à la volonté humaine. De la même manière, l'équation proposée par Senge comme une évidence, et qui veut qu'une ressource *invisible* soit égale à une ressource *inutilisée* paraît contestable. D'abord, il est même probable que certaines figures (ou forces) tirent leur efficacité précisément de leur caractère implicite. Ainsi par exemple, du tabou. Ensuite, on peut se demander si cette prétendue nullité des sources informelles ne constitue pas en fait l'affirmation par Senge d'une *textualisation créatrice* incontournable qui, en rendant sa verticalité à la constitution de l'organisation, nierait en fin de compte sa constitution communicationnelle.

7 / Conclusion

Si les liens que nous avons proposés entre la ventriloquie et les deux ouvrages de management du changement, au cours de nos lectures exploratoires, ont été tantôt évidents et tantôt ténus, s'ils sont parfois aussi contradictoires entre eux, y compris dans un même livre, ils ont en tous cas, de notre point de vue, le caractère en lui-même significatif d'être nombreux. Ce foisonnement d'adéquations, de reformulations, de démentis et de nouvelles perspectives constitue en effet déjà la démonstration de la pertinence d'une comparaison entre la métaphore ventriloque et une littérature normative, que sa nature prescriptive conduit à parler d'action d'une manière à la fois comparable et différente de celle issue de l'approche constitutive de la communication.

Un discours sur le changement tel que ceux que nous avons examinés, qui se veut pratique, applicable (ou au moins orienté vers une prescription), traite à sa manière, nous le constatons, de quantité d'aspects de l'agentivité. Il dit en substance que *ceci fera cela*, ou que *c'est telle action qui a causé tel phénomène*. Parce qu'il a vocation à traiter de ce qui arrive et de pourquoi cela arrive, il évoque inmanquablement (qu'il l'identifie comme telle ou non) la capacité d'agir des choses et des gens. Certainement, la nature des actions traitées dans les deux ouvrages n'est pas forcément conçue comme communicationnelle, ni même identifiée d'abord en tant qu'action, et les efforts pour aller vers une émancipation du déterminisme induit par une conception organisationnelle verticale (Senge) ou ceux pour redistribuer le fait organisationnel entre l'homme et le monde (Nonaka et Takeuchi) ne sont pas forcément aboutis. La comparaison, reformulation ou la prolongation dans la ventriloquie de ces multiples

aspects théoriques n'en demeure pas moins possible, non seulement, mais aussi riche d'enseignements. Pour mieux les mettre en lumière, revenons ici synthétiquement sur certains points de notre analyse.

7.1 / Les aspects de la ventriloquie présents dans les deux ouvrages

7.1.1 / Des agents non humains

Le principal élément dont traite la ventriloquie qu'il nous a été possible d'identifier tant chez Senge que chez Nonaka & Takeuchi est la reconnaissance, sous des formes variées, d'une agentivité des choses. Dans les deux ouvrages, en effet, les auteurs abordent l'existence d'actions qu'ils attribuent à des agents non humains. Cette référence parfois implicite et parfois plus explicite à une action non humaine était en quelque sorte la condition *sine qua non* d'une démarche de comparaison entre ces livres sur le changement et l'ouvrage de François Cooren, puisque l'agentivité des figures est véritablement le socle de la métaphore ventriloque.

Chez Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, c'est le développement du concept de *tacit knowledge* lui-même qui nous a permis de constater l'intégration au raisonnement d'une certaine conception de l'agentivité non humaine. En effet, nous l'avons vu, le rôle primordial donné par les auteurs au savoir des individus privilégié en fait une conception du savoir en tant que tel. Ainsi, en de nombreuses occasions, ce dernier se trouve évoqué dans l'ouvrage en étant comme émancipé de sa possession par les individus.

The knowledge creating company met aussi en exergue une agentivité générale des choses, pour ainsi dire en tant que principe, à travers sa dénonciation de l'*objectivation* de la nature opérée par les firmes occidentales. Cette dénonciation semble impliquer, nous l'avons

dit, de revendiquer pour les choses un certain statut de *sujet*, et la portée émancipatrice de cette revendication se reflète assez bien dans la dénonciation explicite et détaillée du dualisme cartésien.

Dans *La Danse du changement*, c'est également un élément placé par Senge à la base de son raisonnement qui formule implicitement l'hypothèse d'une action propre des choses. Difficile d'ignorer, en effet, ce que les *forces en interaction* qu'il évoque ont de commun avec les figures proposées par Cooren. Entre processus d'amplification et processus de régulation du changement se joue un jeu a-raisonnable qui, tel qu'il est d'abord conçu au moins, ne fait pas de la personne un élément systématiquement primordial dans la performance des actions au sein de l'organisation. Presque autant que le concept de figure, celui de force est déclinable dans une grande variété d'actions. Le leader lui-même, par exemple, se retrouve dépossédé d'un leadership qui cesse d'être véritablement son apanage pour s'exercer plutôt de manière *naturelle*. Nous avons proposé de comprendre cette désignation ambiguë comme la description d'un leadership qui s'exercerait en fait *de lui-même*, puisque, pour Senge, il est précisément une force, dont l'effet se développe à travers la personne du leader mais pas forcément sous son contrôle, d'une façon qui rappelle, encore une fois, l'action des figures.

L'adéquation entre force et figure peut encore se prolonger. Par exemple, quand Senge évoque une typologie tacite de comportement (en l'occurrence celui du « gagneur ») active dans l'organisation, puis ses conséquences, il montre en même temps comment un ensemble de contraintes culturelles s'exerce à travers le comportement d'un individu pour ensuite se concrétiser dans des aspects structurels. Ce fonctionnement d'agentivités en chaîne, sur lequel

nous reviendrons, évoque plutôt précisément la perpétuation culturelle de certaines figures à travers leurs incarnations dans d'autres figures qui les concrétisent.

Ainsi, un déterminisme est identifié, qui s'exerce sur l'action humaine tant à travers le *tacit knowledge* de Nonaka et Takeuchi qu'à travers les *forces* de Senge. Pour ce dernier, position hiérarchique, valeurs ou sentiments remplissent indifféremment ce rôle déterminant, et ceci laisse entendre que le caractère réputé personnel ou intime du motif de l'action ne joue plus dès lors de rôle prépondérant. Au contraire, leur nature parfois structurelle, parfois symbolique ou encore psychologique, et dont la variation n'a pas d'incidence, conforte une compréhension de ces forces comme des entités agentielles avant tout définie par leur action même. En d'autres termes, les forces, éléments aux natures très diverses, ont bien comme premier point commun leur capacité à accomplir des actions.

A la nature agentielle des forces évoquées par Senge s'ajoute une seconde caractéristique, qui peut paraître évidente mais qui est tout de même importante et qu'il nous faut souligner : l'agentivité des forces est, dans une certaine mesure, autonome de celles des personnes. En tous cas cette autonomie du non humain, si elle n'est jamais mise en forme théoriquement, se manifeste en plusieurs occasions dans *La Danse du changement*. C'est le cas notamment, nous l'avons souligné, lors de l'analyse de la *mesure* en tant que force active. Senge met en effet le doigt sur l'action paradoxale de l'évaluation quantitative, dont l'aspect objectif inhérent à sa nature, loin d'être le garant de sa neutralité, est au contraire un moyen par lequel elle agit, la qualité qui parle à travers elle et que peut ventriloquer à son tour le sujet qui la mobilise. En montrant cela, Senge met en place les bases d'un certain déterminisme de la force

qui permet de se représenter que son action soit instrumentalisée par le sujet mais aussi puisse résister à son intention. Il ouvre enfin la voie à la compréhension du principe d'incarnation (ici, celle de l'objectivité dans la mesure) comme un phénomène éventuellement autonome, lui-aussi, des intentions humaines. Par ces aspects, les processus régulateurs correspondent encore à la définition d'une figure, au sens que lui donne la ventriloquie.

Chez Nonaka et Takeuchi, l'incarnation du non humain est évoquée aussi, mais d'une manière sensiblement différente. Elle se trouve certes à la base de la démarche des deux chercheurs, qui définissent la création de savoir organisationnel comme la capacité à disséminer ce savoir dans l'organisation et l'incarner dans les produits, services et systèmes, mais elle est alors une incarnation transparente, explicite, entièrement maîtrisée. Ce n'est en fait pas la même incarnation, et cela constitue à notre sens une limite de la théorie de la création de savoir, dont il nous faudra parler plus loin.

7.1.2 / Dislocalité de l'interaction et exclusion des dichotomies

Si nous considérons l'existence, chez Peter Senge comme chez Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, d'une agentivité non humaine comportant une certaine autonomie, il nous faut examiner la possibilité de trouver aussi dans leurs ouvrages des actions qui s'exerceraient de manière extensive, au fil d'un réseau d'agents. En effet, une acception de l'action étendue aux choses pourrait autoriser nos auteurs à se libérer de l'interaction dans son sens commun, c'est à dire l'interaction principalement verbale d'individus en présence, ou la version médiée de cette même forme d'échange. Pour inclure sans la réduire ou l'aliéner l'action autonome des agents non humains dans l'interaction, il faut bien envisager que cette dernière subisse l'influence d'agents distants, ou physiquement absents, ou relativement abstraits, ou encore, par exemple,

étant intervenus de manière manifeste à un moment passé. Ainsi, la reconnaissance de fait de l'agentivité non humaine conduit-elle peut-être Senge comme Nonaka et Takeuchi à réformer l'interaction en la disloquant pour véritablement l'*étendre* aux choses. Malgré l'aspect souvent implicite de l'existence des agents non humains dans la pensée de nos auteurs, cette existence-même autorise à imaginer trouver chez eux, de manière plus ou moins évidente, une approche de la dislocalité de l'interaction semblable à celle proposée par François Cooren.

Dans *The Knowledge creating company*, une conception dislocale de l'interaction se manifeste avant tout à travers le concept primordial de *savoir tacite*, à la base du postulat principal de l'ouvrage. Ce savoir, en effet, est d'abord caractérisé par son indépendance vis-à-vis du sujet humain. Le savoir est *tacite*, pour Nonaka et Takeuchi, précisément dans la mesure où il n'appartient pas en propre aux interactants, où il ne réside pas dans les individus, ni n'est objectivé par eux. Sans remettre nullement en cause le rôle irremplaçable de l'interaction, les deux auteurs laissent voir à travers elle un savoir actif comme en amont, et que les individus présentent en son sein. Ainsi, comme les interactions dislocales de Cooren, celles décrites par Nonaka et Takeuchi sont habitées par des éléments qui n'en sont pas immédiatement contingents et qui s'organisent en chaînes, comme lorsque le savoir tacite s'incarne dans la figure à son tour ventrilocable du savoir explicite. D'une manière assez semblable, le concept de *force* revendiqué par Senge dans *La Danse du changement* ouvre l'interaction à l'influence d'agents distants, dont l'action est relayée par un ou plusieurs autres agents.

Cette extension de l'interaction hors de son déroulement immédiat rend la question du déterminisme de l'action beaucoup plus riche et plus complexe qu'en considérant seulement

l'influence exercée par les agents les plus explicitement en présence. Du reste, c'est en somme ce qui fait l'intérêt du dessein initial de ces deux théories du changement : apporter une vision renouvelée des déterminants de l'action (*force* ou *savoir tacite*) et, ainsi, une proposition originale quant à la manière d'agir sur ce qui se passe⁴ dans l'entreprise.

Si l'interaction, étendue à des agents absents localement, ne se limite pas à l'échange immédiat, qu'est-ce alors qui détermine l'action ? Comme nous l'avons vu, la position de Cooren a ceci d'exigeant qu'elle maintient rigoureusement l'indécidabilité d'une origine définitive de l'action. Cette indécidabilité tient pour une part à la possibilité jamais résolue d'un nouvel agent déterminant toujours antécédent, et d'autre part au caractère réversible du rapport entre *passionné* et *passionnant*. Nous l'avons déjà détaillé précédemment : entre ce qui fait et ce qui fait faire, le rapport de mobilisation peut sans cesse être conçu inversement. Et cette différence ne tient, en fin de compte, qu'à la manière arbitraire que l'observateur a de situer son analyse, ce qui exclut tout instrumentalisme dans l'appréhension de l'agentivité non humaine. Cette réversibilité du rapport entre passionné et passionnant, alors, contingente de l'autonomie agentielle du non humain, existe-t-elle sous certaines formes dans l'ouvrage de Senge ou celui de Nonaka et Takeuchi ? L'existence de chaînes agentielles dans les deux ouvrages amène tout naturellement à se poser la question d'une direction de l'action, autrement dit d'un aspect univoque de la mobilisation agentielle. En effet, la conformité de ces enchaînements d'agents à

⁴ Entendons le bien ici au sens littéral. Un intérêt du verbe français « se passer » (par rapport notamment au *happen* anglais) réside dans son aspect réflexif, qui inclut une certaine autonomie de l'action en l'assimilant elle-même à la chose agissante : ce qui *se passe* le fait de soi-même. L'avantage de cette terminologie tient aussi à ce qu'elle évoque une certaine forme de passivité, sans pour autant nier la dimension active des processus que ce verbe qualifie.

ceux conçus par Cooren passe inévitablement par l'irréductible réciprocité de leur initiative agentielle.

Certains passages de *La Danse du changement* restituent assez clairement cette réciprocité : Alors qu'il raconte l'anecdote des portes surmontées de lampes rouges et vertes, Schein propose une interprétation du *symbole* comme un élément à la fois produit par son référé et lui-même producteur de ce référé à travers son incarnation et son actualisation dans une forme tangible. Dans cet exemple, comme à l'occasion d'autres démonstrations proposées par Senge pour illustrer l'action des *forces* (symboliques, mais aussi psychologiques et structurelles) apparaît une circularité de rapport entre les agents (notamment entre l'homme et la chose) qui ouvre en définitive la porte à une conception bel et bien itérative de l'existence des figures agentielles, excluant au passage une vision purement instrumentaliste des *forces*. Chez Nonaka et Takeuchi, la dislocalité apportée par la présence non immédiate du *savoir tacite* dans les interactions et sa conversion en *savoir explicite* s'appuie sur une boucle semblable : le *tacit knowledge* imprime de son action la forme concrète de l'*explicit knowledge*, mais l'*explicit knowledge*, en l'actualisant concrètement, perpétue son existence et donc son action dans l'organisation.

La dislocalité de l'interaction et la réciprocité du rapport passionné/passionnant amènent Cooren à une remise en question des aspects dichotomiques qui, par le jeu des oppositions, figent d'une certaine manière l'organisation dans une forme définitive. Intérieur et extérieur de l'organisation s'effacent, de même, bien sûr, que la différence absolue entre chose et personne, au profit d'un rapport dynamique et relatif, articulé autour des différentes actions

qui présentent l'organisation. D'une certaine manière, le même phénomène est observable chez Nonaka et Takeuchi, où il joue même, nous l'avons souligné, un rôle prépondérant.

En elle-même, la conversion du savoir tacite en savoir explicite constitue déjà une réfutation du hiatus entre micro et macro-organisationnel. Mais le développement le plus abouti (et le plus concordant avec la ventriloquie) d'un refus de dualités qui définiraient en quelque sorte l'organisation par ses frontières réside dans la dénonciation du dualisme cartésien, qui remet très explicitement en question l'opposition entre homme et nature, et implique que sujet connaissant et objet connu (au sens donné au *knowledge* par Nonaka et Takeuchi) ne sont plus irrémédiablement distincts. Nous l'avons déjà souligné, ce refus des dichotomies, qui amène à considérer semblablement choses et personnes dans l'interaction, amène (comme dans *Action and agency in dialogue*) à attribuer à cette dernière un rôle maïeutique, créateur de la chose organisationnelle.

Chez Senge, en revanche, comme nous le verrons plus loin, l'aspect dichotomique de la conception de l'organisation est plutôt une limite de la comparaison qui peut être faite entre les paradigmes implicitement présents dans l'ouvrage et la théorie proposée par Cooren.

7.1.3 / Le rôle des processus organisants

Il existe entre la manière dont est perçue la cohérence organisationnelle chez Cooren et chez Senge, ainsi que chez Nonaka et Takeuchi, une similarité. Pour le premier, l'organisation projette la perpétuation de son identité dans les *agents organisants*, textes, lois etc., qui établissent (de manière cependant toujours réitérée et négociable) une sorte de direction, apte à agréger en un tout significatif l'ensemble des interactions qui constituent l'organisation.

Quand Senge désigne des éléments qu'il appelle *conceptions formelles*, ceux-ci nous rappellent, par leurs caractéristiques, les éléments projectifs mis en avant par Cooren. Tous comme les *agents organisants*, en effet, les *conceptions formelles* ont la particularité de refléter une démarche délibérée (jusqu'à un certain point), dont l'objet est de guider rationnellement les actions futures. Ainsi, comme pour Cooren et selon un principe s'en approchant, une action normalisante est possible pour l'auteur de *La danse du changement*, qui n'induit pas une confiscation de l'agentivité par la personne.

Nous avons vu également que bien que la stratégie ne soit pas absolument identifiée par Senge comme une conception formelle, elle est évoquée par lui d'une manière qui en remplit cependant les critères, et il est intéressant de constater que, selon le discours même de l'auteur, elle a le caractère double de perpétuer l'organisation mais aussi d'agir en tant que telle, c'est à dire en tant que figure mobilisable et mobilisante, de la même manière que le font les éléments projectifs mis en avant par Cooren.

Il n'est pas chez Nonaka et Takeuchi de concept dévolu à la fonction particulière de textualisation projective de l'organisation. Mais *l'explicit knowledge* lui-même présente une caractéristique commune avec les éléments projectifs. Comme eux, il peut s'incarner dans des textes qui textualisent à leur tour l'intention organisationnelle, pour la perpétuer au fil des actions futures, avec une certaine constance.

7.1.4 / Un ensemble de convergences limitées

Ainsi, notre examen nous a montré qu'aussi bien *The knowledge creating company* que *La danse du changement* ont, avec l'approche proposée par *Action and agency in dialogue*, un ensemble de points communs, parmi lesquels nous semblent particulièrement importants les suivants : L'existence, dans une certaine mesure, de la prise en compte (si non de la reconnaissance) d'une agentivité non humaine. L'implication d'une forme de dislocalité pour expliquer l'action non humaine. La présence de processus correspondant à l'*incarnation* telle qu'elle est décrite dans l'ouvrage de Cooren. Une conception de l'action elle-même, enfin, qui reconnaît qu'elle n'est pas seulement un processus structurel ou explicite. Ces éléments, auxquels s'ajoute encore l'existence d'agents organisants, nous semblent le socle sur lequel baser l'affirmation d'une certaine similarité ou compatibilité avec les principes prépondérants de la ventriloquie.

Cependant, ni l'ouvrage de Senge ni celui de Nonaka et Takeuchi n'ont montré que des convergences avec l'analyse organisationnelle ventriloque, et le tableau dans son ensemble est loin d'être celui d'une parfaite adéquation.

7.2 / Les aspects divergents entre les deux ouvrages et la ventriloquie

La construction de la réflexion proposée par Senge repose en grande partie sur un paradigme qui, du point de vue de la ventriloquie, est discutable : celui de la nécessaire conversion du savoir tacite en savoir explicite pour son assimilation pérenne et son utilisation adéquate par l'organisation. C'est ce qui conduit Senge à qualifier les ressources informelles d'*inexploitées*. Cette divergence est importante, parce qu'elle limite la ressemblance des *forces*

avec les *figures* de Cooren, mais aussi parce que l'explicitation étant une action humaine liée à l'intentionnalité, le postulat d'une explicitation nécessaire à l'exercice positif des forces place, d'une certaine manière, l'intention au centre du modèle de Senge, à posteriori de l'affirmation d'une influence active du non humain.

7.2.1 Raison et indépendance de l'action

Ce problème de l'intention et de la raison est en réalité plus large. On peut parler d'un *ratiocentrisme* des visions proposées dans les deux livres, lequel est de manière générale contradictoire avec une conception de l'action qui dépasse véritablement la seule agentivité humaine. Ainsi, le terme même de *savoir* choisi par Nonaka et Takeuchi pour formuler leur proposition installe un cadre ontologique articulé autour de la raison, puisque, comme nous l'avons déjà remarqué, le savoir n'existe pas en dehors de la condition où il est su, et que cette condition implique pour Nonaka et Takeuchi la raison consciente ou inconsciente d'un sujet humain, dès lors créateur (selon le mot des auteurs) de la réalité organisationnelle. Ce ratiocentrisme amène les auteurs à assimiler la forme la moins volontaire du savoir envisagée par eux, le *savoir tacite*, à des « modèles mentaux ». Ce type de savoir, par le biais notamment de sa psychologisation, reste envisagé uniquement comme une caractéristique du sujet humain. Ainsi se construit un modèle intentionnaliste, dont les auteurs disent eux-mêmes qu'il est conduit par l'intention organisationnelle.

Dans *La Danse du changement*, les choses sont un peu différentes. C'est le changement lui-même qui est présenté par Senge comme un projet, une élaboration consciente, voulue. Les forces, auxquelles l'auteur concède l'autonomie relative qui les rend comparable aux figures

ventriloques, n'exercent leur action qu'à postériori de ce projet, et par rapport à lui. Cette proposition est, du reste, cohérente avec la croyance en un bénéfice systématique de l'explicitation, dont la validité pourrait cependant être contestable du point de vue de la ventriloquie, et n'est en tous cas jamais démontrée.

Ainsi, quand bien-même cela se manifeste dans chacun des deux ouvrages de manière sensiblement différente, il apparaît que ni *La Danse du changement* ni *The knowledge-creating company* ne se débarrassent véritablement d'un paradigme rationaliste dont l'effet est de limiter l'autonomie de l'agentivité non humaine, d'une manière contradictoire avec la définition de l'agent proposée par la ventriloquie. Cette remise en question non aboutie de la prépondérance humaine est, à notre sens, la principale limite à une comparaison entre les deux ouvrages et la ventriloquie, et, du même coup, l'ouverture la plus importante vers une meilleure compréhension de l'organisation grâce au cadre ontologique proposé par François Cooren, lequel s'approche plutôt d'une perception de l'interactant comme *porteur* (Latour, 2006).

La ventriloquie offre sur les manifestations de ce non aboutissement théorique un point de vue intéressant : Si nous suivons la proposition méthodologique proposée dans l'ouvrage de Cooren et considérons que suivre le développement d'une configuration consiste à identifier les figures qui y prennent place pour une nouvelle première fois, il est alors pertinent de s'intéresser aux théories de nos deux auteurs en tant que dispositifs textuels, et d'examiner d'un point de vue ventriloque certains concepts, ou autrement dit certaines figures mises à contribution. Car le concept en effet, comme n'importe quelle figure nommée, est susceptible

d'échapper à son énonciateur, en faisant parler l'une des multiples voix qui hantent son antériorité.

En y pensant de cette manière, nous pouvons remarquer qu'en plusieurs occasions certains termes (nous l'avons parfois souligné) agissent de manière polysémique et même contradictoire. Ainsi du *living organism* évoqué par Nonaka et Takeuchi pour définir l'organisation comme une chose cyclique, capable d'être transformée par sa propre activité et ce qu'elle « ingère ». En effet, la polysémie de l'*organisme* s'avère en définitive ventriloquer aussi d'autres voix : celle de l'équilibre, de l'alterité (et donc de la limite absolue), celle, enfin, de la finalité homéostatique et conservatrice. Il en va de même du terme de *nature*, qui est employé et par les deux auteurs et qui, nous l'avons noté, ventriloque la figure très embrassante de la conservation, substituant à la raison humaine non pas un agencement occurrentiels d'agents mais une forme de raison supérieur et « naturelle ».

D'une manière très similaire, les termes d'*amplification* et de *régulation* choisis par Senge agissent de façon polysémique. A travers ces figures, l'auteur ventriloque à dessein la voix des sciences naturelles ainsi d'ailleurs que celle (toujours flatteuse en sciences humaines) des sciences dures. Ces deux termes choisis doivent représenter au lecteur une certaine autonomie systémique encore une fois propre aux organismes. Mais cette fois encore, c'est par ce biais que sont ventriloqués dans la construction théorique les voix de la finalité homéostatique, de l'ordre naturel et, disons, de la raison supérieur. Cette polysémie semble du reste pouvoir s'étendre à la métaphore organiciste dans son ensemble.

Un autre exemple notable concerne cette-fois la figure du *knowledge* de Nonaka et Takeuchi elle-même. Nous avons vu que la volonté des auteurs était de l'instituer comme chose en soi, comme sujet affranchi de la suprématie humaine. Mais nous avons constaté à plusieurs occasions que le savoir continue de ventriloquer la voix de la raison humaine.

La *création* de savoir évoquée par Nonaka et Takeuchi sera notre dernier exemple, quand bien même il pourrait y en avoir d'autres. Si nous avons constaté à son sujet que le terme de *reconfiguration* proposé par Cooren était plus approprié, c'est en fin de compte parce que la figure de la création semble ventriloquer avec constance la figure du créateur lui-même.

Ce qui nous est donné à voir à travers la polysémie de ces figures rencontrées dans les deux livres, c'est comment l'action autonome et non contrôlée d'agents textuels a participé à faire persister l'optique anthropocentrée et ratiocentriste par ailleurs mise en cause, et qui constituait l'un des points de mire de notre propre analyse. Cette subsistance de la conception remise en question, par l'action de figures ventriloquées dans le texte, est du reste cohérente avec notre idée qu'une rupture théorique qui ne serait pas assez radicale (ou n'aurait pas lieu assez en amont, jusqu'aux concepts/figures qui servent à la formuler) est l'une des causes du retour contradictoire sur l'émacipation affirmée parfois de l'agent non humain.

7.3 / La ventriloquie : pour une meilleure compréhension de la constitution organisationnelle

La reconnaissance par Nonaka et Takeuchi d'une agentivité non humaine qui s'exercerait à travers le *tacit knowledge* et tendrait vers une approche indistincte de l'*homme* et de la *nature* reste limitée par une conception de l'action de ce savoir qui n'excède pas le cadre de sa convocation dans une interaction par un agent humain. La ventriloquie, elle, permet d'envisager

l'action non humaine déjà dans la perspective de sa potentielle prise de parole au cours de potentielles interactions, ce qui libère de manière plus aboutie l'agent non humain de sa complète contingence à la personne. Ainsi, des acteurs peuvent être envisagés en tant que tels, d'une manière que le *tacit knowledge* ne permet pas, puisque ce dernier continue de référer en dernière instance l'action à la conscience humaine. Il résulte de cette redéfinition ontologique une capacité plus large d'agir sur la constitution communicationnelle de l'organisation. Comme nous l'avons déjà souligné, c'est la reconnaissance d'une agentivité des figures potentiellement interagissantes indépendamment de chacune de leurs convocations par un sujet humain qui permet d'envisager la permanence de leur statut d'acteur. C'est elle aussi qui permet de rendre compte de la ventriloquie d'une figure par une autre figure, et ajoute ainsi une dimension au rendu de la réalité organisationnelle, quand la *knowledge-creating company*, elle, assimile par exemple valeurs, engagements, symboles et croyances à des « facteurs humains ».

Ainsi, l'organisation représenté par la ventriloquie (répétitive mais changeante, interactionnelle mais réifiée, continue mais fragmentée, occurrentielle mais dislocale) offre à l'analyste (mais aussi au manager du changement) un moyen de concevoir et donc d'agir sur des éléments autrement ignorés. L'articulation ventriloque des tenants de l'action, qui ne considère pas l'interaction comme la source en dernière instance de l'organisation mais comme le lieu de son actualisation, permet en somme de percevoir à travers elle l'influence d'agents dont l'action est dislocale, alors que les auteurs de *The knowledge-creating company*, malgré la remise en question du dualisme cartésien, ne parviennent finalement pas à dépasser vraiment un anthropocentrisme qui réduit la *nature* à laquelle ils font allusion à son reflet, conscient ou non, dans le *cogito* des sujets.

Dans *La Danse du changement*, c'est une même limite de l'agentivité non humaine qui, malgré une définition des *forces* qui les pourvoit d'une capacité d'action significative, nous permet de considérer la ventriloquie comme un dépassement ontologique de la proposition de l'auteur.

En effet, de nombreux aspects du développement de la notion de *force* montrent, comme nous l'avons vu, une persistance de son rattachement à la raison, à travers notamment la nature psychologique de l'exercice de leur action (comme par exemple pour les valeurs), ou la naturalisation dans l'individu d'ensembles de normes qui gagneraient pourtant à être envisagées comme un agrégat d'agentivités relativement autonomes (comme le leadership). De même, certaines forces sont représentées d'une manière qui les assimile à des sortes de pratiques, mais sans envisager leur résistance à la volonté des individus, manquant ainsi d'aborder l'aspect éventuellement coercitif sur lequel se fonde le déterminisme relatif propre aux figures (ainsi du *temps*, envisagé pour partie comme une pratique consciente et pour partie comme une perception entièrement relative).

On pourrait encore rappeler le cas des figures de l'*aide* (exclusivement personnifiée) et bien d'autres exemples que nous avons abordés plus haut. En fait, le développement de l'analyse des figures dans *La Danse du changement* ne dépasse jamais la complète contingence de leur agentivité à celle du sujet humain et, dans une certaine mesure, à sa conscience. C'est ce point de vue sous-jacent qui ramène les *forces* à une agentivité réduite, en les assimilant assez clairement (et parfois tout à fait explicitement) à de la *culture*.

Ainsi, Senge présente-t-il un modèle dans lequel les processus régulateurs sont contrôlés dès lors que, de mécanismes implicites, ils deviennent explicites. C'est cette croyance (que l'interaction telle qu'elle est envisagée par la ventriloquie rend pour sa part impossible) qui provoque l'assimilation abusive d'*organisationnel* avec *explicite* et d'*implicite* avec *personnel*. C'est sur elle encore que se fonde l'auteur pour proposer la dichotomie à certains égards presque tayloriste entre *conception* et *émergence* organisationnelle, qui pare en quelque sorte les éléments projectifs du mythe d'une immaculée conception, les soustrayant à leur propre nature itérable de figure, et érigeant la raison planificatrice en véritable origine organisationnelle.

7.3.1 / Une conception fondamentalement différente de l'organisation

Ce qui transparait en fin de compte à travers le rationcentrisme persistant de *La Danse du changement* comme celui de *The knowledge creating company*, c'est bien sûr une prépondérance de la personne, mais aussi, au-delà, la vision (presque la croyance) d'un état idéal de l'organisation, une référence définitive de sa nature à une identité proprement conçue, une fois pour toutes.

Quand Senge parle d'une organisation qui maintiendrait son « équilibre interne », et la compare à un être vivant, cette conception homéostatique devient particulièrement patente. De même lorsque Nonaka et Takeuchi évoquent l'organisation « as a living organism », par opposition à la machine. Ici encore, la métaphore, qui vise à décrire une forme d'interaction dynamique avec *l'environnement*, porte en elle l'idée que cette interaction est avant tout guidée par le maintien de soi (et une transformation forcément méliorative). Cette implication

de la métaphore organiciste est du reste développée théoriquement dans le passage de *The knowledge-creating company* qui traite de la philosophie japonaise, et qui présente explicitement l'objectif d'un état d'*harmonie*, posant du même coup la limite de la comparaison entre *homme* et *nature* d'une part, et *sujet* et *objet* d'autre part.

La métaphore organiciste, à chacune de ses manifestations, nous semble porter en elle cette illusion d'un *statut quo*. Ainsi, l'ignorance ou la minoration de l'agentivité non humaine conduisent-elles peut-être à deux erreurs qui pourtant peuvent paraître contradictoires : d'une part, celle qui consiste à maintenir la raison au pinacle organisationnel, en conférant au sujet un pouvoir qui prend difficilement en considération les contraintes subies, et d'autre part celle qui consiste à concevoir une organisation monolithique, évidente et explicite, à l'échelle de laquelle l'agent humain n'a en définitive que l'initiative d'accomplir des actions conformes ou non conformes, justes ou fausses. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, à l'illusion d'une volonté humaine omnipotente se substitue alors le mythe de la volonté suprahumaine d'un hypothétique système organisationnel.

Comme pour toutes les figures agissantes, la ventriloquie permet de pousser plus loin la compréhension des éléments projectifs (ou conceptions formelles) en rendant possible leur appréhension à la fois comme agents structurants et normalisants, et comme figures à proprement parler, elles-mêmes ouvertes en amont (*upstream*) sur une agentivité dislocale et souvent non humaine. C'est cette compréhension d'avantage dynamique, moins déterministe, qui permet une approche itérative de la nature organisationnelle elle-même, et révolutionne

tant la manière de percevoir l'incarnation de l'organisation dans sa forme la plus concrète que celle dont se constitue le sens qui la définit (de façon relative).

7.4 / Limites et travaux à venir

Finalement, notre examen comparatif a bien mis en lumière d'importantes continuités entre les deux ouvrages de management du changement et la ventriloquie, mais aussi de significatives ruptures, dont la principale tient à la nature des agents et à celle de l'interaction. Les outils conceptuels réunis par la ventriloquie et le cadre ontologique qu'elle propose ont surtout permis un dépassement de l'écueil ratiocentriste et de ses multiples avatars conceptuels, ce qui semblait être en partie l'objet tant de *The knowledge-creating company* que de *La Danse du changement*. Sa comparaison à des travaux davantage orientés vers le management, et par bien des aspects assez différents l'un de l'autre, a aussi révélé l'avantage important conféré à la ventriloquie par son aspect peu normatif, qui lui permet de proposer un cadre ontologique à la fois souple et exigeant.

Une meilleure compréhension des déterminants de l'action, c'est-à-dire en fin de compte de la nature des agents, est certainement l'une des clefs pour maîtriser mieux la constitution communicationnelle des organisations et agir sur elles. Notre examen a laissé voir de quelle manière, à cet égard, la ventriloquie représente un progrès significatif. Cependant, notre tentative de mettre en avant les caractères d'une avancée théorique par le biais de la méthodologie comparative s'avère discutable sous plusieurs aspects. Cette enquête épistémologique dans le texte nous semble tout particulièrement limitée par le relatif arbitraire du choix des ouvrages comparés à celui de François Cooren. D'un côté, un type de sujet a bien été désigné, pour les motifs thématiques que nous avons déjà expliqués (nous voulions favoriser les chances de retrouver sous différentes formes les thèmes liés à l'actantialité). Mais d'un autre

côté, le choix des livres eux-mêmes n'a pas fait l'objet en amont d'une analyse sur laquelle baser une caractérisation qui garantirait un choix pertinent, et ne s'inscrit pas dans un panorama de la littérature choisie.

Ce défaut de définition des objets comparés, qui s'ajoute aux limites propres à la méthodologie comparative, font qu'il est difficile de se représenter dans quelle mesure les résultats obtenus sont peut-être particuliers, ou pourraient, au contraire, être considérés comme des constantes, extensibles au reste de (par exemple) la littérature sur les organisations en changement.

Dans son acception la plus restreinte, l'objectif de notre étude est, sans doute, atteint, dans la mesure où des paradigmes significatifs de la ventriloquie ont émergé de la comparaison, et qu'une convergence (toute limitée qu'elle est par notre faible panel) est apparue entre les deux ouvrages. Cependant, l'aspect aléatoire des objets comparés et leur faible nombre rend difficile toute généralisation de ce qui est apparu durant notre travail. Ainsi, si la détermination des progrès permis dans la littérature existante par une avancée théorique, et particulièrement une innovation paradigmatique, nous paraît s'être confirmée comme une démarche digne d'intérêt, elle mériterait certainement de faire l'objet d'une étude comparative à la fois plus large, mais aussi mieux ciblée, notamment pour déterminer plus précisément l'impact des points mis en avant par le présent travail, à savoir la reformulation plus radicale de l'agentivité non humaine, et la dislocalité de l'interaction.

Bibliographie

Austin, J. L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Seuil.

Bakhtin, M. M. (1981). *The Dialogic Imagination*. Austin, TX: University of Texas Press.

barna

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Brummans, B. H. J. M. (2006). The Montreal School and the question of agency. In F. Cooren, J.

R. Taylor & E. J. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 197-211). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: The domestication of the

scallops and the fishermen of St. Briec Bay. In J. Law (Ed.), *Power, action and belief* (pp. 196-233). Londres : Routledge & Kegan Paul.

Cooren, F., & Robichaud, D. (2010). Les approches constitutives [the constitutive approaches]. In S.

Grosjean & L. Bonneville (Eds), *Communication organisationnelle: Approches, processus et enjeux*. Montreal, Canada : Gaëtan Morin.

Cooren, F. Kuhn, T. *et. al.* (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and

Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 22, 2-15.

Czarmawska-Joerges, B. (1998). The question of technology, or how organizations inscribe the world.

Organization Studies, 19(3), 363-385.

Derrida, J. (1990). *Limited Inc*. Paris : Galilée.

Derrida, J. (1993). *Spectres de Marx : l'état de la dette, le travail du deuil et la nouvelle*

internationale. Paris : Galilée

- Derrida, J. (1986). Déclaration of Independence. *New Political Sciences*, 15, 7-15.
- Derrida, J. (1993). Spectres de Marx: l'état de la dette, le travail du deuil et la nouvelle internationale.
Paris : Galilée.
- Derrida, J. (1972). La dissémination. Paris : Seuil.
- Derrida, J. (1986). Declarations of Independence. *New Political Science*, 15, 7-15.
- Durkheim, E. (1895). Les règles de la méthodologie sociologique. *Revue philosophique* 37; 38:
465-98, 577-607; 14-39, 168-82.
- Fairhurst, G. T. & Cooren, F. (2009). Leadership as the hybrid production of presence(s). *Leadership*,
5(4), 469-490.
- Goldblatt, D. (2006). *Art and Ventriloquism: Critical Voices in Art, Theory and Culture*. London/New
York: Routledge.
- Joerges, B., & Czarniawska, B. (1998). The question of technology, or how organizations inscribe the
world. *Organization Studies*, 19(3), 363-385.
- Keenoy, T., & Oswick, C. (2004). Organizing textscapes. *Organization Studies*, 25, 135-142.
- Latour, B. (1994). On technical mediation: Philosophy, sociology, genealogy. *Common knowledge*, 3(2),
29-64.
- Latour, B. (2006). *Changer la société. Refaire de la sociologie*. Paris: La découverte.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-dreating company. How Japanese Companies
Create the Dynamics of Innovation. London : Oxford University Press.
- Rondeau, A. (1986). Le 'Leadership' au Québec : différentes conceptions d'un même phénomène.
Revue québécoise de psychologie. 7(12), 44-46.
- Savoie, A. & Benhadji, A. (1986). Reconceptualisation des processus d'influence en milieu

organisationnel et vérification empirique dans le cas du charisme. *Revue québécoise de psychologie*. 7(12), 140-181.

Searle, J. (1969). *Speech Acts: An essay in the philosophy of language*. Londres : Cambridge University Press.

Selleger, S. (2010). *La psychologie du travail au miroir du pouvoir : Analyse critique du leadership comme outil managérial*. Sarrebruck : Editions Universitaires Européennes.

Senge, P. (1999). *La Danse du changement. Maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Paris : First.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Londres : Free press.

Taylor, J. & Van Every, E. (2000). *The emergent organization. Communication as site and surface*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Thackeray, W. (1998). *Vanity Fair*. Londres : Oxford University Press.

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York : Random House.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations: Foundations for organizational sciences*. Londres : Sages.

Whitehead, A. N. (1920). *The concept of Nature*. Cambridge : at the University Press.