



De la **polyphonie** dans l'analyse des **organisations**¹

L'analyse des organisations mobilise un matériau empirique narratif pour rendre compte des réalités organisationnelles. Cette utilisation est tiraillée entre des efforts centripètes qui visent à établir une logique séquentielle et des forces centrifuges cherchant à préserver la variété des prises de parole. Cet article présente une solution qui repose sur la notion bakhtinienne de « discours panaché ». Il s'agit pour l'auteur d'attirer l'attention des lecteurs sur l'existence d'une multiplicité de voix dans les organisations tout en rendant tangible le fait que les différents « dialectes » qui s'expriment dans le texte sont produits par l'auteur, car le terrain ne parle jamais de lui-même.

Reconnaître que, non seulement, il existe une grande différence entre le langage de sa discipline académique et le langage du terrain qu'elle explore mais que surtout ce terrain est lui-même le lieu d'expression d'une multitude de langages, crée pour toute chercheuse engagée dans l'étude des organisations, un impératif moral. Cet impératif trouve son expression pragmatique dans deux pratiques de recherche dans lesquelles elle doit s'engager : une activité de traduction, puisque la chercheuse est amenée à rapporter dans son propre langage de chercheur, les paroles du terrain et une activité de représentation, puisqu'elle est aussi amenée à rendre compte de la multitude d'acteurs en leur lieu et place. Bien qu'il soit impossible d'y échapper, l'accomplissement de ces deux tâches est loin d'être évident.

1. NDT : Ce texte a été établi à partir de certaines des idées développées dans un manuscrit non publié de B. Czarniawska intitulé « On the Imperative and the Impossibility of Polyphony in Organization Studies ». La sélection des arguments et la traduction française ont été assurées par Valérie de La Ville, Eléonore Mounoud et Ellen O'Connor. Nous tenons à remercier B. Czarniawska pour la confiance qu'elle nous a accordée. Nous avons conservé dans cette traduction la pratique de l'auteur de faire du chercheur une voix féminine et ce d'autant plus volontiers du fait de notre propre genre.

Les difficultés de la traduction peuvent être abordées lorsqu'on envisage cette pratique non comme un exercice de répétition à l'identique (« same-saying ») mais plutôt comme une innovation linguistique (MacIntyre, 1988, p. 371). Dans cet article l'idée de traduction est utilisée au plus près de la conception développée par Bruno Latour, comme impliquant à la fois une transition et une transformation, c'est-à-dire dans une acceptation beaucoup plus large que le simple fait linguistique. En effet la traduction, même lorsqu'elle ne s'effectue que sur un matériau langagier, ne se limite pas à organiser un contact entre deux langues, c'est un type d'activité présent de façon formelle et concrète dans tout acte de communication (Steiner, 1992, p. xii). Traduire c'est effectuer un ensemble de déplacements centripètes et centrifuges dont les conséquences ne doivent pas être abordés d'un strict point de vue littéraire mais plutôt en termes politiques. La traduction des voix issues du terrain qui s'opère lors d'une recherche sur les organisations acquiert le statut de représentation politique.

Dans cet article, la question de la représentation est abordée à partir des conceptions développées en sociologie de la science et de la technologie mais aussi par l'anthropologie. Un exemple d'utilisation des matériaux narratifs recueillis sur le terrain pour construire une représentation est détaillé dans l'objectif d'illustrer une façon de rendre audibles les différents « dialectes » qui se font écho sur le terrain. Cette utilisation est tiraillée entre des efforts centripètes qui visent à établir une logique séquentielle et des forces centrifuges cherchant à préserver la variété des prises de parole. La solution présentée repose sur le

principe bakhtinien de « discours panaché » (« variegated speech ») qui informe les lecteurs du travail de fabrication de dialectes multiples par l'auteur avec l'objectif d'attirer l'attention sur l'existence d'une multiplicité de voix dans le monde contemporain. Ainsi, abandonner l'idée d'une traduction à l'identique, c'est abandonner l'utopie d'un langage parfait, sorte de cadre de référence qui permettrait d'évaluer la fidélité d'une traduction ou la vérité d'une représentation (Eco, 1995). Si un tel cadre est impossible à établir, il faut se résoudre à vivre dans une Tour de Babel et cette situation n'est pas aussi désagréable qu'elle pourrait le sembler au premier abord. Cet article se conclut alors sur l'image d'un souk intellectuel (*knowledge bazaar*) où vivent les traducteurs des organisations.

1. La traduction comme représentation

La science rend compte et représente la nature, c'est-à-dire les faits et les choses. La politique et le droit rendent compte et représentent les intérêts, c'est-à-dire les gens et leur culture. Cette ingénieuse distinction du XVII^e siècle que Latour (1993) attribue à Boyle et à Hobbes nous porte à oublier qu'il s'agit en fait d'un seul et même processus. Représenter la nature ou les choses signifie que les scientifiques défendent leur point de vue et construisent leurs intérêts comme le montre clairement le mouvement écologiste. Représenter les intérêts des gens suppose que les avocats et les politiciens les réifient par amour de la justice et de l'objectivité.

Que fait la théorie des organisations ? Les deux, bien que pour une grande part, elle le fasse par mégarde. Lorsqu'elle veut adopter une posture humaniste, elle réifie en fait les êtres humains car elle se proclame

comme seul lecteur compétent de ce que sont leurs intérêts. Lorsqu'elle veut prendre un point de vue naturaliste et présenter la vie organisationnelle comme une série de faits objectifs, elle se trouve tout à coup confrontée à un effet boomerang (« things talking back ») où les acteurs sur le terrain expriment leur désaccord avec cette représentation objective.

Sur le plan du texte, ces deux processus peuvent être envisagés comme deux mouvements, l'un centripète, l'autre centrifuge. En effet toute tentative pour raconter une histoire cohérente d'un processus d'organisation peut être analysée comme un mouvement centripète, laissant de côté les

détails, la richesse, la variété rencontrée sur le terrain. Toute tentative d'embellir l'histoire par des détails, toute description approfondie (« thick description »), se termine par un mouvement centrifuge : les conclusions trahissent les citations qu'elles commentent, la cohérence et la pertinence s'estompent et disparaissent. La langue comporte une impulsion centrifuge dit George Steiner (1992, p. 33) mais la science comporte un impératif centripète. Permettez-moi d'illustrer ce double mouvement à l'aide d'une conversation managériale que j'ai interprétée (c'est-à-dire que j'ai traduite d'un langage naturel à une langue scientifique).

UNE CONVERSATION MANAGÉRIALE

La conversation rapportée ci-dessous se déroule entre le représentant de l'entreprise de service des eaux d'une petite ville, Mining Town, le représentant d'une entreprise étrangère qui coopère avec elle et le représentant de Warsaw Waterworks à qui la présentation suivante est destinée.

Mining Town : Notre entreprise n'a pas encore de statut légal mais nous avons déjà la lettre d'intention et notre projet consiste à créer une entreprise d'ici un an. 20 % de Mining Town Waterworks ont été vendus et, d'ici la fin de ce mois, 51 % auront été achetés par ses propres employés ou par des personnes qui ont autrefois travaillé pour l'entreprise. Nous sommes le premier service des eaux à être privatisé directement. La municipalité se charge de la distribution alors que nous nous occupons des opérations et des chantiers de construction. C'est le modèle (de la ville dont l'entreprise étrangère est issue). La municipalité forme une sorte d'ombrelle sous laquelle tout ce qui pouvait être privatisé a été attribué à des entreprises qui se comportent tout simplement comme des fournisseurs pour les clients des services des eaux.

Warsaw Waterworks : Et qu'en pensent les habitants ?

MT : La question-clé est la façon dont les prix sont déterminés. Nous ne produisons pas l'eau, nous l'achetons à la ville. Par conséquent le premier élément de coût est le prix d'achat de l'eau, et dans ce cas précis, le prix est déterminé par le gouverneur du comté. Le deuxième élément de coût est la valeur de notre propre travail, garantir l'efficacité des réseaux d'eau potable et des eaux usées de la ville. Leurs inspecteurs nous contrôlent. Chaque événement dans ce domaine fait l'objet d'une évaluation financière.

WW : Le réseau de contrôle doit être de grande envergure.

MT : Madame, il ne comprend que 15 personnes. Seules 15 personnes contrôlent l'ensemble de notre compagnie. Ce sont les ordinateurs qui nous contrôlent, pas les personnes. J'avais également pensé que le dispositif de contrôle serait considérable, mais en fait ce n'est pas le cas. J'ai un contrat avec la ville. Il définit les règles, avec les multiples façons de calculer et de contrôler, mais le contrat inclut surtout un ensemble de conditions à remplir dont la plus importante est l'approvisionnement permanent en eau. En cas de panne, nous approvisionnons l'eau par camions citernes.

WW : À chaque panne ? Ce n'est pas rentable !

MT : Rappelez-vous qu'une panne dans notre ville peut durer jusqu'à 8 heures. À Mining Town ce n'est pas la même chose qu'à Varsovie. Les canalisations en fer peuvent casser sous la simple pression du pied et il est impossible d'imaginer la ville sans eau si longtemps. La réalité nous impose ce genre de solution.

WW : Qu'en est-il des plaintes et du partage des responsabilités entre les deux entreprises ?

MT : Ce genre de problème n'existe pas. Il s'agit d'un modèle d'organisation différent. Chaque fois que ce que nous appelons le premier niveau, c'est-à-dire la surface, est abîmé, nous intervenons jusqu'à ce que ce premier niveau retrouve son fonctionnement habituel. Cela veut dire rendre une route accessible, créer une pelouse ou quoi que ce soit qui puisse être utile. Nous utilisons une méthode par blocs. Le bloc A représente mon entreprise et le bloc B est un sous-traitant qui se charge d'effacer les dégâts.

WW : Est-il déjà arrivé que ce sous-traitant ait pris du retard, ait oublié quelque chose ou ait fait du mauvais boulot ? (WW fait alors la liste de ce qu'il est convenu d'appeler les « malheurs du socialisme »)

MT : Non cela ne s'est jamais produit, du moins pas ces trois dernières années.

WW : Mais pendant l'hiver, il peut arriver que vous travailliez pendant quelques semaines et que tout d'un coup, tout le réseau gèle et vous devez suspendre les travaux. Je ne peux pas croire que votre sous-traitant n'oublie pas parfois qu'il lui reste quelque chose à finir.

MT : Assurément non [il cite des exemples d'urgences spectaculaires qui ont été traités d'une façon également spectaculaire]. En moyenne nous traitons 15 urgences de ce type par jour, mais n'oubliez pas que l'industrie minière dans notre secteur fait des choses incroyables. Je vous montrerai le rapport du dernier trimestre. (Il consulte son agenda)... Ça y est, je l'ai trouvé, 600 pannes au cours du premier trimestre.

WW : Le coût doit être énorme.

MT : Oh oui je sais, lorsqu'ils viennent, mes collègues d'autres villes se tordent les mains de désespoir en disant qu'il est impossible de travailler comme ça.

Foreign Company : Dites au directeur combien coûte l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées.

MT : Nos coûts opérationnels sont les plus bas de la région grâce à ce type de solution organisationnelle.

WW : Comment savez-vous que vos coûts sont les plus bas ?

MT : Parce que jusqu'en 1990 l'entreprise à Mining Town avait 19 usines avec un système d'approvisionnement central, chacune avec une organisation et un système de management

identiques. C'est pourquoi maintenant qu'elles ont été séparées, il est facile de les comparer. [Il raconte l'histoire de leur transformation]. À Katowice trois autres entreprises ont connu le même type de transformation que nous. Est-ce un bon modèle? Et bien nous sommes en cours d'évaluation par une entreprise de conseil française, en d'autres mots, par un tiers.

WW (quelque peu sur la défensive): Les enjeux d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées sont différents selon les régions et il est impossible de les aborder de la même manière.

MT: Je suis d'accord. Je n'affirme pas qu'ils devraient être traités d'une manière identique, pas exactement, je vous dis juste que nous faisons simplement notre travail. Nous nous en sommes sortis et nous voulons continuer à exister.

WW: Certainement, avec un manager aussi énergique et dynamique!

FC: Vous avez bien compris n'est-ce pas? (Se tournant vers le manager) Faites également part au directeur de nos modalités de financement, des différents types de propositions que l'on nous fait quand nous organisons nos adjudications et du genre de services que nous offrons.

MT: Quand les consommateurs ne voulaient pas payer... sachez que la philosophie de ces géants publics consistait à considérer que l'eau n'est pas un produit mais un bien commun. C'est pourquoi ils avaient décidé qu'ils feraient néanmoins crédit parce qu'ils ont besoin de s'en sortir et chacun sait que sans eux la région ne survivrait pas. Par conséquent, nous avons dû trouver une solution à ce pétrin financier, et nous y sommes parvenus grâce à une idée marketing originale. Chaque fois que nous éprouvons des difficultés à nous faire rémunérer par un client, nous proposons des formes alternatives de paiement. Par exemple nous négocions du charbon, de l'acier, de l'énergie et des produits industriels. Nous faisons partie d'un réseau de compagnies de vente aux enchères.

WW (feignant la surprise): Et quelle compagnie fait tout cela?

MT: La notre: The Water and Sewage Works.

WW: Vous devriez changer de nom. (rires).

MT: Mais pourquoi? Nous faisons ce dont nous sommes capables. Nous vendons nos services bien au-delà des limites de la ville parce que nous devons trouver des ressources pour faire notre travail.

WW: Et comment est la vie en général en Silésie?

MT: Réellement atroce. Nous ne devrions même pas nous engager dans la gestion des créances tellement c'est fastidieux. Nous avons une équipe de production ainsi qu'une équipe financière et marketing juste dans le but de survivre.

WW: Lorsque la situation s'améliorera, bien entendu vous les licencierez?

FC: Pas du tout. Nous les formerons à un autre poste.

MT: Actuellement, nous avons exactement le problème inverse. Nos meilleurs marketing managers font l'objet de recrutements actifs. L'entreprise publique de Mining Town elle-même les chasse directement.

WW: Bon, moi j'ai aussi forcé mes employés à faire beaucoup de choses, mais je ne suis pas allé jusqu'à leur demander de faire du marketing. (Rire général).

(O64)

Et maintenant, voici ce que j'ai fait de cette conversation :

L'interprétation constitue un exemple très éclairant de mouvement centripète. La conversation s'est trouvée drastiquement réduite dans l'espace (et par conséquent dans l'intérêt qu'elle suscite). Cette conversation incluait bien d'autres sujets que ceux que j'ai choisis de rapporter, et les thèmes

que j'ai sélectionnés sont probablement d'une importance moindre du point de vue des participants. Après tout, il s'agissait d'une conversation managériale dont la question centrale était de savoir si Waterworks allait acheter Mining Town ou pas. Pourtant, je ne fais pas de cette question *mon* centre d'intérêt principal dans l'interprétation.

L'INTERPRÉTATION DE LA CHERCHEUSE

Ce que Mining Town présente ici, avec une fierté non dissimulée, est le modèle « client-fournisseur », dans lequel l'acheteur est également une entreprise, mais sans but lucratif, qui rend compte directement au Conseil Municipal. Ce type de solution était très diffusé en Scandinavie au début des années 1990.

Ce type de présentation de soi, qui sans doute porte les marques d'une auto-promotion, est peu habituel dans le contexte organisationnel polonais. Ce qui explique le scepticisme dont fait preuve WW et les encouragements de FC qui cherche à vérifier si le scénario proposé suscite l'adhésion.

L'écho d'une animosité traditionnelle envers le « commerce », construit en opposition à la « production », est perceptible dans cette conversation. Prus a écrit à ce propos dès 1864 dans son ouvrage *The Doll*. Il ne s'agit pas d'une animosité purement historique, ou même purement polonaise. L'activité financière, c'est-à-dire, gagner de l'argent pour l'argent, est la cible de cette animosité, et cela, non seulement à cause de considérations historiques et culturelles, mais aussi parce que cela affaiblit l'importance et la fierté professionnelle dans un grand nombre de domaines de production et de secteurs commerciaux.

Un grand nombre des thèmes de cette conversation se sont répétés dans d'autres contextes. Le problème typique des créances avait poussé l'entreprise à rechercher une stratégie de survie, ou même d'amélioration de sa situation financière, en prenant en charge les créances et la diversification des activités qui en a résulté.

Dans une telle situation, un grand nombre d'autres problèmes sont apparus, comme par exemple, l'abandon d'une tradition professionnelle (les professionnels de l'eau devraient traiter exclusivement les questions liées à l'eau), ou une rupture dans la confiance accordée par la société (comment peut-on envisager de gagner de l'argent avec un bien commun tel que l'eau ?) Derrière les racines historiques de l'animosité envers des transactions de nature purement financière, se cache une passion moderne de la pureté – en termes de spécialisation (Latour, 1993).

Enfin et surtout, mon interprétation a effacé tous les « dialectes » présents dans la conversation. Le dialecte du pouvoir était perceptible : la directrice de Waterworks était l'interlocuteur le plus puissant et elle a su exploiter cet état de fait par des interventions parfois à la limite de la rudesse. En réponse, le manager de Mining Town a développé une attitude « Teflon » en ne réagissant à aucune de ses piques, et en continuant à faire son boniment. En outre, le directeur était une femme alors que les deux autres interlocuteurs étaient des hommes ; une situation clairement plus inconfortable pour Foreign Company que pour Mining Town. Plus encore, les interlocuteurs de Waterworks et de Mining étaient polonais alors que Foreign Compagny était représentée par un étranger dont la maîtrise de la langue polonaise était correcte mais timide. Finalement, Waterworks et Foreign Company représentaient de grandes villes et le monde développé, alors que Mining Town était perçue comme une région exotique (« Et comment est la vie en général en Silésie ? »). Mon interprétation a ignoré la dynamique provoquée par ces diverses appartenances et le jeu des changements temporaires d'allégeance. De façon évidente, ces thèmes ne constituaient pas l'objet de mon travail, mais ai-je alors réellement rapporté les voix du terrain, comme j'étais censée le faire ?

Je peux également donner des exemples des mouvements centrifuges que mon travail opère. À commencer par le fait que la conversation a été insérée dans un texte, comportant différents indices permettant au lecteur d'observer cette interaction entre dialectes. En outre, mon interprétation ouvre un dialogue avec d'autres conversations en cours : par exemple, celle relative à

l'utilité du modèle « fournisseur-client » dans le secteur public, ou encore celle qui porte sur la modernité supposée des organisations contemporaines.

De mon point de vue, l'analyse que j'ai adoptée dans mon travail a consisté à établir une conversation entre divers textes qui, en dehors de cette construction, ne se seraient peut-être jamais fait écho les uns aux autres. Ceci n'a bien sûr été possible qu'en contrevenant aux conditions idéales pour établir un dialogue – c'est moi qui ai forcé les textes à se répondre, selon mes conditions, et c'est encore moi qui en ai tiré les conclusions et qui ai eu le mot de la fin. Qu'en est-il alors de mon supposé attachement à rendre compte des différentes voix présentes sur le terrain ?

2. La polyphonie en anthropologie

Le problème posé par les voix issues du terrain a été traité le plus nettement par l'anthropologie (Czarniawska, 1997). « L'incongruité entre le fait de situer les acteurs ici où ils se trouvent et de les représenter là où ils ne sont pas, en réalité immense mais peu remarquée, est soudainement devenu extrêmement visible. » (Geertz, 1988, p. 130). Après des décennies de textes anthropologiques entendus qui expliquaient les « comportements indigènes » aux « civilisations plus développées », une vague de doutes éthiques et politiques envahit la discipline. Stephen Tyler (1986), représentant du courant d'anthropologie réflexive, a proposé de pratiquer une ethnographie différente, c'est-à-dire polyphonique, dans laquelle les acteurs pourraient parler de leur propre voix. Cette prise de position suscita de nombreux débats pour savoir si c'était réellement possible. Un autre membre du même groupe, George Marcus requalifia de

« moderne » cette ethnographie d'inspiration postmoderne (en hommage au mouvement des années 1920) et défendit l'idée qu'en dépit d'une multiplicité de problèmes flagrants, il était indispensable de tenter de parvenir, au moins, à un semblant de polyphonie.

Un théoricien littéraire français, Philippe Lejeune, a fait remarquer que l'« incongruité ethnologique » se pose en premier lieu dans le cas de cultures où l'oralité a précédé l'écriture (Lejeune, 1989). Cette distance paraissant énorme, les plus optimistes s'évertuèrent à la réduire en renforçant le processus d'alphabétisation. Une fois ce processus achevé, la distance se transforma en fossé entre « différentes langues », aggravé par des animosités d'ordre moral et politique contre la domination occidentale. Lejeune souleva une autre difficulté, celle de représenter ceux qui, par exemple, lisent mais n'écrivent pas, c'est-à-dire la classe ouvrière. Il exposa de nombreux exemples très intéressants d'ouvriers devenus écrivains, cessant par là même d'être des ouvriers tout en maintenant le fossé intact. Les écrivains appartiennent au cercle des intellectuels, quelle que soit leur origine, quel que soit le personnage pour lequel ils se font passer, ou quel que soit le groupe social au sujet duquel ils écrivent.

Cet argument est susceptible de s'appliquer à certaines études, quoique peu nombreuses, sur les organisations. La plupart des travaux sur les organisations présentent un penchant managérial, ce qui apporte une complication supplémentaire. Nos « voix issues du terrain » sont totalement éduquées, et maîtrisent à peu près le même langage que la recherche ; en réalité, mes propres « représentations » se trouvent assez souvent en concurrence avec les leurs. Les réduisons-

nous au silence en prétendant parler pour eux ? Les représentons-nous de façon plus complète que qui que ce soit d'autre, en tenant compte que « l'étrangeté » est réduite à son minimum ? Dans son ethnographie d'entreprise, Kunda (1991) dresse le portrait d'une femme qui enseignait la « culture organisationnelle » dans une entreprise qu'il était en train d'étudier, et qui avait préalablement obtenu son doctorat en anthropologie avec une thèse portant sur ce même sujet. Quel rôle tenait-il lorsqu'il la prenait pour objet d'étude : « Suis-je le gardien de ma sœur, moi » ou un *doppelgänger* (son double virtuel) ?

3. L'apport de la sociologie des sciences

Deux commentaires intéressants sur ce sujet proviennent de la sociologie des sciences et des technologies. Tout d'abord Ashmore *et al.* (1989) ont soulevé la question de la représentation politique en questionnant une voix venue du terrain, une certaine Mrs. Jones, qui portait l'appréciation suivante sur les ambitions polyphoniques de l'équipe de sociologues :

« Je ne suis qu'un dispositif textuel de leur fabrication. Je suis entièrement sous leur contrôle... Je suis une illusion de multivoie... derrière laquelle les chercheurs en sciences sociales continuent de supposer qu'ils ont leur propre connaissance privilégiée du monde social. Par conséquent, je pense que nous avons encore besoin d'un autre paradoxe : le fait que les chercheurs en sciences sociales prétendent parler en notre nom en refusant de nous laisser parler pour nous-mêmes. Je pense que l'on appellera cela "le paradoxe des sciences sociales appliquées". » (p. 208).

Dans le cadre de l'approche narrative, il y a quelque chose qui ne constitue pas une

solution mais une justification du « paradoxe des sciences sociales appliquées ». « Mrs. Jones » est effectivement un dispositif textuel. Un tel dispositif correspond à une longue et respectable tradition dans le roman. Il semble utile de rappeler que Tyler comme Marcus se sont inspirés de Bakhtine quand ils ont évoqué leur polyphonie. Mais Bakhtine ne faisait pas référence à une polyphonie dans laquelle de nombreuses personnes parlent mais faisait plutôt référence à l'idée d'*heteroglossia*, c'est-à-dire de discours panaché (« variegated speech ») ou en russe *raznorechje*. Il s'agit d'une stratégie scripturaire selon laquelle l'auteur pratique différentes langues (dialectes, argots, etc.) au fil de son texte. L'illusion que « ces acteurs-là » parlent pour eux-mêmes n'est plus nécessaire, car ce n'est effectivement pas le cas. Mais l'auteur leur rend hommage en permettant au lecteur de prendre conscience que différentes langues sont pratiquées dans le cadre d'une même tradition linguistique, et en rendant l'altérité de l'autre clairement perceptible.

À partir de là, il est plus facile d'envisager une autre des propositions de la sociologie des sciences et techniques : le devoir de donner une voix aux acteurs non-humains dans nos représentations (Latour, 1992a, 1992b, 1993 ; Woolgar, 1988). Latour a mis en œuvre ce principe d'anthropologie symétrique dans son récit sur le système Aramis (Agencement en rames automatisées de modules indépendants dans les stations) où Aramis est doté de sa propre voix (Latour, 1996). Au cours de cette histoire, les deux autres personnages, le maître (un sociologue) et l'élève (un élève ingénieur qui cherche à comprendre la technologie) ont un vif échange quant au sens de cette

manœuvre : « Penses-tu vraiment que je ne sois pas conscient que donner une voix à Aramis n'est qu'une anthropomorphisation, la création d'une marionnette avec une voix ? Mais si tu penses que les marionnettes ne sont que des objets sans vie dans nos mains, alors tu n'as jamais parlé à un marionnettiste. » (p. 59). Ainsi l'auteur d'Aramis met en œuvre le principe bakhtinien de discours panaché, ce qui en dit long sur son talent d'écrivain, mais il ne peut atteindre son objectif de symétrie entre acteurs humains et non humains. Son travail tend plutôt à souligner cette asymétrie : le lecteur croit volontiers que le maire de Paris d'alors, Jacques Chirac, possède sa propre voix, bien qu'il n'en soit rien, mais à aucun moment il n'accorde cet attribut à Aramis.

Ainsi, nous pouvons au mieux agir comme porte-parole de l'autre, en opérant une traduction de son discours qui exprime ce que nous pensons en être la signification, (comme dans le cas de Mrs. Jones ou d'Aramis). Malgré les forces centripètes à l'œuvre, les voix ne peuvent être assimilées les unes aux autres, et seul un travail de « traduction » est envisageable, mais une traduction comprise comme innovation linguistique et non comme discours à l'identique.

C'est pourquoi, à la fin de cette réflexion, nous nous trouvons dans la situation de mettre en scène un dialogue où l'objectif de représentation politique côtoie la prise de conscience que nous procédons à un numéro de ventriloque. Ceci nous conduit à abandonner toute ambition de parvenir à parler au nom de l'autre au sens littéral, l'ambition d'être une tribune pour ceux qui n'ont pas voix au chapitre, de représenter ceux que l'on ignore, de comprendre les

incompris (Geertz, 1988, p. 133). En réponse à la critique de Mrs. Jones, et en défense du maître, il est possible de souligner que, puisque toute représentation iconique ou toute représentation validée par une logique de correspondance est simplement impossible, tout ce qui reste est une représentation de type politique, souvent non questionnée, toujours fautive dans les déplacements qu'elle opère, et toujours fictive. Il pourrait être avancé qu'une fois révélée, la nature fictive de notre polyphonie, nous dédouane de la critique de passer sous silence les multiples voix qui s'expriment. Nous faisons toutefois plus de dégâts lorsque nous surimposons nos propres interprétations sur ce que nous prétendons être « des voix authentiques issues du terrain ». Si notre but est de les présenter à un large public, la seule façon d'y parvenir est de faire taire nos propres voix et de nous engager dans l'activité politique consistant à créer des lieux d'expression pour ceux qui ne sont pas pris en compte.

Une fois qu'il apparaît clairement, à la fois aux auteurs et aux lecteurs, que ce dialogue est fictif, nous pouvons aller au-delà et reconnaître qu'il ne peut y avoir de dialogue réellement démocratique sur un pied d'égalité entre l'auteur et les personnages. L'auteur dispose toujours d'un avantage sur les voix des « autres » : les mouvements centripètes constituent l'essence même du dispositif scripturaire. Mais cela ne signifie pas pour autant que nous ne puissions pas effectuer des mouvements centrifuges, allant même, lorsque c'est nécessaire, jusqu'à nous quereller avec ces mêmes voix : glisser sur les paradoxes, les conflits et l'altérité ne sert personne. Cela ne signifie pas non plus que le point de vue de l'auteur gagne toujours : le lecteur peut en décider

autrement, et remettre les lauriers non à l'auteur mais à sa création. Quelle communication peut-elle encore être pratiquée dans une telle tour de Babel ?

4. La tour de Babel des interprétations

La tour de Babel présentée dans la Genèse (11 : 1-9) est un cas de polyphonie qui se solde par une crise du sens, envoyée comme punition divine. Au commencement, la terre entière se servait de la même langue et des mêmes mots que Dieu avait donné aux hommes et où, pour le dire dans des termes profanes, tous les mots avaient un signifiant précis. Mais les hommes ont pêché contre Dieu en voulant se faire un nom et en construisant une tour dont le sommet atteindrait le ciel. Dieu a interrompu leur œuvre en brouillant leur langue, pour qu'ils ne s'entendent plus les uns les autres. Depuis lors, les hommes sont à la recherche de cette langue perdue. Il faut toutefois faire la différence entre une langue parfaite, dont les mots reflètent de façon fidèle la réalité, et une langue universelle, peut-être imparfaite mais parlée par tous (Eco, 1995, p. 73). La langue des constructeurs de la tour de Babel était peut-être parfaite et universelle mais depuis les ambitions se sont réduites, on peut dire qu'une division du travail a pris place. Les linguistes se sont mis à la recherche de la langue universelle, les scientifiques d'une langue parfaite.

Le management, et en particulier la théorie des organisations, tient un rôle particulier dans ce projet. Bien qu'en admiration devant les ambitions de la science, telle que la quête d'une langue parfaite, les sciences de gestion se sont résignées à ne rechercher qu'une langue universelle. Notre légitimité historique est ainsi de formuler la vérité

universelle sur les modes d'organisation, au point que la « langue managériale » peut être considérée comme le nouveau latin (Engwall, 1992). Cela peut se voir dans le rôle paradoxal des *business schools* au sein des universités. Du fait de leur appartenance académique, elles devraient se consacrer à la recherche de la vérité, même si celle-ci ne concerne qu'un petit nombre de personnes ; du fait de leur rôle de formation des managers, elles se doivent de forger un langage universel à la disposition de tous. De fait, ces tâches sont toutes deux menacées par l'appel à plus de polyphonie dans les représentations qu'elles proposent.

Eco (1995) a toutefois proposé une interprétation alternative de la tour de Babel, non comme une plaie pour l'humanité, mais, à la suite de Luther, comme une fantastique réalisation technologique des hommes. Dans la même veine, Dante a suggéré que le conflit linguistique est en fait une opposition liée à des positions ou à des professions : un peu comme lorsque le département comptable trouve qu'il est difficile de communiquer avec les gens du marketing. En ce sens, la division sociale du travail est en fait une division sociale du langage, où chaque corporation est une tour de Babel. Si George Steiner a raison, cette « prodigalité de la diversité de langues » (1992, p. xv) est un grand avantage pour la survie. Si cette situation est éventuellement difficile pour les théoriciens de l'organisation, elle ne l'est pas pour l'humanité. Nous autres chercheurs devons trouver la

meilleure façon de faire avec cette difficulté et de nombreuses propositions ont été formulées.

Ceci nous conduit à un paradoxe intéressant concernant les organisations. Pour continuer à construire ensemble, quelle que tour que ce soit, les praticiens doivent persévérer dans la quête (même vaine) d'un langage parfait. Le paradoxe c'est que chacun de leurs succès ne fera qu'accroître la probabilité que les confrontations répétées avec le pluralisme des voix présentes aux frontières de l'organisation, ne finissent par produire un effet traumatique, voire une remise en cause existentielle, sur ses membres. C'est un fait que j'ai souligné dans un travail précédent sur le contrôle idéologique dans les organisations (Czarniawska-Joerges, 1988), et que l'on retrouve fortement dans le travail de Kunda (1991) ou celui des contributeurs de l'ouvrage de Fineman (1993) sur les émotions dans les organisations.

CONCLUSION

Le perspectivisme développé par MacIntyre² me semble pouvoir être appliqué directement aux études sur les organisations. Plutôt que de prendre parti entre les différentes positions exprimées dans l'organisation (le management ou les travailleurs ?, le marketing ou le contrôle de gestion ?) nous devons montrer qu'elles sont explicables chacune dans leur perspective propre et montrer aussi comment ces différences de

2. "The solution, so the perspectivist argues, is to withdraw the ascription of truth and falsity, at least in the sense in which "true" and "false" have been understood so far within the practice of such traditions, both from individual theses and from the bodies of systematic belief of which such theses are constitutive parts. Instead of interpreting rival traditions as mutually exclusive and incompatible ways of understanding one and the same world, one and the same subject matter, let us understand them instead as providing very different, complementary perspectives for envisaging the realities about which they speak to us." (MacIntyre, 1988, p. 352).

perspective se traduisent dans l'action collective. C'est ce que je conçois être la mission légitime, quoique difficile, de notre discipline : montrer comment tous ces gens engagés dans les organisations arrivent à construire tant de choses tout en parlant des langages si variés et y parvenir en préservant la multitude des voix, sans avoir recours à un langage artificiellement monophonique.

Dans leur récent ouvrage, Berger et Luckmann (1995) envisagent notre société contemporaine comme un marché où s'échangent librement des interprétations, ce qui nous transforme, nous les théoriciens de l'organisation, en marchands de sens, aux cotés des consultants et des journalistes. Nous tenons pour notre part que la situation est plus proche de l'image choisie par Richard Rorty (1991) pour décrire la situation, celle d'un souk, bien loin de

l'image élégante d'un marché parfait où de fait la demande contrôle, silencieusement mais fermement, l'offre des interprétations. Le souk est un lieu plein de bruits et de négociations où les échanges se marchendent plus qu'ils ne s'équilibrent.

L'étude des organisations affronte un univers qui est et restera polyphonique, où de multiples langages ou dialectes s'élèvent, s'affrontent et se confrontent. La difficile tâche de ceux qui étudient les organisations est de rendre compte de cet état de fait dans leurs textes : ceci requiert beaucoup d'adresse pour composer dans le texte un équilibre fragile entre les mouvements centripètes nécessaires à la cohésion et les mouvements centrifuges qui rendent compte de la diversité. C'est une image vivante et toujours changeante qu'il nous faut produire et nous en avons aujourd'hui les moyens.

BIBLIOGRAPHIE

- Ashmore M., Mulkey M., Pinch T., *Health efficiency: A sociology of health economics*, Open University Press, Milton Keynes, 1989.
- Berger P., Luckmann T., *Modernity, pluralism and the crisis of meaning*, Bertelsmann Foundation Publishers, Gütersloh, 1995.
- Czarniawska-Joerges B., *Ideological control in non-ideological organizations*, Praeger, New York, 1988.
- Czarniawska B., *Narrating organizations. Dramas of institutional identity*, University of Chicago Press, Chicago, 1997.
- Eco U., *The Search for the Perfect Language*, BlackWell, Oxford, 1995.
- Fineman S. (ed), *Emotion in Organizations*, Sage, London, 1993.
- Geertz C., *Works and Lives. The Anthropologist as Author*, Stanford University Press, Stanford, 1988. *Ici et là-bas : L'anthropologue comme auteur*, traduit par D. Lemoine, Métailié, coll. « Leçons de choses », Paris, 1996.
- Kunda G., *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia, 1992.
- Latour B., "The next turn after the social turn...", *The social dimensions of science*, E. McMullin (ed.), University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1992a, p. 272-292.

Latour B., "Technology is society made durable", *A sociology of monsters: Essays on power, technology and domination*, J. Law (ed.), Routledge, London, 1992b, p. 103-131.

Latour B., *We have never been modern*, Harvard University Press, Cambridge, 1993. *Nous n'avons jamais été modernes*, La Découverte, Paris, 1997.

Latour B., *Aramis or the love for technology*, Harvard University Press. Cambridge, 1996.

Lejeune P., *On autobiography*, University of Minnesota Press, 1989. *Le pacte autobiographique*, Le Seuil, coll. « Point », n° 326, 1975.

MacIntyre A., *Whose justice? Which rationality?*, Duckworth, London, 1988.

Marcus G., "Contemporary Problems of Ethnography in the Modern World System", *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*, Clifford J., Marcus G.E. (eds), University of California Press, Berkeley, 1986.

Rorty R., "On ethnocentrism: A reply to Clifford Geertz", *Objectivity, relativism and truth*, vol. 1, Cambridge University Press, Cambridge, 1991, p. 203-210.

Steiner G., *After Babel. Aspects of language & translation*, Oxford University Press, Oxford, 2nd edition, 1992.

Tyler S., "Post modern ethnography, from document of the occult to occult document", *Culture: the Poetics and Politics of Ethnography*, Clifford J., Marcus G., University of California Press, Berkeley, 1986.

Woolgar S., *Science. The very idea*, Tavistock, London, 1988.