L'autorité comme base normative de l'organisation

James R. Taylor

▶ **To cite this version:**

James R. Taylor. L'autorité comme base normative de l'organisation. Communiquer dans un monde de normes. L'information et la communication dans les enjeux contemporains de la " mondialisation ", Mar 2012, France. pp.178. hal-00835844v2

HAL Id: hal-00835844
https://hal.univ-lille.fr/hal-00835844v2

Submitted on 22 Jul 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

James, R. TAYLOR,
(Notes préparées pour une présentation à la Conférence régionale de l'ICA à Lille, France, 7 au 9 mars 2012, en collaboration avec Nicolas Bencherki)

L'autorité comme base normative de l'organisation

Résumé

L'autorité a rarement été thématisée par la communication. Lorsqu'elle l'a été, son traitement n'a été que superficiel. Dans cette présentation, je vais en premier lieu aborder la question de ce que peut être l'autorité, en insistant sur les mécanismes communicationnels qui en expliquent les fondations et les modalités. Je vais suggérer, en particulier, que l'autorité est en fait une manifestation de surface d'un phénomène plus important que je nommerai auteurisation. Le mot « auteur », tant en français qu'en anglais, implique un individu ou un petit groupe qui écrit un texte, lequel devient un lieu d'autorité. Je proposerai une lecture différente de l'autorité en la considérant comme une caractéristique de la communication humaine : c'est à travers elle que les gens rendent compte de ce qui se passe, en en faisant la narration, permettant ainsi de produire du sens. L'auteurisation est donc un phénomène continu et non pas un événement isolé. Elle est continuellement produite dans les activités communicationnelles des membres qui constituent l'organisation comme entité. Dans la mesure où l'autorité d'un régime est en relative harmonie avec l'auteurisation, comme phénomène diffus continuellement généré dans les nombreuses conversations de l'organisation, alors il existe une harmonie correspondante, sinon totale. C'est lorsque le gouffre entre les deux grandit que le trouble émerge.

Pourquoi étudier l'autorité ?

Je suis ébahi ces derniers temps alors que je me rends compte que j'ai commencé à m'intéresser à la recherche empirique sur les processus organisationnels et à observer la reconstruction de l'expérience organisationnelle dans les récits des participants, cela il y a plus de quarante-cinq ans. Même avant cela, j'avais passé dix ans à travailler comme producteur et superviseur au sein d'une grande organisation complexe, une société de télédiffusion, caractérisée par de nombreux domaines de pratique spécifiques, chacun avec des objectifs différents, cohabitant tous inconfortablement dans un espace organisationnel partagé. Dans ce type de contexte, l'autorité, ai-je vite appris, est cruciale. Établir qui a quelle autorité sur quoi devient une préoccupation constante. C'est ce que l'on appelle dans la littérature, en anglais, « boundary spanning », ou, en français, la jonction réticulaire, un terme innocent, mais la négociation de l'autorité qui suit est en effet critique à la viabilité de l'organisation.

Une chose que j'ai découverte rapidement, d'abord à travers expérience personnelle et ensuite comme observateur et interviewer, c'est que les gens, dans les organisations tout comme dans la vie public en général, considèrent l'autorité très sérieusement – ils y pensent et en parlent beaucoup. Ils basent leurs actions sur leur compréhension de celle-ci. Ils la négocient. Il la contestent. Ils l'affichent. Elle est importante pour eux. Ils savent qu'en l'absence d'autorité, il n'y a pas d'organisation. Ils savent aussi que tant que l'objectif de l'organisation n'est pas autorisé – et donc rendu autoritaire – il n'y a rien qui tienne tout le monde ensemble, car dans toute société d'une certaine complexité, les actions des gens suivent de nombreux buts, selon le type d'activité où ils s'engagent et la situation où ils se trouvent, chaque fois avec des exigences et des demandes particulières. La conséquence naturelle de ces inévitables différences de perspectives et de divergence d'objectifs, si incontrôlées, est ce que Thomas Hobbes a appelé « la guerre de tous contre tous » : une compétition débridée pour le statut et l'autorité.

L'autorité est importante, quelle que soit la manière dont elle se manifeste, que ce soit à travers une personne, dans un texte, dans des normes tacites ou même dans une agence telle une armée. L'une des ironies de l'expérience humaine est que nous détestons l'autorité lorsqu'elle nous est imposée, car alors elle nous emprisonne, et pourtant nous pouvons nous en passer. Les personnes les plus perspicaces au sein des organisations comprennent cela rapidement. Elles savent aussi que l'autorité peut être très bien mise en œuvre, mais aussi très mal. C'est ce que montre cet extrait présentant un superviseur de moyen niveau d'une organisation, lors d'une audience à un comité de la Chambre des communes, dans le cadre d'une enquête sur l'exercice d'autorité dysfonctionnel des hauts dirigeants. Ces dysfonctionnements ont résulté en une crise interne largement discutée dans la presse, ce qui a conduit le comité parlementaire à lancer l'enquête publique :

M. Thibault. En fait, me voici en train de parler de tout ce concept d'autorité qui me semble absolument inadmissible au sein d'une Corporation comme la nôtre. C'est une autorité « ex cathedra », une autorité qui parle parce que c'est l'Autorité, qui peut imposer une décision qui n'est ni compréhensible ni communicable. Vous voyez, nous sommes ici face à un problème fondamental. Au l'inverse, je crois que ceux qui sont contre l'autorité dans une organisation nous détruiraient. Nous avons tous notre propre responsabilité – nous avons besoin d'autorité, depuis le Bureau chef aux producteurs. Mais ceci, pour moi, est négatif. [Il parle de la tendance du Bureau chef de simplement imposer une décision, sans claire justification de cette action.] Pour moi, c'est quelque chose que je ne peux pas comprendre. En d'autres mots, l'autorité devrait être exercée à l'intérieur de structures établies, selon des fonctions bien définies et en contact constant avec les personnes responsables aux différents niveaux. C'est un problème très compliqué. Ce n'est pas une notion à laquelle on peut référer comme s'il s'agissait d'une autorité venant de Dieu, une autorité qui appelle un consensus immédiat. Vous comprenez ?

Cela reprend pour l'essentiel ce que je ressentais moi-même alors que je travaillais pour la même corporation que la personne s'exprimant ainsi. Toute organisation a besoin d'autorité, mais il y a une bonne manière, et donc une mauvaise manière, de la mettre en pratique.

Au fil des ans, ma co-auteure Elizabeth Van Every et moi avons écrit beaucoup au sujet de l'autorité. Dans notre livre de 1993, par exemple, nous avons écrit que ce qui donne de la cohérence aux conversations organisationnelles « est néanmoins une strate

commune de discours à laquelle tous les membres peuvent se référer. » Celle de l'organisation elle-même, voulions-nous dire, comme lieu d'autorité. Nous ne nous sommes cependant pas avancés davantage. Lorsque nous avons enfin décidé d'écrire un livre qui s'attaquait explicitement au rôle de l'autorité dans l'organisation, nous pensions rencontrer une littérature abondante sur le sujet. Quelle n'a pas été notre surprise lorsque, outre un rare salut révérencieux à la triade de l'autorité traditionnelle, charismatique et rationnelle de Max Weber, nous ne trouvions à peu près rien : aucune théorie, aucune étude empirique, un trou béant ! Dans les trois Handbooks of Organizational Communication, allant de 1987 à 2001, par exemple, il n'y a que quatre mentions rapides, un phrase ici et là. Le Communication Yearbook (trente volumes au total) : aucun traitement sérieux du sujet. Nous avons passé au peigne fin toutes les introductions au champ dans toute la bibliothèque de l'Université de Montréal, quelques trente-cinq volumes. Le meilleur que nous ayons trouvé était Cheney, Christensen, Zorn et Ganesh (2004, 2011), qui ont écrit que nous devions nous pencher sur l'autorité comme phénomène interactionnel, « susceptible d'être 'entendu' et 'lu' de différentes et multiples manières selon chaque situation » (p. 439, ma traduction). Ils n'ont toutefois pas développé l'idée au-delà.

Voilà ce qui nous était disponible. La littérature sur le management s'est avéré ne pas être plus éclairante. Un trou noir, un vide !

Alors, ce que nous avons tenté de faire depuis, en cherchant à attaquer ce sujet, c'est retourner aux principes premiers. Jetons un œil sur la racine latine du mot, pour commencer : auctor, ce qui signifie « créateur », « initiateur », « promoteur ». La source des deux mots autorité et auteur est la même (Taylor & Van Every, 1993). L'autorité, ainsi, connote quelque chose qui doit être, ou qui a été, « autorée », pour reprendre le terme anglais « authored », et qui, de ce fait, acquière ou a acquis de la crédibilité et de la légitimité, car elle se manifeste dans un document ou un ensemble d'écrits qui présentent une interprétation particulière du monde que les gens acceptent et considèrent, du moins pour le moment, comme juste, comme authentique, comme la norme (voir Arendt, 1958). Il s'agit du point de référence commun que les gens, ensuite, utilisent pour donner du sens à leur propre monde d'expérience. Même dans le cas où rien n'est jamais écrit formellement, cela demeure une source de légitimité pour tous. Comme pour les ingénieurs, c'est le troisième point à partir duquel on peut calculer le positionnement bilatéral.

Nous avons là une notion de l'autorité assez claire, dans l'usage commun, en autant que le mot « auteur » ne réfère qu'au texte qu'un individu ou un collectif a écrit, un livre par exemple. Tout le monde comprend cette perspective comme étant individuelle, supposant une personne en chair et en os : « untel est une autorité sur les micro-organismes marins », par exemple, et son livre en est la preuve. Toutefois, dans quel sens peut-on « auteurer » ou être auteur d'une organisation ? Certainement, une chose aussi mal définie et continuellement en processus de devenir qu'une organisation ne peut n'avoir qu'un seul auteur. Le produit de l'« auteurisation » ne peut pas être un texte singulier, mais celui de l'organisation comme entité sociale, même si ce qui a été auteuré n'est jamais consigné sur papier. Les textes y participent, mais n'en sont qu'un acteur parmi d'autres.

Le fait même de traduire en français une idée aussi diffuse que ce que les anglophones appellent authorship est un défi. Jusqu'à maintenant, j'ai utilisé le terme d'auteurisation. Le mot français auteur est un nom et, contrairement à son équivalent anglais, il ne peut être utilisé comme verbe. Lorsqu'un anglophone dit « X authored Y », les francophones doivent dire « X est l'auteur de Y ». On y perd cependant le caractère processuel et continu que le terme « authoring » connote : l'intuition que nous sommes continuellement en train de réécrire notre organisation par et au travers de nos conversations et dans nos textes. L'authoring, en d'autres mots, n'est pas un évènement mais un processus qui est continuellement accompli dans les conversations des gens et leurs produits textuels, alors qu'ils vaquent à leurs occupations quotidiennes.

Une manière de résoudre le problème de la traduction, suggéré par mon collègue François Cooren (communication personnelle), est d'inventer un néologisme : c'est en effet lui qui m'a proposé le terme « auteuriser » ou, mieux encore, « processus auteurisant » ou « processus d'auteurisation ». Ainsi, on peut ramener ce travail sur la terre ferme de la vie organisationnelle ordinaire : l'organisation comme une présence dans l'interaction elle-même, et non pas un être transcendant, distinct et situé au-dessus d'elle.

Le fait est qu'il n'y pas un unique auteur, clairement identifiable, à l'organisation, mais un collectif diffus d'acteurs et d'actions. L'auteurisation n'est pas un évènement unique et assignable, avec, comme cela supposerait, une singularité de lieu et de temps, mais bien un exécution continue et difficilement saisissable, dans les récits que les gens utilisent pour bâtir leur propre compréhension de ce qu'ils sont et d'où ils sont, de ce qu'ils font et de ce que d'autres font, quand et pourquoi, le tout sans cesse reconstruit dans le mélange complexe de situations continues, se manifestant à la fois matériellement et dans le discours.

Il en découle un nouveau regard sur l'autorité établie : elle est le résidu de pratiques antérieures, matérielles et sociales, l'héritage de générations précédentes d'auteurisations, qui imposent maintenant sur la prochaine génération d'acteur les contraintes qu'elles incorporent. La distribution de l'autorité, sur la base de l'expérience de terrain précédente, est maintenant déclarée « normale ». C'est ainsi, l'autorité nous dit-elle, que nous devons canaliser nos pratiques de communication de sorte à ce qu'elles soient conformes avec ce qui a été établi comme juste et ce qui, une fois formalisé et écrit, est devenu la loi, les « statuts et règlements », la constitution, la norme. Tout comme les rues d'une ville, une fois l'architecture mise en place, la circulation, pensé comme discours, doit suivre les chemins disponibles et obéir aux règles qui ont été normalisées : s'arrêter aux panneaux d'arrêt et aux feux rouges, avancer à la bonne vitesse, se stationner aux endroits désignés et ainsi de suite.

Et cela fonctionne. Ou plutôt, pour être plus précis, cela fonctionne plus ou moins bien. Quand cela marche bien, toutefois, il n'y a pas grand-chose à voir. Les règles dérobées et les normes qui les auteurisent deviennent invisibles – institutionnalisées – car il n'est plus besoin de les invoquer. C'est lorsque cela ne marche pas que la structure d'auteurisation sous-jacente et ses conséquences deviennent clairement visibles. C'est aussi là que les choses deviennent intéressantes pour un chercheur en communication organisationnelle parce que, maintenant, ce qui demeurait non-dit, ce que tout le monde savait (puisque c'était « normal »), commence à se révéler. Lorsqu'il y a du conflit, les gens sont amenés à expliciter les présomptions habituellement tacites qui sont supposées être sous-jacentes au « système », soit en les invoquant ou en contestant leur validité dans un nouvel environnement, très différent.

Qu'est-ce qu'une organisation ?

Ces tensions ne peuvent jamais être résolues et cela pour une bonne raison. C'est parce que le mot « organisation » et lui-même ambivalent. Jetez un œil au dictionnaire.

Voici ce que vous y trouverez. D'abord, cet ensemble de définitions :

1. L'acte ou le processus d'organiser ou d'être organisé.
2. L'état, la condition ou la manière d'être organisé : un haut degré d'organisation.
3. Une association ou une société, p. ex. une organisation caritative.
4. Un groupe de personnes organisé en vue d'un objectif particulier : une organisation de bénévoles.

Il n'y a là pas de problème. L'idée est bien établie dans la littérature en communication organisationnelle, depuis un demi-siècle, voire plus, que les organisations n'existent que dans leur mise en œuvre continue (Weick, 1979). Chaque situation que rencontrent les gens dans leur vie quotidienne doit être abordée avec une interprétation qui puise dans le bassin d'expériences précédentes de ces gens, qui leur permet maintenant de comprendre les événements : d'en rendre compte comme étant ceci ou cela. Cela signifiait, pour Weick, que nos actions sont guidées par cette reddition de compte et qu'elles n'ont en fait aucun sens jusqu'à ce qu'elles aient été prises en compte. Le comportement des gens n'est pas le fruit d'un stimulus, comme la tradition comportementale de la psychologie sociale nous a encouragés à le croire; il est plutôt filtré par les mécanismes de « comptabilisation » du sensemaking.

Toutefois, le dictionnaire nous confronte aussi à une définition alternative de l'organisation :

- 1. Une chose composée d'éléments aux fonctions diverses qui contribuent au tout et aux fonctions collectives; un organisme.
- 2. Une structure à travers laquelle les individus coopèrent systématiquement pour conduire des affaires; le personnel administratif d'une telle structure.
- 3. Une chose qui a été organisée ou formée en un ensemble ordonné.

C'est là que nous pouvons présenter une idée radicale : que l'organisation est une personne !

(Jouons cartes sur table. Ce saut n'est pas notre propre fruit. Le concept d'une organisation comme personne a déjà été expliqué, avec une grande clarté, en 1651, dans l'ouvrage classique Le Léviathan, écrit par Thomas Hobbes. Notre seule prétention à l'originalité est d'avoir reproduit l'intuition extraordinaire de Hobbes en la drapant d'une interprétation plus contemporaine.)

L'autorité, selon le dictionnaire, est le pouvoir d'influencer ou de commander la pensée, l'opinion et le comportement (d'autres gens, bien évidemment !). C'est le droit de juger ou d'administrer, mais aussi de donner des ordres, de prendre des décisions et d'obtenir l'obéissance. C'est le droit d'agir, mais toujours et uniquement « d'une certaine manière » : il y a des domaines d'autorité, plus ou moins bien définis. L'autorité vient avec une responsabilité correspondante. Aussi, l'autorité peut être déléguée à d'autres qui seront ainsi autorisés (j'y reviendrai dans une minute, puisque c'est une dimension particulièrement intrigante de l'autorité). Les pouvoirs administratifs rendus possibles par l'autorité sont ainsi restreints à un champ spécifique ou une juridiction. Ils sont inhérents non pas à la personne, mais au mandat qui lui est confié.

Deux caractéristiques de ces définitions alternatives – comme processus ou comme personne – nous ont frappés immédiatement.

D'abord, puisque l'autorité ainsi conçue est confine à un domaine de pratique spécifique et préétabli, il a fallu une auteurisation antérieure de ce domaine, dont le produit a dû non seulement être auteuré (authored) mais aussi autorisé. Ce n'est qu'ainsi qu'il a pu acquérir la sanction normative qui en est la fondation, que ce soit à travers une élection, une tradition, un processus parlementaire, un conseil de direction, une force majeure ou quoi que ce soit. La définition du domaine et la sphère d'autorité qui en résulte sont donc toujours les conséquences d'auteurisations préalables.

Ensuite, l'autorité implique toujours une délégation et présuppose donc un amont : un « délégateur » antérieur qui peut être individuel ou collectif. Dire que quelqu'un détient de l'autorité et donc equivalent, comme le remarque A. J. Greimas (date), à dire cette personne a reçu de l'autorité et qu'elle est donc qualifiée pour agir avec autorité, qui lui a été conférée. L'autorité à laquelle prétend une personne ou un groupe n'est donc jamais une qualité intrinsèque de l'acteur, celui-ci n'acquérant de l'autorité qu'en étant positionné comme agissant pour.

La base de l'autorité est donc toujours un trio ou une triade : un donateur ou source, un donataire ou receveur et un donné ou mandat de performer certaines actions.

C'est à ce point que nous avons été pris de court. L'organisation donne corps à l'autorité : j'imagine que tout le monde serait d'accord sur ce point. Puisque c'est le cas, elle peut à son tour déléguer son autorité à ses membres, en tenant compte des contraintes de leur sphère de discrétion, de leur mandat. Leur autorité découle du mandat que l'organisation leur a confié. Mais alors, si l'autorité, par définition, implique une source, un « mandateur », d'où l'autorité de l'organisation vient-elle ? Qui l'a auteurisée, elle ? Qui lui a assigné son mandat ? Et comment ?

Il y a deux réponses possibles. La première, qui est la base de la plupart des religions, suppose un être « supérieur », qui manifeste sa volonté dans des matérialisations temporelles : des lieux de culte, des prêtres, des signes et des textes de diverses natures. Il y a des avantages à cette alternative : puisque la base de l'autorité est divine, alors nous sommes soulagés de notre responsabilité personnelle. Un deuxième avantage, suggéré par mon collègue Boris Brummans, est que le chef peut être investi d'une autorité transcendante, soulageant encore les membres d'une responsabilité personnelle par rapport à l'action de l'ensemble. Ce serait toutefois un peu exagéré, toutefois, dans le monde contemporain, d'imaginer la pétrolière Shell, Microsoft, Honda, MacDonald's, Walmart ou la compagnie aérienne Emirates, comme étant saturées d'une spiritualité transcendante. L'alternative qui nous reste est de supposer que l'autorité de l'organisation est déjà immanente dans la conversation des gens qui ultimement en sont la matérialité et la manifestation discursive, dans la vie de chacun.

L'autorité comme immanente dans les transactions humaines

L'autorité, telle que nous la concevons, est tiercéité. Le concept d'un « tiers », cependant, renferme sa propre complexité. Dans ce qui suit, je vais tenter de tracer le chemin qui mène à la construction de l'organisation comme lieu d'autorité, un point focal de la tiercéité.
La théorie de la coorientation (Newcomb, 1953): elle envisage la construction de la société, réduite à sa plus simple manifestation, comme consistant de deux acteurs qui confrontent un objet d'attention commun et partagé, pour constituer ce que nous appelons aujourd'hui une « pratique ».
La théorie de l'activité (Engeström, 1990): les acteurs emploient une technologie dans leur approche à l'objet de leur attention, composant ainsi une triade différente consistant en acteurs, technologies et objets. Cette théorie introduit l'expertise dans la manipulation de la technologie comme instrumentale à la performance d'un objet donné.
La même source (Engeström, 1990) remarque que si l'activité engendrée par deux acteurs et une technologie, confrontés à un objet commun, doit être cohérente, il doit exister une division du travail et des règles d'action.
C'est Charles Sanders Peirce (1955) qui traite le mieux d'une origine à l'activité collective cohérente, la règle qui permet la division du travail. La priméité, suggère-t-il, est ce qui est simplement là, une potentialité et un rien jusqu'à ce qu'elle devienne le centre de l'attention et de la préoccupation humaine. Cette préoccupation et action sur l'objet est la secondéité : deux, et non plus un, reliés par l'action de l'un sur l'autre. L'action, toutefois, est insensée jusqu'à ce qu'elle soit informée par une compréhension de ce que signifie cette relation, une interprétation sémantique de l'événement et sa signification, que seul le langage permet. Remuer de la terre devient du jardinage seulement lorsqu'on en a rendu compte comme une pratique sociale qui peut être apprise. Cela devient alors l'instrumentalité qui soutient un effort de A et B, confrontés à X, maintenant compris comme un objectif à accomplir par cette collaboration. C'est cela, la tiercéité. Peirce conçoit le tiers comme interprétation; en ajoutant une dimension organisationnelle, nous le comprenons un peu différemment, comme le lieu où réside l'autorité, puisqu'il s'agit de la perception commune de que nous faisons, de pourquoi nous le faisons, qui permet à deux (ou plus) personnes de travailler ensemble d'une manière productive et de s'organiser. Une base normative à la collaboration a été établie.
Ainsi, l'autorité est dans la tiercéité, pensée comme le récit partagé et accessible conjointement des activités dans lesquelles s'engagent les gens, de ce qu'elles signifient et des raisons pour lesquelles elles sont appropriées : c'est la norme. C'est l'autorité de la tiercéité qui constitue les rôles et les objectifs et qui sous-tend l'expertise dans la manipulation des technologies, qui par conséquent donne à l'activité ses paramètres spatiaux et temporels, et authentifie les rôles que les gens jouent dans leur collaboration. Il existe cependant une difficulté supplémentaire dont nous devons tenir compte, introduite par le philosophe allemande Georg Simmel (1950). Simmel (p. 138) a écrit qu'une association de deux acteurs, une dyade (comme nous l'avons supposée jusqu'à maintenant), est transformée lorsqu'elle devient un trio ou une triade. Au sujet des dyades, « … l'ajout d'une troisième personne les change complètement. » Il ajoute ensuite cette « observation commune » : « l'extension à quatre ou plus ne modifie pas le groupe davantage. » Cette « observation commune » ne nous a pas parue tout à fait évidente, jusqu'à ce que nous y ayons vu la clé à la compréhension de l'autorité dans la pratique organisationnelle. Dans les mots de Simmel, « la situation sociologique entre le superordonné et le subordonné est complètement changée dès qu'un troisième élément est ajouté. La formation d'un groupe est suggéré, plutôt que la solidarité » (p. 141; ma traduction).
Remarquez ce que fait Simmel. Jusqu'à maintenant, nous envisagions une relation horizontale entre les acteurs, dont les actions se complémentaient mutuellement. Avec Simmel, nous basculons vers des sociétés de trois et par ce basculement nous avons introduit la possibilité de la hiérarchie.
Les termes mêmes de Simmel, superordination et subordination (je reprends les termes tels qu'ils ont été traduits en anglais), indiquent l'existence de l'autorité. Ce que Simmel affirme, de plus, c'est que la tiercéité est le point focal d'une négociation et renégociation continue de l'autorité dans la conversation des gens, conversations que Boden (1994, p. 74) a décrit judicieusement comme « les propriétés structurantes de la prise de tour de parole [qui] fournissent le système interactionnel fin et flexible duquel les relations institutionnelles et les institutions sont conjurées à chaque tour. »
Le passage de deux à trois opère sa magie de plus d'une manière, cependant. Si nous pensons à deux personnes d'égale autorité, par exemple, leur relation équitable peut être menacée par l'ajout d'un supérieur dans la mesure où les « subordonnés » peuvent chacun, séparément, l'un ou les deux, être tentés de s'allier au troisième plus puissant, de manière à promouvoir leurs propres intérêts et désavantager ceux de l'autre, vu maintenant comme un compétiteur : « un serviteur essaie d'approcher et d'entrer dans la sphère personnelle de l'employeur et ses intérêts » (p. 141). L'autorité de ce dernier est également renforcée par l'alliance, bien qu'il y ait un coût, à savoir l'aliénation de la tierce partie, avec des conséquences qui peuvent se manifester ultérieurement.
Alternativement, la présence d'une tierce partie peuvent unir les subordonnés contre leur supérieur : « car chacun des deux doit soutenir l'autre » (Simmel, p. 141). L'ajout du tiers peut ainsi consolider et renforcer le lien « Je » — « Tu », puisque si « ils » constituent une menace pour « nous », nous pouvons la repousser en nous unissant contre eux. Comme plus d'un gestionnaire l'a découvert, une résistance passive soutenue de la part des subordonnés peut être un inconvénient plus que mineur en ce qui a trait à l'exercice de l'autorité.
Ce qui est commun aux deux cas, c'est que l'ajout d'une tierce partie devient une source de division et de tension, puisqu'elle invite à la formation d'une coalition: deux contre un ou, comme le dirait une tradition différente, celle de la théorie des jeux, un jeu à trois personnes. « La triade », Simmel explique, « est une structure complètement différente de la dyade » (p. 141). Le rôle de la tiercéité pour comprendre le processus organisationnel, par conséquent, n'est pas seulement différent de toute autre configuration et plus crucial qu'elle : c'est, pour emprunter encore davantage à l'intuition de Simmel, le matériau des structures organisationnelles d'autorité. Ajouter un quatrième, un cinquième ou un sixième joueur peut introduire plus de complexité aux processus de formation en œuvre dans une grande organisation, mais ils seront tous, après un examen plus attentif, résolus par un assemblage de tiercéités, deux contre un, à travers des groupements et des coalitions conformes au schéma triadique.
Comment l'autorité fonctionne dans les conversations et les textes de l'organisation comme processus

Pour résumer, l'autorité émerge dans l'auteurisation qui permet aux gens de travailler ensemble de manière constructive, en fournissant une forme de carte routière qui permet de faire sens de ce qui arrive et de la manière dont les gens utilisent les moyens dont ils disposent pour y faire face. Si vous souhaitez être une équipe de jardiniers efficaces, vous aurez besoin d'un plan, ancré dans une compréhension de ce que signifie le jardinage et qui permet une distribution efficace des rôles. C'est dans ce sens que l'autorité est liée à l'auteurisation, puisque c'est la base sémantique du jardinage qui permet l'exercice pragmatique du travail d'équipe. Ici, l'importance de la racine latine d'auteur et autorité, auctor, devient claire.

Le problème se pose uniquement dans l'auteurisation des bases sémantiques de la collaboration, suivant Simmel, car lorsqu'il y a deux égaux, ils doivent collaborer sinon le travail ne se fera pas; mais lorsqu'il y a trois personnes, il existe le potentiel que deux se liguent contre le troisième, et alors l'autorité prend un nouveau sens : c'est l'imposition d'un programme sur un tiers qui est, dans les faits, sujet non seulement du texte mais aussi de ses auteurs, qui en tant qu'auteurs se sentent autorisés à imposer leur autorité.

C'est là la théorie de base de l'autorité. Le rejet par Simmel de l'importance d'un quatrième, toutefois, paraît prématurée. Il pensait à la communication interpersonnelle. Quand, toutefois, l'on change d'échelle pour aborder des organisations de milliers de membres, la situation est différente, puisque la dynamique triadique de Simmel a maintenant lieu de diverses manières. Notamment, les triades ne comprennent plus des individus, mais des regroupements d'intérêts qui reflètent une variété de communautés de pratique, chacune avec ses propres mécanismes d'autorité mais toutes, collectivement, composant une configuration complexe alors qu'elles luttent pour maintenir leur propre autorité.

La manifestation de la tiercéité dans la conversation : les pronoms

Le mécanisme communicationnel de l'autorité-en-tant-que-tiers ne pourrait être plus universel ni plus ordinaire : il est situé dans les pronoms que chacun utilise dans presque chacune des situations où il se trouve. Je/moi : l'individu. Tu/toi : l'adversaire. Nous : une relation association entre toi et moi. Pour le moment, on ne retrouve que des premières et secondes personnes dans le paradigme des pronoms. Il existe pourtant une troisième personne : ça (it en anglais), un pronom hautement indéfini, dont la référence peut être un objet, un bâtiment, un texte ou l'organisation elle-même. Il, elle, ils ou elles : des sources invoquées par les locuteurs pour soutenir leur autorité (Taylor & Van Every, 2011). Là, discursivement, se trouve le « tiers » de Simmel : la tiercéité de l'autorité présente-bien-que-non-physiquement-présente. La conversation ordinaire est extraordinairement riche dans la capacité d'évoquer des absents-mais-rendus-présents-dans-la-parole, des tiers humains ou leurs équivalents (des textes, par exemple).

Conclusion

Dans notre propre recherché empirique, nous avons tenté de comprendre l'autorité à travers la perception des membres organisationnels, puisqu'ils sont ceux qui vivent ses effets et la comprennent le mieux. L'autorité, nous disent-ils, peut être donnée, mais elle peut aussi être reprise. Elle vient avec des responsabilités et l'incapacité à les assumer diminue l'autorité. C'est un élément-clé dans la manière dont on définit le contexte où l'on se trouve et le rôle qu'on y joue. S'il existe une autorité « finale », il doit aussi exister des autorités intermédiaires. Elle peut être claire ou obscure. S'il y a une lignée d'autorité, on peut en faire partie ou non, et l'on peut la court-circuiter en s'en distançant pour insister sur sa propre autorité personnelle. Finalement, c'est trop souvent ce à quoi les gestionnaires séniors recourent lorsqu'ils ne parviennent pas à assumer leur responsabilité de gestion : ils s'occupent alors des nombreuses complications qui émergent inévitablement lorsque de nombreux domaines d'autorité interagissent.

Une dernière observation, inspire par les écrits de chercheurs canadiens en communication de la génération précédente, Harold Innis et Marshall McLuhan. Très sobrement, ils émettaient l'hypothèse que lorsque survient un changement radical dans les technologies de communication utilisées par une société, la conséquence en est une aussi grande transformation des modes de gouvernance, lesquels sont profondément ancrés dans les pratiques antérieurs et dans leur distribution de l'autorité. Le mécanisme, pour Innis, est le suivant : la connaissance s'agrège en centres lorsque le medium de communication lui-même est encombrant, résultant en des centres d'autorité qui tendent à perdre le contact avec les gens ordinaires. Lorsque les mediums sont légers et rapides, l'autorité des centres s'érode et la connaissance « fuit », menant à une perte du pouvoir centralisé. Nous vivons à une ère de mediums « fuyants » et la nature des organisations change très vite.

C'est là que nous en sommes. Mon espoir est qu'une intensification du questionnement sur les bases et les dynamiques de l'autorité deviendra un instrument puissant pour la compréhension des transformations sociales et gouvernementales qui deviennent de plus en plus évidentes partout à travers le monde, non seulement internationalement mais aussi localement.

References

. Arendt, H. (1958). The Human Condition. Chicago: University of Chicago Press.
. Boden, D. (1994). The Business of Talk; Organizations in Action. Cambridge: Polity Press.
. Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. & Ganesh, S. (2004, 2011). Organizational Communication in an Era of Globalization. Prospect Heights, IL: Waveland.
. Engeström, Y. (1990). Learning, Working and Imagining. Helsinki, Finland: Orienta-Konsultit Oy.
. Greimas, A. J. (196?). Sémantique Structurale. Paris:
. Hobbes, T. (1651). Leviathan. London:
. Innis, H. (1951). The Bias of Communication. Toronto: University of Toronto Press.
. McLuhan, M. (1962). The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man. Toronto: University of Toronto Press.
. Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. Psychological Review, 60, 393-404.
. Peirce, C. S. (1955). Philosophical Writings of Peirce (ed., J. Buhler). New York: Dover
. Simmel, G. (1950). The Sociology of Georg Simmel (trans., K. H. Wolff & R. Bendix). New York: The Free Press.
. Taylor, J. R. & Van Every, E. J. (1993). The Vulnerable Fortress. Toronto: University of Toronto Press.
. Taylor, J. R. & Van Every, E. J. (2011). The Situated Organization. New York & London: Routledge.
. Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing. New York: Random House.