

L'ESTHÉTIQUE DES ORGANISATIONS

Présentation du dossier

Axel Gryspeerdt et Philippe Marion¹

Le but de ce numéro de la revue *Recherches en communication* est de s'interroger –collectivement²– sur “l'éclat et la splendeur”³ dont aiment s'entourer les organisations contemporaines dans leur communication avec leurs publics ou dans leur action vis-à-vis de ceux-ci, et par le biais desquels ces publics “se complaisent à les admirer”⁴ ; et ceci quelles que soient les formes –sociales et techniques– prises par cet éclat et cette splendeur, c'est-à-dire qu'il s'agisse de l'architecture, souvent majestueuse, des bâtiments, de la

¹ Professeurs au Département de communication de l'Université catholique de Louvain, membres du Laboratoire d'analyse des systèmes de communication d'organisation (LASCO).

² C'est-à-dire entre chercheurs interpellés par les phénomènes de communication, quelles que soient les disciplines de base ou les pratiques concrètes de ces chercheurs.

³ Termes empruntés à Walter Benjamin, lorsqu'il écrit en 1939, “cet éclat (...) et cette splendeur dont s'entoure (...) la société productrice de marchandises... ne sont pas à l'abri des menaces”. W. BENJAMIN, *Paris, capitale du XIXème siècle. Le livre des passages*, Paris, Éd. du Cerf, 1989, p. 47.

⁴ Autre allusion à l'œuvre de Walter Benjamin, quand il écrit, en 1935, à propos des passages urbains, temples du commerce : “pour les aménager l'art se met au service du négociant et les contemporains ne se lassent pas de les admirer”, W. BENJAMIN, *op.cit.*, p. 35.

décoration intérieure et de l'agencement talentueux des "vitrines" de présentation, du design, du graphisme et du web-design, de l'ensemble des techniques de reproduction : films, vidéos, photographies, bandes dessinées..., de la médiation et des rapports à l'art : musées, expositions, opérations de mécénat ou de parrainages, représentations artistiques (théâtre, musique, danse...)... ou encore d'autres formes par lesquelles les organisations, qu'elles soient commerciales ou non-marchandes, entrent en communication de manière visible et sensible, sinon affective, avec leurs publics et grâce auxquelles ces derniers opèrent un travail d'interprétation identitaire.

Expressément forgé pour ce numéro, le concept d'esthétique d'entreprise ou d'organisation intègre, ainsi, aussi bien les aspects de "mise en esthétique" que ceux de jugement et d'expérience esthétiques. Il se veut proposer une version unifiante d'éléments jusqu'à présent examinés de manière séparée, un des enjeux de ce numéro reposant précisément sur l'analyse transversale et comparative de l'ensemble des productions esthétiques des organisations contemporaines dans leur mise en œuvre et dans leur perception par les publics.

Le concept d'esthétique des organisations est effectivement un concept nouvellement forgé, à partir de discussions menées avec un chercheur étranger, qui a par ailleurs collaboré à ce numéro. On ne s'étonnera donc pas qu'il existe peu de références bibliographiques en la matière. Il convient d'évoquer cependant, outre les écrits de Walter Benjamin, déjà cités en bas de page, ceux de Siegfried Kracauer et de Erwin Panofsky, qui considèrent l'esthétique comme élément révélateur des structures sociales et prédicteur de nouvelles formes sociales. Même si ces auteurs se sont davantage intéressés à l'esthétique culturelle et sociale, en général dans leurs inscriptions urbaines et fictionnelles, ils ont réalisé de temps en temps quelques analyses, ou noté certains éléments, en lien avec les questions organisationnelles. Plaidant pour une homologie de structure avec l'ensemble des productions culturelles d'une région, Erwin Panofsky a ainsi, sous forme de boutade significative, mis en relation, dans un texte en quelque sorte fondateur, la calandre de la Rolls-Royce avec l'aspect duel des courants rationnels et irrationnels qui caractérisent simultanément les beaux-arts et la littérature anglaise. Comme l'écrit cet historien de l'art, "la composition de cette calandre résume, pour ainsi dire, douze siècles de préoccupations et d'aptitudes anglo-saxonnes :

elle cache une admirable mécanique derrière une majestueuse façade palladienne, mais celle-ci est surmontée par la «Silver Lady» dont la silhouette Art nouveau, voiles au vent, est pénétrée de l'esprit du «romantisme»¹.

On y lira sans doute, malgré le clin d'œil que cette mise en relation évoque, un encouragement à aller plus loin. Première tentative dans le domaine, le numéro a parcouru certaines des pistes proposées, au départ fort nombreuses. En effet quelques questions de départ avaient été posées aux auteurs dans le but d'évaluer la pertinence du concept d'esthétique des organisations et d'envisager de manière hypothétique cette esthétique de diverses manières, à savoir :

- 1- comme projet cohérent, de manière intentionnelle ou non, en relation avec les sensibilités, les goûts, les convenances et les saveurs d'une époque, et aussi avec les émotions, les passions et les facultés ludiques des utilisateurs et des destinataires² ;
- 2- dans ses rapports de production avec une série d'intervenants³ et dans ses rapports avec les différentes techniques et avec les systèmes de production (étant donné que le projet esthétique s'incarne dans des objets) ;
- 3- dans ses rapports avec l'identité construite et avec l'image des organisations, compris en tant que phénomènes d'émission et de réception⁴ ;
- 4- dans ses rapports avec la culture d'organisation et avec les parcours individuels ou collectifs des membres de l'organisation-

¹ E. PANOFKY, *Les antécédents idéologiques de la calandre Rolls-Royce*, Paris, Le Promeneur, 1996, p. 183.

² Comme l'écrit Edgar Morin, "si nous allons vers Esso, ce n'est pas parce que nous sommes persuadés qu'il introduit un tigre dans notre moteur, c'est pour la satisfaction amusée de retrouver sur le plan esthétique une appropriation magique de l'énergie du tigre". "En fait, [la publicité] joue, non pas par la persuasion des vertus du produit, mais par un effet plus général qui, ici, est esthétique-ludique". Ed. MORIN, *Préface*, de B. CATHELAT et A. CADET ; *Publicité et société*, Paris, Payot, 1988, p. 13.

³ Le communicateur n'est qu'un des rouages de la chaîne permettant à une production esthétique de se réaliser. Cf. les travaux de Howard S. BECKER sur la constitution des divers "mondes", notamment, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.

⁴ Voir J.-N. KAPFERER, "Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité", *Revue française de gestion*, Paris, nov-déc 1988, pp. 76 à 82.

- communauté (esthétique en tant que phénomène de construction de lien social)¹ ;
- 5- dans ses rapports de médiation avec les instances diverses d'interprétation et de fixation de signification ou d'inscription dans les mémoires collectives, notamment en liaison avec les questions éthiques, avec les questions de pouvoir et avec les processus conflictuels qui peuvent en découler² ;
 - 6- ou encore face aux processus de recomposition, inhérent aux mécanismes de franchissement ou d'élargissement des frontières organisationnelles, lors de la création de réseaux, ou encore par le biais des mécanismes économiques de fusion, d'acquisition et d'extension à de nouveaux marchés, ou d'ouvertures aux dimensions internationales (globalisation et mondialisation des échanges, ainsi que des sites et des productions symboliques). Ainsi les processus de changement organisationnel et d'innovation par les acteurs font partie intrinsèque de l'analyse esthétique.

Vu les échos multiples suscités par le thème de l'esthétique des organisations et le succès rencontré lors de l'appel à articles pour ce dossier, un second numéro de la revue *Recherches en communication* sera prochainement consacré au thème "espace organisationnel et architecture" et regroupera la série d'articles reçus qui traitent plus spécifiquement de ces questions. L'intérêt pour le thème de l'esthétique organisationnelle a en outre permis de structurer une journée du Groupe de contact du FNRS "théories de la communication, théories des relations publiques" autour de sujets tels l'uniforme professionnel, les sites Web, les productions des organisations internationales, la visite d'organisation, la musique d'entreprise et les sites cinématographiques. Cette journée, de même que les deux numéros de la revue,

¹ Sur ces questions, voir R. SAINSAULIEU, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Éd. d'organisation, 1997, et aussi B. OLLIVIER, "Non-verbal, médiation, stéréotypes : à côté des discours et de l'organisation ou en amont et en dessous ?", in H. HOTIER (dir.), *Non-verbal et organisation*, Paris, L'Harmattan, 2000, quand cet auteur met en relation le non-verbal organisationnel avec l'appartenance et la socialisation, la fonction esthétique allant jusqu'à se confondre avec les processus de médiation institutionnelle, l'espace organisationnel et les systèmes d'objets symboliques mis en place ayant, selon lui, comme fonction principale "d'exhiber et de produire de l'appartenance en transmettant des représentations (du système, des acteurs, de leurs rôles et de leurs fins)" (p. 216).

² On peut notamment se demander dans quelle mesure des compétitions esthétiques existent à l'instar des compétitions économiques, et chercher à en dégager les principales formes.

s'inscrivent dans la ligne directe des préoccupations du Laboratoire d'analyse des systèmes de communication d'organisation (LASCO) du département de communication de l'U.C.L., tout spécialement celles qui ont trait aux aspects matériels et symboliques des organisations.

Puisque l'esthétique entretient un rapport privilégié avec la sphère artistique, pourquoi ne pas s'inspirer de celle-ci pour éclairer l'articulation de ce numéro thématique. L'agencement des textes rassemblés ici pourrait ainsi s'expliquer par une métaphore d'ordre musical : la logique de déploiement de la *forme sonate*. En effet, l'article initial et l'article terminal délimitent, en se répondant, le corpus des *modulations* et *développements* des autres textes. En guise d'ouverture -l'*exposition* de la sonate-, Bernard Lamizet, à sa façon, brosse une toile de fond épistémologique en abordant les relations complexes de l'esthétique et de l'organisation. En clôture, Ignasi Roviró propose lui aussi une mise en perspective générale de cette problématique. On devrait d'ailleurs associer cette dernière approche non pas à la phase de *réexposition du groupe de thèmes*, si déterminante dans la sonate classique, mais plutôt à une *coda*, dans le sens contemporain du terme : non pas une synthèse, mais une nouvelle ouverture... Si cet article s'ancre bien dans le thème général de l'esthétique organisationnelle, il adopte dans le même temps un point de vue volontairement partial, et donc discutable, dans le regard en surplomb qu'il propose.

Examinons plus précisément le propos de ces deux textes qui encadrent le recueil. La contribution de Roviró adopte volontiers le ton et le profil d'un manifeste. Il s'agit de défendre l'idée que l'esthétique des organisations doit être considérée comme une *esthétique philosophique*. Pour soutenir cette argumentaire engagé et enthousiaste, l'auteur rappelle les visées holistiques de l'esthétique des premiers temps : "a philosophical discipline in pursuit of the complete unity of knowledge". Cet aspect englobant se cristallise ici dans le concept de cohérence, ou plus exactement de transparence. Dans ce sens, l'identité s'oppose à la représentation organisationnelle ("*identity versus representation*"). Comme Philippe Quinton, Roviró se réapproprie la notion de *design* développée jadis par Jean-Marie Floch (cf. infra), mais il n'hésite pas à la rendre équivalente à celle d'esthétique, dans le sens d'une transparence sensible et identitaire,

quête nécessaire à toute organisation qui se respecte : “organisations that rethink their own sensed forms, that strengthen their sense of identification and make their actions and ends more transparent”. De son côté, Lamizet associe visibilité publique et esthétique, lisibilité et *médiation esthétique*. La consistance symbolique d’une organisation provient de la “forme qu’elle offre au regard des autres”. Dans ce sens, il faut considérer l’*aisthésis* : ce qui permet aux institutions de “faire l’objet d’une reconnaissance symbolique qui les rend à la fois perceptibles et identifiables dans l’espace public”. L’auteur en vient ainsi à plaider pour une véritable sémiotique politique de l’esthétique institutionnelle. Celle-ci permettrait de “compléter la sémiotique des médias dans l’espace public, en rendant intelligible la signification des représentations des organisations et des acteurs collectifs”. Sorte d’expérience identitaire du miroir, la médiation esthétique constitue, pour une organisation, l’*épreuve de la représentation*. Et ce serait finalement dans et par l’esthétique que les organisations acquerraient leur pleine dimension institutionnelle.

Christine Servais et Thomas Heller appuient leur développement sur le rappel de quelques éléments incontournables issus de la tradition : l’esthétique s’inscrit dans un rapport fondamental entre le sensible et l’intelligible. Et ce rapport se prolonge dans une double relation : réel (plaisir) / idéal, singulier / collectif. Adossés à ces prémisses, ils peuvent alors interroger le rapport entre esthétique des organisations et quête de légitimité de celles-ci. Toute entreprise entretient le dialogue d’un idéal collectif communautaire (la *culture d’entreprise*) et d’un idéal de soi singulier. Basé sur le travail de l’idéal à l’œuvre dans l’organisation, le point de vue esthétique permet précisément de mieux comprendre la nature de ce rapport entre le sujet et l’entreprise. En outre, l’organisation qui recourt à la dimension esthétique procède, via le sensible, à une manière de fictionnalisation. Ce qui ne va pas sans éveiller un certain “soupçon idéologique”. Le recours à l’esthétique dans certaines communications institutionnelles suppose, en effet, un “éprouver de même”, une “communauté-sujet” qui peut être considéré comme une volonté implicite de l’entreprise de s’emparer du réel des destinataires pour le soumettre à une fiction aux vertus intégratives. Ce que les auteurs illustrent par l’émotion esthétique recherchée –un peu naïvement sans doute car le réel résiste toujours– par des films identitaires commandités par de grandes entreprises.

La question de l'intégration organisationnelle, comme celle du singulier et du collectif, du Je et du Nous se trouvent aussi au centre du propos de Nicole d'Almeida et Sylvie Merran, mais elles les abordent à partir de l'uniforme professionnel. Celui-ci constitue un véritable dispositif esthétique identitaire "dans lequel se joue la mise en visibilité, en lisibilité, en efficacité et en unité d'un nombre croissant d'organisations". Car l'uniforme représente bien plus qu'un uniforme, il concentre à lui seul un nœud de relations. D'abord utilisé pour des raisons fonctionnelles, telle la protection, il a acquis une valeur symbolique dans l'espace marchand. L'esthétique vestimentaire est aussi, paradoxalement, une non-esthétique dans la mesure où elle se trouve finalisée, mise au service des politiques de communication et des stratégies d'image. Elles constatent ainsi qu'au moment où "les unités de temps et les unités de lieu tendent à s'effriter dans les organisations, l'unité d'action s'incarne et se fortifie dans l'uniforme". Subtil couplage d'invariants et de variations, celui-ci transforme le corps du salarié en véritable médium pour la marque. Par ailleurs, l'uniforme tend à transfigurer l'individu en lui faisant accéder au collectif de l'entreprise.

On le voit, si la quête esthétique stimule les productions et les médiations organisationnelles, le beau est, dans le même temps, devenu stratégique : instrument de conquête de marchés, gage de notoriété. Parallèlement à cette idée d'une esthétique non-esthétique évoquée ci-dessus, Philippe Quinton précise que l'esthétique dans l'organisation n'est pas une finalité sans fin, parce qu'il s'agit là d'un moyen de créer de la relation par les voies du sensible : "cette esthétique-là est construite, raisonnée, avec une dynamique toujours intéressée". En ce sens, l'article tente de résoudre cette tension entre un absolu du beau et une motivation stratégique en abordant l'esthétique organisationnelle par le biais des designs. Ceux-ci, en effet, relèvent moins d'une beauté idéale que d'un beau utile, issu de l'esthétique industrielle. Les designs de l'entreprise, en tant qu'esthétiques instrumentalisées et opérationnelles, renvoient alors à la notion de *bricolage* que Jean-Marie Floch, s'inspirant de Lévi-Strauss, associait aux identités visuelles. Plus largement, cette approche plaide pour que la *pragmatique du sensible* devienne un objet de recherche plus affirmé pour les sciences de l'information et

de la communication, car “elle concerne tout ce que font les acteurs de et dans la médiation”.

Les rapports de l'organisation à l'esthétique peuvent être abordés selon la dualité économique classique de l'importation ou de l'exportation. Si l'on prend l'organisation comme foyer de pertinence, celle-ci peut s'approprier de façon plus ou moins radicale des œuvres ou des pratiques artistiques afin de produire de la plus-value symbolique profitable à l'institution, à plus ou moins long terme. Le second mouvement, celui de l'entreprise exportant son imaginaire vers le monde des arts, ne jouit pas encore de la même visibilité, ni de la même notoriété. Il s'agit pour un projet artistique de s'inspirer, de s'imprégner, voire de recycler le modèle organisationnel en créant notamment des entreprises fictives proposées comme... œuvres. Autrement dit, l'organisation devient source, substrat, ou simplement le prétexte à certaines pratiques artistiques de création. Dès lors, celles-ci “interrogent les organisations comme fictions communicationnelles”. Même si ce deuxième circuit n'occupe pas tout son développement, Valérie Carayol a le mérite de construire son article en positionnant d'emblée ces deux mouvements de base (peut-être l'esthétique se situe-t-elle d'ailleurs à l'intersection de ces deux vecteurs). En ce qui concerne l'esthétique de l'entreprise, l'auteur explique comment les fastes ostentatoires et l'euphorie communicationnelle des années 80 se sont essouffés pour laisser place à une certaine retenue, à une certaine discrétion, notamment dans les programmes architecturaux. On serait ainsi passé, comme le précise son titre, du *clinquant au sensible*. Cette modestie mise en scène “permettrait-elle à l'entreprise d'accéder à une nouvelle forme de légitimité et de grandeur morale sur le scène publique”, et ce en complicité avec, entre autre, la montée en puissance du discours citoyen ? C'est toute la question des isomorphismes et des mimétismes de l'entreprise et de la société environnante.

A travers l'exemple de l'arme au musée d'Art et d'Industrie de Saint-Étienne, Linda Idjéroui et Jean Davallon analysent les liens entre esthétique et mémoire industrielle de la région stéphanoise. L'arme y est passée du statut de produit artisanal puis industriel à celui d'objet du patrimoine culturel. Pour les auteurs, cette évolution découle des valeurs affectives et identitaires ancrées dans un savoir et une esthétique populaires. Une sorte de dynamique circulaire se fait

jour à cette occasion : l'arme devient un vecteur par lequel un large collectif s'identifie à un vécu socio-économique. Et cette identification confère "un profil affectif à la mémoire". Cette mémoire esthétisante et structurante légitime alors l'élaboration patrimoniale de diverses collections muséales. Dans la définition qui lui est donnée ici, l'esthétique populaire peut ainsi devenir "un des principes d'organisation de la politique culturelle d'une ville".

S'il est un auteur communément sollicité au fil des articles de ce numéro, c'est bien Walter Benjamin et ses réflexions visionnaires sur les rapports entre esthétique, nouvelles techniques et pouvoir. Bernadette Dufrene ne déroge pas à cette règle tacite de sollicitation de la pensée du maître allemand. Mieux, le point de départ de son propos s'adosse à l'opposition célèbre entre l'esthétisation du politique et la politisation de l'esthétique. Le premier terme charrie avec lui le relent de stratégies historiques menées par les régimes dictatoriaux. Plus démocratiquement correct, le second présente le profil d'une intégration de l'esthétique dans une dynamique sociale et politique plus large. Une coloration citoyenne, ici encore ? Dufrene s'appuie sur une lecture des façades symboliques des organisations internationales (ONU, Unesco) pour avancer l'idée d'une esthétisation de la médiation, comme passage problématique à une véritable politisation de l'esthétique, dans tout le sens prometteur qu'en entrevoyait Benjamin.