

L'ORGANISATION KAFKAÏENNE ET LA QUÊTE DE RÉ-HUMANISATION DU MONDE

Michel Dion

Introduction

La déshumanisation progressive des milieux organisationnels tient à de multiples facteurs, renvoyant tous à une conception de l'être humain que les acteurs sociaux considèrent comme étant en péril. Qui dit déshumanisation dit perte d'un certain sens de l'humanité, et ainsi inadéquation entre la vie (organisationnelle) et la conception que nous nous faisons de la personne humaine. C'est précisément là que le défi apparaît le plus grand. Car l'être humain, et par conséquent, son existence dans le monde, est multidimensionnel. La multidimensionnalité de l'existence humaine impose un regard pluriel sur les organisations et les êtres humains qui y travaillent. Nous devons ainsi adopter un regard multidimensionnel lorsque nous voulons faire état de la déshumanisation progressive des milieux organisationnels. L'être humain peut se définir différemment selon les perspectives que nous adoptons pour le considérer, que ce soit d'un point de vue psychologique, affectif, social, économique, politique, culturel, religieux, ou spirituel (Chanlat, 1990 ; Daly et Cobb, 1989, p. 7 ; Spranger, 1928). Au-delà de la prise en compte de toutes les dimensions de la vie humaine, particulièrement en milieu organisationnel, il faut, pour adopter une pensée véritablement complexe, accepter l'ambiguïté et l'incertitude (Morin, 2005 ; Sérieyx, 1993 ; 1989, p. 124). La multi-dimensionnalité n'est que l'une des exigences de la pensée complexe. L'acceptation de l'incertitude et de l'ambiguïté en est une autre qui a autant d'importance, car elle vient relativiser les résultats atteints par une approche multidimensionnelle qui serait à visée totalisante, dans la mesure où elle assumerait la possibilité de voir et de représenter la globalité du réel.

C'est dans ce contexte que l'œuvre de Franz Kafka apparaît pertinente, car Kafka s'intéressait au plus haut point aux processus de déshumanisation à l'œuvre dans la société. Son œuvre reflète très bien l'incertitude et l'ambiguïté comme faisant partie intégrante de la condition existentielle. Schumacher (1978, p. 250) avait déjà évoqué l'utilité de lire *Le Château* de Kafka, afin de mieux comprendre les problèmes de communication à l'intérieur des organisations. En nous référant à l'ensemble de l'œuvre de Kafka, pouvons-nous identifier l'impact, au plan existentiel, des processus de déshumanisation progressive qui sont à l'œuvre au sein des organisations ? Notons que la déshumanisation en milieu de travail a des fondements culturels, de sorte qu'elle n'est pas vécue toujours de la même manière. Ses critères ne sont pas les mêmes de culture en culture, d'époque en époque. Les façons de l'éliminer non plus.

Dans l'œuvre de Kafka, nous avons repéré quatre principes fondamentaux qui pourraient éventuellement être appliqués au monde des organisations, afin de faire ressortir l'impact existentiel des phénomènes de déshumanisation dans les organisations. Un impact existentiel signifie qu'un phénomène donné affecte ce que cela signifie d'exister (niveau existentiel), ou simplement la perception que nous avons de notre condition existentielle (niveau existentiel). L'organisation dite kafkaïenne serait une organisation caractérisée par les traits suivants :

- (1) l'absence de culpabilité collective, la déculpabilisation organisationnelle : l'organisation ne se sent coupable et responsable de rien du tout, quant à ses opérations ou activités, en particulier quant à leurs retombées sociales, culturelles et environnementales. La déculpabilisation organisationnelle s'accompagne ainsi d'un procès collectif contre les individus, d'une sur-responsabilisation des membres organisationnels en tant qu'individus ;
- (2) l'anonymat dans la culture organisationnelle : la croissance de l'anonymat peut s'accomplir de différentes manières, notamment par le biais d'acronymes qui ont pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation (par exemple, les *Motorolans* chez Motorola). À travers un langage dont le sens est distordu, l'organisation tend à faire régner l'anonymat, c'est-à-dire la

dépersonnalisation des membres organisationnels et la dissolution du tissu social à l'intérieur de l'organisation ;

(3) la hiérarchisation excessive des rapports sociaux et l'immobilisme de la structure organisationnelle : l'organisation renforce la hiérarchisation des rapports interpersonnels dans la culture organisationnelle. Par sa manière d'exister, l'organisation justifie l'immobilisme des structures sociétales et institutionnelles, et ainsi renforce le statu quo, autant dans l'institution sociale où elle s'insère que plus globalement dans la société elle-même ;

(4) la perte de sens à la vie organisationnelle : l'organisation suppose qu'en son sein, les relations interpersonnelles sont calquées sur une perte du sens de ce qui est essentiel ou fondamental, par rapport à ce qui est accessoire ou temporaire.

Cet article a pour objectif d'analyser les processus de déshumanisation progressive des organisations qui emprunterait une grille kafkaïenne, en tant qu'ils font ressortir l'impact que ces processus peuvent avoir sur le sens que l'être humain attribue à son existence, plus particulièrement à sa vie organisationnelle. Une telle analyse permet d'identifier les défis qui attendent les organisations aux prises avec ces processus de déshumanisation, compte tenu de leur impact existentiel, trop souvent négligé. Un impact si lourd qu'il affecte l'interprétation que les membres organisationnels se font de la réalité vécue dans l'organisation et le sens qu'ils lui attribuent.

1. La déculpabilisation organisationnelle

Kafka disait que le grand défaut de l'organisation judiciaire est que les gens finissent par « *perdre le sens exact des relations humaines* » (1957, p. 210). Il ne visait évidemment pas l'organisation judiciaire elle-même, mais la condition existentielle dont on aurait précieusement fait disparaître la notion de culpabilité collective. Kafka (1991, p. 93) mentionnait que le principe selon lequel le juge tranche les débats est que la culpabilité ne fait jamais de doute. Le juge individuel sait toujours qui est coupable, ce qui n'est pas le cas ici de tribunaux supérieurs (comme les tribunaux d'appel) où plusieurs juges siègent au banc. Kafka voulait nous amener ainsi à réfléchir à la

culpabilisation individuelle et au processus de déculpabilisation collective. Dans *Le Procès*, Kafka nous faisait prendre conscience que la société accusatrice met constamment en branle des procès contre les individus qui sont, selon elle, les seuls responsables des maux sociaux (p. 343). Kafka adhérait à l'idée que tous les êtres humains sont coupables des maux sociaux. Une perspective déjà assumée par Dostoïevski (2002, p. 201, p. 434-435, p. 743). Pour Kafka, le mal qui prévaut dans le monde est de l'ordre de la culpabilité collective. Mais en même temps, Kafka n'était pas d'accord pour rejeter la culpabilité sur les seuls individus. Les institutions sociales doivent assumer leur part de responsabilité dans les maux sociaux. La société accusatrice peut même découvrir une culpabilité individuelle là où, en fait, la culpabilité était d'ordre collectif (1957, p. 252). Kafka (1991, p. 141) ne disait-il pas que l'on peut être puni pour une faute que l'on ignore ? L'individu n'a, dès lors, plus de choix. « *Il n'a plus le choix d'accepter ou de refuser le procès; il s'y trouve en plein, et il doit se défendre* », suggérait Kafka (1957, p. 220). L'individu ne peut pas contourner le procès dont il fait l'objet, ou vivre simplement hors du procès (Kafka, 1957, p. 345).

Dans la mesure où l'individu doit se défendre, le procès devient le cœur même de son existence. Il n'a plus d'autre but existentiel que celui de se défendre contre la société accusatrice (Kafka, 1957, p. 288). Il ne sert à rien, affirmait Kafka, que les gens tentent de se liguier contre la société accusatrice, car les cas sont évalués individuellement. Le mouvement de solidarité contre la société accusatrice est voué à l'échec. Cette solidarité créerait un renversement total de l'ordre social et supposerait que les acteurs sociaux les plus importants assument leur culpabilité individuelle. C'est pourquoi la solidarité n'est pas au rendez-vous (Kafka, 1957, p. 291). L'individu doit d'autant plus se défendre lui-même qu'il est accusé par un tribunal (la société accusatrice) qui est convaincu de sa culpabilité. Pour Kafka, cette conviction sociétale sera très difficilement ébranlable (Kafka, 1957, p. 252-253). La société accusatrice gagne généralement tous ses procès d'intention contre les citoyens qui la composent, cherchant constamment à se déculpabiliser elle-même. L'individu accusé de tous les maux sociaux n'a d'autre choix que de se défendre et de chercher à distinguer ce qui lui revient, comme une culpabilité individuelle qui fait partie de sa condition

existentielle, et ce qui ne lui revient pas, étant partie d'une culpabilité collective qui n'a qu'un rapport ténu avec son existence personnelle. Mais Kafka ne cherchait pas à voiler la véritable nature humaine. Il supposait que l'individu faussement accusé ne cherchera qu'à « *éliminer a priori toute idée de culpabilité* » (Kafka, 1957, p. 221). Kafka gardait tout de même espoir en l'humanité. L'espoir qu'il y eut des êtres humains qui sauraient confronter la société accusatrice, assumer leur culpabilité personnelle et la distinguer de la culpabilité collective, sans jamais se centrer uniquement sur leurs intérêts personnels.

La déculpabilisation accomplie par l'organisation elle-même vise deux objectifs inter-reliés. D'une part, il s'agit d'oublier toute culpabilité que pourrait avoir ressentis les dirigeants de l'organisation pour quelque problème, crise ou scandale rencontré dans le passé. La déculpabilisation organisationnelle consiste dans la tentative par les dirigeants de faire oublier le passé, - leurs mauvaises décisions ou leur inaction -, aux membres organisationnels, et plus largement à toute la société qui en a été l'observatrice privilégiée. D'autre part, les dirigeants de l'organisation sont préoccupés à nier toute culpabilité collective face à des événements auxquels ils sont confrontés, ici et maintenant, comme si la faute ne pourrait relever que d'acteurs internes, comme les syndicats, ou externes, comme les compétiteurs, les gouvernements. La déculpabilisation organisationnelle s'effectue ainsi à la fois envers le passé et envers le présent. À travers le processus de déculpabilisation qui en vient à affecter toute l'organisation, les membres organisationnels se coupent eux-mêmes de leur culpabilité proprement métaphysique, en tant que celle-ci fasse partie intégrante de leur condition existentielle. Karl Jaspers définissait la culpabilité métaphysique comme le fait de « *manquer à la solidarité absolue qui nous lie à tout être humain comme tel* » (1990, p. 47, p. 80-81).

Paul Ricoeur nous rappelle que l'être humain a la possibilité du mal moral foncièrement inscrite dans sa nature. L'être humain n'est pas que fragile et limité. Il n'est pas ce qu'il est : il a à devenir qui il veut être. À tout instant, dans chacune de ses pensées, émotions, paroles et actions, il doit choisir qui il veut devenir. Mais étant un être fini, il est faillible. Il commet des fautes et s'en sent coupable. Le mal

s'inscrit en lui à cause de cette fragilité et cette finitude constitutives. Le fait que je ne suis jamais pleinement moi-même constitue ce que Ricoeur appelle la « *faiblesse originnaire d'où le mal procède* » (1960, p. 162). Tout mouvement de déculpabilisation, individuel ou collectif, est une tentative, plus ou moins consciente, de nier la faiblesse originnaire, ontique, de l'être humain. Je ne peux me comprendre moi-même et je ne peux davantage comprendre l'autre, sans tenir compte de la culpabilité proprement existentielle.

Cette culpabilité empruntera de multiples expressions culturelles ; la culture limite ou élargit considérablement son champ d'application. Ce que les relations interculturelles nous donnent à saisir, c'est l'impossibilité de trouver une culpabilité transculturelle. La culpabilité est existentielle, mais n'est en rien un phénomène dont nous puissions définir un corpus qui dépasse toutes les influences culturelles. Puisqu'elle est existentielle, la culpabilité est culturellement induite et historiquement située, au plan de l'interprétation que nous en donnons. La culpabilité révèle notre condition historique (Ricoeur, 2000, p. 596). Son caractère existentiel nous indique qu'elle fait partie intégrante du fait d'exister et qu'elle est donc inéluctable. Les relations interculturelles peuvent nous faire saisir ce double aspect de la culpabilité existentielle. Car elles nous ouvrent grandes les portes à une meilleure compréhension de nous-mêmes et de l'autre.

2. L'anonymat dans la culture organisationnelle

Kafka dénonçait l'anonymat qui règne dans la société, autant celle qui touche les individus que celle qui affecte une société par rapport aux autres, voire celle qui rend le monde humain sans personnalité propre. Le monde anonyme est, selon lui, à la fois parfaitement ordonné (l'ordre social paraissant prérequis à un anonymat systématisé dans toutes les couches de la société et dans l'ensemble des sphères de la vie sociale) et l'accusateur par excellence de toutes les bêtises humaines. C'est le monde anonyme qui rend chaque personne responsable de tout ce qui arrive de mal dans le vivre-ensemble. Tout le monde est en rapport avec la société accusatrice (Kafka, 1957, p. 232, p. 254). Le monde anonyme est un

vivre-ensemble déresponsabilisé et dont on a soigneusement coupé les semences d'une culpabilité collective afin de les rendre infertiles. Le monde anonyme est une société déresponsabilisée et dont l'absence de quelque culpabilité d'ordre collectif la pousse à culpabiliser chacun de ses citoyens pour le mal dont elle est affectée. Kafka se demande comment nous pouvons être à la fois dans et hors de ce monde anonyme, à l'intérieur et à l'extérieur de cette société accusatrice. Nous sommes dans-le-monde-anonyme, puisque c'est le seul monde qui nous appartienne. Et pourtant nous sommes hors de lui, car nous ne pouvons supporter d'être rendus anonymes, impersonnels. Nous sommes poussés dans-le-monde-anonyme, mais avons toujours la possibilité de nous révolter contre une telle position et, par voie de conséquence, d'annihiler l'anonymat qui affecte notre monde.

Si notre moi ne peut tolérer d'être ainsi anéanti par l'anonymat, dès lors il a l'*impetus* fondamental pour renverser ce monde qui n'est pas celui dans lequel notre moi puisse se re-connaître. Nous avons toujours la possibilité d'être dans un autre monde que le monde anonyme. Un monde anonyme, déshumanisant n'est pas une tare dont il serait impossible de nous défaire. C'est plutôt une déformation de notre monde que nous avons toute liberté de faire disparaître, en ré-humanisant le monde qui, par l'anonymat, a été déshumanisé.

L'anonymat dans les organisations pourrait être vu comme la domination progressive du « On » heideggerien (*they-self*), au détriment du « Je-Tu ». Mais lorsque le « On » remplace le « Je », il le fait de manière paradoxale. Le « Je » qui se cache derrière le « On » est celui-là même qui veut se réifier. Le « Je » se fait disparaître extérieurement, aux yeux des autres, afin de mieux réapparaître en lui-même et de faire prédominer le pour-soi. La vie organisationnelle qui ne serait qu'un moyen de se perfectionner soi-même et d'être heureux pour et en soi-même n'est pas une vie avec-les-autres. Mon être-avec-l'autre en a été extirpé. C'est plutôt le « Je » dépersonnalisé qui se recroqueville sur lui-même afin de ne chercher le bonheur qu'à travers soi, sans interaction avec les autres. L'anonymat dans la vie organisationnelle est une manière d'appauvrir autant le moi que les diverses façons de vivre-avec-les-autres dans une organisation. L'anonymat dont il s'agit est existentiellement enraciné. Le « Je »

disparaît au profit d'un « On » (d'un « Je » absorbé dans le monde), initiateur d'une vie inauthentique, c'est-à-dire d'une existence qui refuse sa finitude insurpassable. Le « On » prescrit à la personne une certaine interprétation du monde qui l'entoure. Le « On » est un « Je » qui a encore pour tâche de se découvrir lui-même, puisque le « Je » a été absorbé dans le monde et a perdu son identité propre. Le « Je » n'a pas été totalement annihilé, il n'a été qu'absorbé dans le monde et peut encore et toujours être récupéré, par une transformation à la fois du « Je » et du monde dans lequel il est ce qu'il est (Heidegger, 1962, p. 167). L'anonymat dans la vie organisationnelle provoque une déconnexion de la condition existentielle finie, puisque le « Je » s'efface et laisse toute la place à l'impersonnalité du « On ». La notion kafkaïenne d'anonymat rend compte de ce processus déshumanisant à l'œuvre dans les organisations.

L'anonymat en milieu organisationnel procède en trois étapes, d'un point de vue philosophique :

- (1) « Je » tue « Tu » : il n'y a plus de relation véritablement interpersonnelle, puisque seule la subjectivité du « Je » est reconnue (Buber, 1969) ;
- (2) « Je » tue « Il » : aux yeux du « Je », le « Tu » s'est transformé en « Il », au sujet duquel le « Je » peut porter tous les jugements possibles sans avoir à en rendre compte à personne ;
- (3) « Je » tue « Je » pour faire naître le « On » : le « Je » lui-même s'annihile, ne pouvant avoir de relation personnelle avec aucun autre « Je », les « Tu » et « Il » ayant disparu de son champ de perception et d'interprétation du réel.

Comment la mort du « Je » au profit du « On » est-elle rendue possible ? Des pressions organisationnelles vers l'anonymat peuvent grandement y contribuer. Le silence et l'immobilisme des membres de l'organisation face à de telles pressions n'y sont pas étrangers non plus. C'est le « Je » qui accepte que le « On » le supplante. C'est le « Je » qui accepte d'être noyé dans le « On » collectif, et ainsi de perdre la présence à soi-même et aux autres. L'humanisation de la vie organisationnelle passe par une réappropriation du « Je », puis de la relation « Je-Tu », sans laquelle nous ne sommes plus pleinement humains, disait Martin Buber (1969, p. 60).

3. La hiérarchisation excessive des rapports sociaux et l'immobilisme de la structure organisationnelle

Kafka faisait état de la situation des fonctionnaires qui, contrairement aux avocats, ne connaissent pas les multiples enseignements qu'ils auraient pu tirer du procès, du verdict et de ses considérants. Kafka voulait signifier ici l'extrême « compartimentalisation » des tâches sociales accomplies par divers métiers et professions. « *Chacun n'a le droit de s'occuper que de la partie de la procédure que lui réserve la loi et en sait bien peu sur les résultats de son travail* », disait Kafka (1957, p. 211).

La hiérarchisation sociale poussée à ses limites n'est possible que par une compartimentalisation à outrance de chacune des tâches qui doivent être accomplies dans une société donnée. Elle a pour effet d'éloigner les êtres les uns des autres et d'empêcher l'individu de prendre conscience de l'importance de ce qu'il fait. Une forme d'aliénation qui fut d'ailleurs fortement dénoncée par Karl Marx, mais que Kafka rend subtilement présente dans toute l'organisation judiciaire, comme image d'une société en dégénérescence. Kafka mentionnait que l'administration comtale, ce qui revient à dire la manière dont la vie existentielle est organisée, a pour caractéristique principale que chacun ignore ce que fait l'autre, l'autre étant non pas seulement les individus mais surtout les secteurs de l'organisation sociale.

Kafka (1984, p. 88) ajoutait que le contrôle exercé par les échelons supérieurs de la hiérarchie sociale est strict mais inefficace, ce qui ne crée que confusion et désorganisation. Ce contrôle est d'autant plus efficace qu'il suppose, à la base, une forte socialisation suscitant, très tôt, le respect total pour l'administration. Un respect qu'on garde et qu'on nous inculque durant toute notre vie, affirmait Kafka. Un respect qui nous est imposé de diverses manières et auquel nous-mêmes nous sommes attachés (1984, p. 226). Mais ce respect est parfois accompagné de diverses formes d'abus de pouvoir. Cette dénonciation du pouvoir absolutisé avait également été faite par Fedor Dostoïevski qui parlait d'une ivresse administrative (1961, p. 61-62).

Kafka dénonçait le fait que la société accusatrice (le monde anonyme) ne soit pas ouverte au changement, qu'elle y soit même radicalement opposée. C'est, disait Kafka (1992, p. 82), le besoin, et non pas la force, qui donne naissance au changement. Toute personne qui chercherait à modifier la société accusatrice n'aurait plus d'appui existentiel, de sorte qu'elle serait considérée comme étant exclue du monde dont elle fait partie et dont elle ne pourra jamais être totalement séparée. Il en serait ainsi parce que le besoin de changement dans le monde anonyme n'y est pas encore assez puissant pour que ce changement puisse devenir largement souhaité par la population, ou effectif lorsqu'il est tenté. En critiquant la société accusatrice, l'individu risque d'être anéanti comme citoyen de cette société (Kafka, 1957, p. 213).

Kafka soulignait que la société accusatrice pourrait, très souvent, changer quelque chose en elle, sans que cela ne modifie sa structure ou son architecture interne. Si ce minime changement pouvait, en étant rejeté, accroître la vigueur ou la sévérité de son contrôle social, force est de constater qu'il serait vite rejeté du revers de la main. Le monde anonyme cherche constamment à conserver le pouvoir qu'il exerce sur les individus et la dépersonnalisation des êtres qui le composent (Kafka, 1957, p. 213-214). Kafka précisait que les résistances du monde au changement qui pourrait l'affecter sont grandes et qu'elles s'accroissent au fur et à mesure que l'individu se fixe des buts plus ambitieux (1984, p. 63). Plus les citoyens ont des buts qui pourraient ébranler la structure sociale, plus la société accusatrice résiste fortement à cet assaut qui lui est imposé de l'extérieur.

L'immobilisme de la structure sociale ou organisationnelle suppose une résistance extrêmement forte au changement, comme si tout changement menaçait les acquis, ou la vision idéaliste ou utopique que les gens se font du monde dans lequel ils vivent. Lorsque la hiérarchisation des rapports sociaux tend à s'absolutiser, la structure sociale ou organisationnelle s'immobilise. Dès lors, la notion de bien commun se sclérose. La générosité ne se fait plus que dans des corridors établis. Il n'y a plus de gratuité, ni de spontanéité. La liberté transcendante de l'être humain en est affectée. Si tout est déjà décidé par le fonctionnement de structures sociales et organisationnelles

dont le rôle et l'orientation sont présentés comme ayant une valeur permanente, dès ce moment, l'être humain perd la liberté de les critiquer et de les renverser. Il perd la liberté de créer de nouvelles structures sociales et organisationnelles qui soient mieux ajustées à sa quête du bien commun.

L'immobilisme de la structure sociale ne peut que se vivre quotidiennement dans les organisations et entraîner l'incapacité de faire face au changement. Comment sortir l'organisation de cette prison dans laquelle elle se trouve, sinon par une prise de conscience nouvelle ? La structure organisationnelle qui s'immobilise tend à scléroser les rapports humains à l'intérieur de l'organisation. Le *statu quo* est renforcé par la croyance que notre conscience d'être un membre à part entière d'une culture organisationnelle donnée, - entre autres, par l'adhésion aux diktats de l'éthique organisationnelle -, détermine l'essentiel de notre vie dans l'organisation.

Karl Marx et Friedrich Engels affirmaient que c'est la vie qui détermine la conscience, et non pas la conscience (sous la forme d'une morale, d'une religion, d'une métaphysique) qui détermine la vie (1982). Si nous changeons les conditions de vie matérielle pour les ouvriers, les professionnels, les techniciens, les gestionnaires à l'intérieur de l'organisation, dès lors la conscience, - dont les valeurs et normes de comportement organisationnels -, se modifieront substantiellement. L'immobilisme de la structure organisationnelle proviendrait-elle d'une détermination de la vie par la conscience ? Si les conditions de vie matérielle sont transformées, alors la conscience des membres organisationnels pourra avoir un devenir. C'est ce que nous observons dans les organisations aux prises avec des relations de travail tendues ou conflictuelles ; tant que les conditions de vie matérielle des ouvriers, des professionnels ou des techniciens ne sont pas modifiées, il ne sert à rien de parler de conscience ou de moralité. Le discours moral corporatif ne passe pas, il est même plutôt sujet au jugement cynique.

Ricoeur disait que le rôle de l'idéologie est de justifier l'autorité en place, compte tenu qu'il n'existe aucun système rationnel de légitimité (1997, p. 32). Pour Ricoeur, interpréter un phénomène est, dans un sens marxiste, une action éminemment idéologique parce qu'elle s'inscrit dans la représentation (1997, p. 107). Ricoeur faisait

voir que la notion même d'idéologie réfère à une structure sociale qu'on cherche à justifier (p. 129). Cette structure sociale peut être organisationnelle (une entreprise), institutionnelle (une association sectorielle) ou sociétale (une communauté précise). Mais en voulant légitimer absolument une autorité en place, l'idéologie élimine toute possibilité de dialogue. L'idéologie est, disait Ricoeur, la distorsion systématique de la relation dialogique, « *le système des résistances qui bloquent la restauration de la relation dialogique* » (p. 301, p. 340). Chacune et chacun entrent dans une relation interculturelle avec son propre système de sens, sa propre culture ou religion. Le dialogue interculturel est-il possible si les partenaires issus de différentes cultures sont déterminés par une idéologie différente ? Non seulement le dialogue sera-t-il bloqué, mais du coup, tout espoir de compréhension interculturelle disparaîtra.

L'idéologie crée des distorsions fondamentales dans la perception et l'interprétation du langage, des expériences de vie et de la culture de l'autre. Au mieux, l'idéologie pousse les gens à marcher dans des voies parallèles qui, par définition, ne se rencontreront jamais. Des voies parallèles qui permettent tout de même de continuer à se voir avancer l'un et l'autre dans la même direction, comme par exemple, vers la poursuite du bonheur. Au pire, l'idéologie amène les individus à emprunter des voies divergentes, aux directions opposées, de sorte à ce qu'ils s'isolent toujours davantage de ceux qui sont différents d'eux et ne puissent même plus les voir comme êtres humains à part entière, à un moment donné, tellement ils sont éloignés d'eux. Le seul sens de l'idéologie qui conserve une certaine valeur, selon Ricoeur (1997, p. 340, p. 351, p. 407), c'est la préservation de l'identité. Mais la justification de l'ordre établi et la distorsion systématique de la relation dialogique étant les deux strates négatives de l'idéologie, il est difficile d'affirmer que sa capacité de préserver l'identité, en tant que strate positive, pourrait compenser ces deux strates négatives, tellement leur influence est dévastatrice au plan des relations humaines, interculturelles ou non.

4. La perte de sens à la vie organisationnelle

Lorsqu'on prend une certaine distance pour considérer les choses qui nous entourent et qu'on en oublie le nom, c'est qu'elles n'ont plus de sens à nos yeux (Kafka, 2009, p. 25). Oublier la signification de certaines valeurs revient à les laisser dépérir, de sorte qu'elles n'aient plus du tout d'influence sur nous. Même sur les questions ou les sujets les plus évidents, - par exemple à propos des valeurs les plus propices à créer un mieux-être collectif, telles que le respect de l'autre et la justice sociale -, il se présente toujours quelqu'un pour tenter de susciter en vous quelque doute profond sur la réalité ou le sens des choses, des êtres ou des événements à considérer (Kafka, 2005, p. 336). Si ce quelqu'un est l'organisation elle-même, ou une institution sociale, alors nous perdons le sens de notre vie en tant que membre de cette organisation ou institution. Kafka affirmait que lorsque nous ne nous sentons aucune issue, nous sommes poussés à nous en créer une, simplement parce que c'est en tentant d'en trouver une que nous continuons de vivre (1991, p. 189). Lorsque le langage organisationnel au plan des valeurs est totalement incohérent, à cause de la diversité des valeurs visées selon les documents corporatifs consultés, les membres organisationnels ont tendance à se replier sur eux-mêmes et à ne plus trouver de sens à leur vivre-dans l'organisation, à leur vivre-avec d'autres membres organisationnels.

Kafka (2009, p. 26) nous montrait également que la conscience existentielle est une représentation fragile, - et donc une conscience -, des objets qui nous entourent. Une représentation fragile, car nous pensons, ou savons, que lesdits objets ont existé dans le passé. Mais maintenant que nous les considérons, ils semblent disparaître devant nos yeux. Nous ne pouvons pas voir les choses telles qu'elles sont, c'est-à-dire telles qu'elles étaient avant qu'elles soient en-face-de-soi. Nous n'avons pas accès à l'essence des choses, mais seulement à la représentation que nous nous faisons d'elles. Kafka (2009, p. 34) ne disait-il pas que les choses disparaissent lorsque nous avons cessé de les contempler, et qu'ainsi c'est la représentation que nous nous faisons des choses qui les fait exister pour nous ? Les représentations ne peuvent être séparées des valeurs. Car la représentation que nous nous faisons du moi et du monde est

imprégnée des valeurs qui nous définissent et par lesquelles nous parvenons à trouver un sens à notre existence. Ces valeurs qui ont une influence aussi décisive pour l'être humain sont au cœur même de son questionnement existentiel. L'être humain est un être-qui-se-questionne. Il se questionne lui-même, mais il questionne tout autant le monde qui l'entoure, comme s'il voulait, de la sorte, effacer la trace des questions existentielles (Kafka, 2007a, p. 249). Kafka affirmait l'importance de dévoiler la réalité telle qu'elle est (1957, p. 230). Il n'y a que les symboles pour véhiculer l'insaisissable (2007a, p. 275). Nous cherchons à communiquer l'incommunicable, à expliquer l'inexplicable (2007, p. 262). La vie symbolique ne peut se passer ni des représentations du moi et du monde, ni des valeurs qui les supportent.

La perte de sens de la vie organisationnelle peut être liée à quelques phénomènes fondamentaux. Il peut y avoir un déséquilibre dans la relation entre l'ordre et la liberté. Schumacher (1978, p. 251-258) a identifié un binôme qui prend une importance fondamentale dans les petites et grandes organisations : l'ordre/liberté. Plus une organisation est grande, plus elle a besoin d'ordre. Plus elle est petite, plus la liberté est créatrice. Mais dans les deux cas, l'autre pôle vient à manquer, de sorte que l'organisation est poussée au défi de se réinventer en orientant différemment sa culture organisationnelle, et ainsi à trouver un nouveau sens au vivre-ensemble dans l'organisation. L'absolutisation de l'ordre tue la liberté, tandis que celle de la liberté ne fait que créer le chaos. Il n'y a pas d'être qui ne soit pas un être-libre. La liberté est transcendante, fondatrice de l'humanité. La dynamique entre l'ordre et la liberté permet d'éviter l'absolutisation sartrienne de la liberté qui a pour conséquence d'attribuer toutes les responsabilités aux individus (Sartre, 1981, p. 612-615), alors que la perte de sens à la vie organisationnelle n'est pas seulement due à des choix individuels.

La perte de sens à la vie organisationnelle touche-t-elle davantage les grandes entreprises que les petites et moyennes entreprises ? Rien ne peut nous faire présumer que la situation serait nécessairement pire dans les grandes organisations que dans les plus petites. Cependant, plus l'organisation est complexe, plus ses défis sont grands quant à l'élaboration et l'unification de sa culture

organisationnelle, et donc quant au sens qu'elle veut attribuer au vivre-ensemble dans l'organisation.

La vie organisationnelle n'est vécue comme perte de sens, ou comme absurdité, seulement parce que nous ne consentons pas à ce qu'il en soit ainsi. Nous ressentons une perte qui nous affecte, qui nous laisse sans guide. Une perte de sens fait de nous des êtres perdus, sans orientation fondamentale, sans balises. Si nous n'avions pas besoin de donner un sens à la vie organisationnelle, alors cette perte de sens ne serait pas ressentie comme dommageable. Elle serait, tout au plus, objet de curiosité intellectuelle. Comme disait Camus, l'absurde n'a de sens que dans la mesure où nous n'y consentons pas (1977, p. 50). Si je consens à l'absurdité, alors l'absurdité s'annihile elle-même et disparaît de ma vue. L'absurdité existe, parce que nous réagissons négativement contre elle ; elle existe parce qu'elle nous fait souffrir. Si elle nous rendait indifférents, voire si elle nous plaisait, elle ne se manifesterait plus à nos yeux.

Toute perte de sens implique la possibilité que nous puissions redonner sens à ce qui n'en a plus. Le sens de la vie organisationnelle est toujours une attribution. Le sens n'est pas donné dans la vie organisationnelle ; il ne lui est pas inhérent. Il est plutôt donné par les membres organisationnels eux-mêmes. La vie organisationnelle, comme la vie tout court, n'a pas de sens en elle-même. Comme disait Nietzsche, nous ne pouvons identifier le sens ou la valeur de la vie, puisque nous sommes les vivants qui ferions cette évaluation, qui serait dès lors faussée (1977, p. 26-27). Cela ne nous empêche pas de trouver quelque sens que ce soit à cette vie. Il ne faut simplement pas prétendre que c'est le sens qui appartient à la vie elle-même, alors qu'il ne s'agit que du sens que nous y trouvons personnellement. Comme il n'y a pas de sens inhérent à la vie elle-même, et donc à la vie organisationnelle, nous n'espérerons rien d'elle (Camus, 1977, p. 124).

Conclusion

Une analyse des processus de déshumanisation progressive des organisations qui emprunterait une grille kafkaïenne permettrait de faire ressortir l'impact que ces processus peuvent avoir sur le sens que

l'être humain attribue à son existence (niveau existentiel), plus particulièrement à sa vie organisationnelle (niveau existentiel).

L'organisation dite kafkaïenne n'a pas été identifiée, empiriquement parlant, mais plusieurs de ses traits ont déjà fait l'objet de dénonciations dans la littérature portant sur les organisations. Cependant, ladite littérature n'a pas tiré, jusqu'à maintenant, l'impact existentiel de tels processus.

La déculpabilisation organisationnelle est une manière de faire fi de la culpabilité métaphysique (Jaspers), et ainsi de la solidarité dont les organisations et leurs membres doivent faire preuve à l'égard d'êtres humains qui pourraient être affectés par les activités et opérations de l'organisation. L'anonymat dans la vie organisationnelle est source d'aliénation, c'est-à-dire de ce sentiment d'étrangeté par rapport à ce que le sujet est pour lui-même. La transition du « Je » au « On » se fait subtilement, mais engendre une perte de subjectivité et une objectivation des êtres (Buber). L'immobilisme de la structure organisationnelle se voit renforcée par la détermination de la vie organisationnelle par la conscience, - entre autres, l'éthique organisationnelle -, alors que ce sont plutôt les conditions de vie matérielle qui, étant substantiellement améliorées, pourraient créer des conditions optimales de déploiement de la conscience (Marx). Enfin, la perte de sens à la vie organisationnelle implique le refus de vivre dans l'absurdité tout autant que la quête d'un sens qui vienne remplacer celui qui a été perdu (Nietzsche, Camus). La perte de sens à la vie organisationnelle est source d'aliénation, puisque le travail devrait être un lieu d'actualisation et de réalisation de soi pour les travailleurs (Marx).

Les quatre dimensions de la déshumanisation progressive des organisations reflètent non pas tous les aspects de cette déshumanisation, mais surtout ceux qui ont un impact proprement existentiel, et qui renvoient ainsi à ce que cela signifie d'exister. Elles poussent donc tout un chacun à se questionner sur sa condition existentielle, tout en sachant que jamais une réponse satisfaisante et définitive ne pourra être trouvée à travers ce questionnement d'ordre philosophique. C'est l'essence même de l'exister de ne pouvoir être élucidé.

La recherche future pourrait éventuellement montrer dans quelle mesure des organisations données sont en voie de devenir kafkaïennes, ou le sont déjà en ayant rencontré les quatre critères de déshumanisation kafkaïenne. Elle pourrait tout autant se centrer sur l'un ou l'autre critère afin de voir comment l'organisation pourrait redonner sens à la réalité visée. Pour la culpabilité organisationnelle, le mouvement vers l'accroissement des responsabilités sociales attribuées à l'entreprise va dans ce sens. En ce qui concerne l'anonymat, le leadership transformationnel tout autant que le *servant leadership* initient des voies prometteuses quant à la personnalisation des rapports humains dans l'organisation. Pour l'immobilisme de la structure organisationnelle, le leadership synergique pave la voie à l'ébranlement du statu quo ; il exploite à fond les potentialités de l'*empowerment*. Et enfin, relativement à la perte de sens de la vie organisationnelle, la réappropriation d'un nouveau sens peut provenir d'une vision du monde et de la Nature, - tel que le développement durable -, tout autant que d'éléments proprement religieux ou spirituels que les leaders décident d'implanter afin de réorienter la culture organisationnelle, avec toutes les dérives idéologiques possibles dans les deux cas.

La recherche future pourrait également se concentrer sur le discours moral corporatif, puisque c'est par lui que seront actualisées les quatre dimensions de la déshumanisation progressive de l'organisation. Ce discours moral corporatif est porteur de sens. Mais il n'y a aucun document corporatif qui suffise à refléter ce sens, fût-ce la charte éthique de l'entreprise. Car ces documents corporatifs à teneur morale, - définitions des mission/vision/valeurs, charte éthique, politiques organisationnelles, rapports de responsabilité sociale/développement durable, rapport d'audit social -, ne constituent qu'un point de départ de la réflexion commune, et non pas le point d'arrivée (Sérieyx, 1993, p. 250). Ils définissent les engagements et réalisations concrètes face à la conception que se fait l'organisation du monde idéal qu'elle essaie de créer, à la mesure de ses capacités. Quel monde l'organisation veut-elle favoriser par son discours moral corporatif et ses engagements de responsabilité sociale/développement durable, voire par ses référents d'ordre spirituel ou religieux ? Dans quel monde l'organisation souhaite-t-elle vivre, compte tenu de

l'idéologie à laquelle elle adhère et qui donne sens à la prise en compte de ses responsabilités d'ordre moral et social ?

Comme disaient Noël et Pasqualini, la formalisation d'une éthique d'entreprise à travers les différents documents qui la manifestent et la rendent publique peut être l'occasion de ré-humaniser l'entreprise. Mais cela n'est possible que dans la mesure où les dirigeants sont conscients du danger d'instrumentaliser l'éthique à des fins de profit, ou de la réduire à un simple moyen d'améliorer l'image corporative, ce qui revient à favoriser le profit, à tout prix. (2015, p. 69). Ils insistent, à juste titre, pour que les dirigeants agissent de sorte que le discours moral corporatif, sous sa forme explicite, soit défini par ceux et celles qui devront l'appliquer ensuite dans la vie organisationnelle de tous les jours. Autant les gestionnaires que leurs subalternes. De Woot (2005, p. 126) affirmait, à juste titre, que l'éthique peut devenir une arme très efficace contre la pensée unique. Mais cela n'est vrai que si l'entreprise adopte un discours moral corporatif unifié au plan des valeurs. Si le discours moral corporatif change selon les documents corporatifs, alors les valeurs sont choisies non pas en vue d'avoir un discours corporatif qui soit unifié au plan des valeurs, - ce qui pourrait effectivement procurer un sens à la vie organisationnelle, ou du moins, baliser la recherche collective d'un tel sens -, mais afin de correspondre à divers objectifs qui n'ont rien à voir avec l'éthique organisationnelle, comme améliorer l'image corporative, séduire les consommateurs, etc. Cela ne pourra être une arme contre la pensée unique que si, aussi, l'entreprise ne se déculpabilise pas en sur-responsabilisant les membres organisationnels. Si ces conditions ne sont pas rencontrées, alors l'éthique organisationnelle devient dénaturée.

Plus les traits de l'organisation kafkaïenne seront fortement accentués, plus nous pourrons documenter leur présence et éviter des jugements hâtifs. Nous ne savons pas si le processus de déshumanisation kafkaïenne des organisations est largement en cours de réalisation, dans tel ou tel pays, dans tel ou tel secteur industriel. Seules des études empiriques pourraient nous donner une bonne idée de la progression d'organisations vers un état kafkaïen. Ce que nous pouvons tout de même évoquer, c'est la nécessité d'analyser ce type de processus organisationnels, étant donné que ce qui est en jeu, c'est

la conception que l'être humain se fait de lui-même, de son existence et du monde dans lequel il voudrait vivre. L'impact existentiel des processus de déshumanisation kafkaïenne a ainsi une importance primordiale. Car il ramène l'être humain à ce que cela signifie d'exister et à ce que cela signifie de vivre-ensemble dans une organisation.

Références bibliographiques

- BUBER M. (1969), *Je et Tu*. Paris, Aubier Montaigne.
- CAMUS A. (1977), *Le mythe de Sisyphe. Essai sur l'absurde*. Paris, Coll. « Idées », Gallimard.
- CHANLAT J-F. (éd.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA.
- DALY H. E., COBB J.r. et JOHN B. (1989), *For Common Good. Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future*. Boston, Beacon Press.
- DE WOOT P. (2005), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ?*, Paris, Economica.
- DOSTOÏEVSKI F. (1961), *Les Possédés*. Paris, Le livre de poche.
- DOSTOÏEVSKI F. (2002), *Les frères Karamazov*. Paris, Gallimard.
- HEIDEGGER M. (1962), *Being and Time*. New York, Harper and Row Publishers.
- JASPERS K. (1990), *La culpabilité allemande*. Paris, Éditions de Minuit.
- KAFKA F. (1991), *Dans la colonie pénitentiaire et autres nouvelles*. Paris, Coll. « GF-Flammarion », Flammarion.
- KAFKA F. (2005), *L'Amérique*. Paris, Coll. « Folio », Gallimard.
- KAFKA F. (2009), *La Métamorphose et autres récits*. Paris, Coll. « Folio classique », Gallimard.
- KAFKA F. (1984), *Le Château*. Paris, Coll. « GF-Flammarion », Flammarion.

- KAFKA F. (2007), *Lettres à Milena*. Paris, Coll. « L'imaginaire », Gallimard.
- KAFKA F. (2007a), *La Muraille de Chine*. Paris, Coll. « Folio », Gallimard.
- KAFKA F. (1957), *Le Procès*. Paris, Gallimard.
- KAFKA F. (1992), *Tentation au village*. Paris, Bernard Grasset.
- MARX K. et ENGELS F. (1982), *L'idéologie allemande*. Paris, Éditions Sociales.
- MORIN E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Coll. « Points », Éditions du Seuil.
- NIETZSCHE F. (1977), *Crépuscule des idoles, ou Comment philosopher à coups de marteau*. Paris, Coll. « Idées », Gallimard.
- NOËL C. et PASQUALINI R. (2015), « L'éthique des affaires : une réhumanisation des entreprises ? Une lecture à partir de la philosophie du vivant de Georges Canguilhem », *Ergologia*, n° 13, p. 51-73.
- RICOEUR P. (2000), *La mémoire, l'histoire et l'oubli*. Paris, Coll. « Points », Éditions du Seuil.
- RICOEUR P. (1997), *L'idéologie et l'utopie*. Paris: Coll. « Points », Editions du Seuil.
- RICOEUR P. (1960), *Philosophie de la volonté. Finitude et culpabilité. I- L'homme faillible*. Paris, Aubier Montaigne.
- SARTRE J.-P. (1981), *L'Être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris, Coll. « TEL », Gallimard.
- SCHUMACHER E.F. (1978), *Small is beautiful. Une société à la mesure de l'homme*. Paris, Coll. « Points », Éditions du Seuil.
- SÉRIEYX H. (1993), *Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*. Paris, Calmann-Lévy.
- SÉRIEYX H. (1989), *Le Zéro Mépris. Comment en finir avec l'esprit de suffisance dans l'entreprise et ailleurs...* Paris, InterÉditions.
- SPRANGER E. (1928), *Types of Men*. Halle, G.E. Stechert Co.