

# Une approche affective de la communication organisationnelle

Jean-Luc Moriceau est professeur de méthodes de recherche, responsable de la formation doctorale, à l'Institut Mines-télécom/Télécom École de Management. Livres coédités publiés ou à sortir : *Demo(s) : Philosophy, pedagogy, politics* ; *L'art du sens dans les organisations* ; *Turn to film*.

## Résumé

Nous proposons d'étudier la communication organisationnelle sous l'angle des affects qu'elle engendre, et de pour cela l'appréhender comme une expérience esthétique en nous situant dans le tournant vers les affects. Après avoir montré les défis méthodologiques d'une telle option, nous montrons son double mouvement qui s'écarte de la représentation d'un côté vers la présence sensible aussi immédiate que possible et de l'autre vers la réflexivité. Le contact avec la communication sera ainsi d'abord un toucher et un se-laisser-toucher, voire un contaminer, une étude de l'expérience de l'expérience. Ce contact induit ensuite une réflexivité politique et une réflexivité éthique ainsi que la recherche d'une écriture performative capable d'affecter à son tour le lecteur.

**Mots-clés : Communication organisationnelle, tournant vers les affects, expérience esthétique, réflexivité politique et éthique, écriture performative**

We propose to study organizational communication in terms of the effects it brings about, and for this to consider it as an aesthetical experience and to position ourselves inside the turn-to-affect. After the methodological challenges of such a perspective are presented, we present its dual movement that takes distance to the representation towards on one hand a sensitive presence as unmediated as possible, and reflexivity on the other hand. Contact with communication goes first through touching/being touched, possibly a contamination, an experimentation of the experience. This contact then induces political reflexivity and ethical reflexivity, as well as a search for a performative writing, capable in turn to affect the reader.

**Key-words: organizational communication, turn-to-affect, aesthetical experience, political reflexivity, ethical reflexivity, performative writing**

La communication organisationnelle est le plus souvent appréhendée dans sa capacité à transmettre un message, une intention, une emprise, mais elle peut également être abordée dans ses effets sur les destinataires. Les slogans, les images, les discours, les interfaces peuvent alors être étudiés non comme des intentions ou des symboles à produire et décoder, mais comme formant une expérience esthétique, comme engendrant un ensemble d'affects et de percepts. L'expérience esthétique définit un moment singulier, un moment d'intensité, un moment qui nous

apparaît lourd de sens, qui nous met en mouvement. Alors appréhender la communication organisationnelle comme expérience esthétique peut nous offrir un autre mode de contact riche d'enseignements et de questions nouvelles.

Cependant étudier l'expérience communicationnelle comme expérience esthétique pose de redoutables difficultés méthodologiques car celle-ci est faite d'une étoffe bien singulière. Son double caractère expérientiel et esthétique défie nos outils plus habitués à traiter des significations que de l'expérience et du sensible. A trop vouloir s'en saisir ou sinon à la regarder à distance, en la traitant comme un objet ou comme seulement porteuse de signes et de significations, en limitant l'étude aux dispositifs et médias performatifs qui la suscite, on risque de la perdre en tant qu'expérience et oublier sa puissance esthétique. Certains de ses aspects risquent d'être perdus, tordus, trop vite transformés en quelque chose d'autre. Comment alors composer une démarche qui s'essaie à capter et décrire le tout de l'expérience dans ses dimensions esthétiques, mais aussi de la penser et de la communiquer ? C'est ce que nous voudrions tenter ici en recourant aux ressources du « tournant vers les affects » afin d'esquisser ainsi une approche affective de la communication organisationnelle.

A cette fin, nous soulignerons les principaux défis méthodologiques, rappellerons le double mouvement caractéristique du tournant vers les affects, préciserons le type de contact recherché avec la communication organisationnelle, montrerons successivement le type de réflexivité politique et de réflexivité éthique engendrés par un tel contact et insisterons sur la nécessité d'une écriture performative pour le communiquer. Nous illustrerons l'approche ainsi proposée par un bref exemple d'étude de la communication organisationnelle sur le Boulevard Olympique à Rio de Janeiro.

## Défis méthodologiques

Une telle approche affective de la communication organisationnelle pose en effet un ensemble de défis méthodologiques. Tout d'abord, la puissance de l'expérience esthétique est dans sa capacité à nous toucher, à nous transformer au cœur de notre subjectivité, de nous emmener dans l'aventure de quelque chose d'inconnu, d'inattendu, de nous mettre mouvement, de nous faire réagir. Elle nous plonge dans un bain de sensations, de réactions, d'émergences, d'insights, qui bien souvent nous forcent à repenser ce que l'on croyait savoir. Si on veut la connaître en tant qu'expérience, en tant qu'événement qui nous touche et nous meut, on ne peut s'en extraire pour l'examiner à distance. Il est certainement préférable de la vivre, de la laisser nous toucher, nous affecter, éventuellement en être changés. Sans alors prétendre atteindre à l'expérience en soi, nous pouvons décrire et réfléchir notre « expérience de l'expérience » (Massumi, 2015), la nôtre et éventuellement celle contée par d'autres.

Ensuite l'expérience esthétique passe avant tout au niveau du sensible. Elle n'a pas une signification, ou alors son effet dépasse toujours la signification voulue. Elle n'est pas seulement transmission d'un sens ou d'un message à décoder. Si elle peut comprendre des mots, des signes ou des symboles, elle s'adresse à nous via notre corps, via des affects, des impressions et des sensations. Nous ne nous intéressons pas seulement à son sens, mais aussi à des effets de plaisir ou de déplaisir, d'étrangeté ou de reconnaissance, aux places et positions de pouvoir qu'elle instaure, aux capacités d'expression qu'elle fournit, aux mouvements qu'elle fait naître, etc.

Par ailleurs l'expérience esthétique est rarement une. Elle a souvent de multiples formes, passe par différents moments, en devenir. Le fait de vouloir la fixer, la figer, de la prendre dans un seul concept ou une représentation, de la placer dans une catégorie, ne rend pas compte de l'expérience. Pareillement, nous sommes en général intéressés par ce qu'elle nous présente de singulier, d'inattendu, d'inconnu. La classer dans des typologies ou la ramener d'emblée à ce qui est connu risque de nous empêcher d'entrer vraiment en contact, de saisir son originalité. On sent

qu'il est préférable de commencer par une description phénoménologique de cette expérience, mettant entre parenthèses, au moins au départ, les catégories analytiques.

Enfin, elle est une expérience qui vient de l'extérieur mais qui s'adresse à chaque fois à chacun de nous. Elle est une rencontre et l'on ne peut connaître que cette rencontre. Une approche uniquement objective ou subjective manquerait ce caractère relationnel. Tout comme il nous faut parvenir à conjuguer la part individuelle et la part organisationnelle (Bencherki, 2015), l'expérience subjective avec la structure et le contexte de son apparition, sa matérialité et la mémoire qui la hante, sa singularité avec la culture et l'histoire qui l'ont rendue possible, etc.

## Le double mouvement du tournant vers les affects

Le tournant vers les affects reconnaît l'importance des affects, aux côtés de la raison, du calcul et de la stratégie dans les affaires humaines, rôle souvent ignoré ou minimisé dans nos théories. Massumi (2010) montre par exemple comment les réactions, à tous niveaux, sont guidées par la peur après le 11 Septembre, ou Ho (2009) décrit le comportement des traders animés par des affects de supériorité, de convoitise et d'avarice. Les affects se référant tout autant au corps et à l'esprit, aux raisons et aux passions (Hardt, 2007), ils offrent un véhicule pour enrichir nos descriptions, les rendant plus humaines et sans doute plus convaincantes. Toutefois, au-delà de cet argument ontologique, le tournant désigne avant tout de nouvelles possibilités épistémologiques et pratiques méthodologiques : un mode d'enquête où le chercheur se laisse guider par les affects, se laisse mouvoir par la situation, comme point de départ de la réflexivité. Il ne s'agit alors pas d'en tirer une plus riche représentation, mais d'accepter de plonger dans le concret, vécu, partial, local, spécifique, expérimenté, relationnel (Letiche et Lightfoot, 2014) et « surfer les vagues d'affects, trempé de par la finesse de cette aspersion jusqu'à notre squelette conceptuel » Massumi (2015, p.vii), puis de tâcher de penser et d'écrire à neuf depuis ce bain expérimentiel.

L'approche s'éloigne ainsi de la représentation dans un double mouvement, de présence sensible et de réflexivité.

Elle désigne ainsi d'abord une qualité de présence au monde : accepter de l'habiter tel qu'il apparaît, le toucher, le goûter, vraiment l'écouter. Et se laisser affecter : sentir cette marque, cette réaction, cet élan qu'il construit en nous, laisser ces impressions travailler à l'intérieur, les accepter pour ce qu'elles sont, curieux de voir où cela mène tant dans notre corps que dans notre réflexion. Il s'agit de s'ouvrir d'une manière autant que possible non médiatisée et engagée avec l'expérience étudiée. Pour Letiche et Lightfoot (2014), l'affectivité nous met en contact avec la présence directe de la vie. Et une telle ouverture demande courage, car on ne sait pas où elle va nous mener, ce peut être vers des affects de joie, de triomphe et de créativité mais tout aussi bien de jalousie, d'envie ou de revanche. Ils ajoutent qu'être ainsi là, avec une telle qualité de présence et d'ouverture, nous empêche de répéter les mêmes concepts et modèles encore et toujours. Pour Stewart (2007), l'affect arrive plutôt à la manière d'un événement. Quelque chose survient sur le moment, « tout ensemble comme un événement et une sensation ; un quelque chose à la fois animé et inhabitable » (p.1). Inhabitable, et qui nous force alors, si l'on y consent, à bouger. Nous voici déterritorialisés, confrontés à ce qui n'a pas de signification évidente, mais qui prend densité et texture, en se mouvant à travers les corps, les rêves, les drames, nos façons de faire monde. La signifiante des affects ordinaires, ceux qui nous croisent au coin de la rue, se tient dans les intensités qu'ils construisent et les pensées et sentiments qu'ils rendent possibles. Ils sont lourds d'information, de potentiels de compréhension, de ce qu'est ce qu'on désigne par capitalisme ou

globalisation. Ils ne nous en livrent pas la *big picture*, mais témoignent de la variété et de l'efficacité de leurs effets sur nos vies, nos corps, nos agirs.

Ici le contraire de l'affectivité est l'indifférence : l'incapacité à faire des distinctions, à porter attention et à se soucier, à accepter que ce qui survient diffère de ce qu'on croyait savoir, à accepter que quelque chose de différent s'insinue dans notre corps et nos pensées. Pour Latour (2004, cité par Gregg et Seigworth (2010, p.11)) « avoir un corps, c'est apprendre à être affectés, c'est-à-dire effectués, émus, mis en mouvement par d'autres entités, humaines ou non-humaines. Si vous n'êtes pas engagés dans cet apprentissage, vous devenez insensibles, stupides, vous êtes morts ». Ce que refuse avant tout une telle approche sont les descriptions in-sensibles, an-esthétisées, dés-affectées.

Le second mouvement consiste à réfléchir à partir de et à travers ces affects au présent. A saisir des traces et des effets politiques, mémoriels, éthiques, existentiels. Les affects ainsi perçus nous signalent que quelque chose se passe, que quelque chose est en jeu, que quelque chose ne colle pas avec ce qui est attendu ou naturalisé. Pris dans notre roman du progrès, de l'efficacité, de la démocratie, de l'espace public, il est des choses que nous ne voyons plus, ou que nous ne voulons pas voir et qui se rappellent sous forme d'affects. Qui n'existent parfois que sous forme potentielle (Massumi, 2015) ou spectrale (Clough, 2007) mais qui impriment en nous de la peur, du dégoût, de la colère ou des désirs. Ces affects nous aident à déstabiliser ces représentations que nous tenons pour acquises, ce partage des rôles qui semble naturel, ces habitudes qui paraissent aller de soi. Ils n'imposent pas un nouveau modèle mais nous invitent à relancer l'enquête, à imaginer d'autres façons de voir, à réinterroger la justice et la justesse du cours ordinaire ou de l'expérience singulière. Ces affects envahissent notre intériorité mais ils disent quelque chose des structures, de l'histoire, du biopolitique, des effets de subjectivités, de l'imaginaire collectif. Ils se répètent chez d'autres personnes ou se propagent par contagion. Ils ne donnent pas la solution, ils sont rarement la cause, mais ils sont ce muni de quoi, ce à travers quoi, nous nous sentons forcés de recommencer la réflexion. De repenser le partage des rôles, les rapports de force, les effets de nos actions, nos relations avec les autres, ce qui anime nos existences.

## Toucher (par) l'expérience : le contact affectif

La principale singularité de l'approche par les affects tient dans le mode de contact avec la communication organisationnelle comme expérience esthétique. Se laisser affecter par celle-ci demande de s'y exposer le plus directement possible. Nous cherchons à percevoir l'expérience de tous nos sens, pour un contact si proche qu'elle puisse nous toucher. Nous acceptons une certaine contamination, il s'agit de pleinement expérimenter l'expérience.

Dans l'expérience esthétique, l'esthétique n'est pas comme l'habit dans lequel se présenterait le sens. L'esthétique est constitutive du sens, elle est le lieu où du sens se crée et se communique. Elle est cette forme et ce lieu de contact, de perception, de l'expérience. Il s'agit de reconnaître que le contact esthétique avec l'expérience passe par nos sens. Or les sens ne sont pas des média neutres et transparents qui transporteraient un sens déjà là. Le sens que nous créons à même les sens est tout empreint de sensibilité, de sensorialité, de sensualité, et de toute la palette des sentiments (Nancy, 2011). Etudier l'expérience esthétique ne peut ignorer toute une matérialité et une corporalité irréductibles, toute une dynamique et une efficacité du sensoriel et du sensible qui se mêlent intrinsèquement avec le sensé. L'expérience esthétique produit des percepts et des affects, et non pas seulement des signes et des symboles. C'est déjà ce que Merleau-Ponty nous rappelait : avant toute signification et tout modèle, nous sommes un corps plongé dans le monde, les sens grand ouverts en appel du sens et de la sensation. Et Serres (1985) de montrer que la philosophie

de la connaissance, ignorant majoritairement la sensorialité de notre rapport au monde, ne peut saisir des pans entiers de la connaissance. L'approche par les affects commence justement par une phénoménologie du contact sensoriel, attentive à ce que les lumières, couleurs, sons, goûts, odeurs, touchers produisent en nous. Les expériences esthétiques peuvent avoir cette capacité de jouer avec nos sens et ce faisant de déjouer le sens figé des paysages au sein desquels nous nous mouvons, nous réapprenant à les voir, à nous en étonner ou nous épouvanter. Elles défont le sens, l'inquiètent, le floutent, restituent l'énigme. Elles ont cette capacité de nous affecter, de nous transformer, de nous individuer.

### Touché

Contrairement à beaucoup d'approches, ce n'est pourtant pas la vue qui est privilégiée par ce tournant, bien plutôt le toucher. Toucher l'expérience, c'est entrer en contact sans média, au plus proche d'elle, si proche que cela permet les échanges, en un point où toucher et être touchés semblent les deux faces de la même pièce. Affecter c'est toucher, et être affecté c'est être touché. En Anglais *feeling* dit également tout à la fois la sensation physique, le sentiment et l'affect. Se laisser affecter, se laisser toucher (sensoriellement et affectivement) c'est entrer dans une relation apte à produire des transformations, dans notre être et dans nos pensées. Sedgwick (2003), dans son *Touching Feeling*, explique que le toucher nous emporte dans une position non-dualiste (abolissant par exemple la distinction sujet-objet) et que des termes comme toucher, *feeling*, texture, affect sont irréductiblement phénoménologiques, que les décrire d'emblée en termes de structure ne pourrait conduire qu'à une mauvaise représentation qualitative. Il faut d'abord raconter le singulier de ce contact.

Un tel mélange de sensations et de réflexions au contact touchant avec l'expérience, à partir de cet aspect sensitif du sens, nous est par exemple offert par Nancy. Pour lui le contact avec le sens est justement un toucher. Le sens est comme pesant et épais – ce qui permet de le toucher. Ainsi par exemple pour Nancy la photographie est-elle tactile, palpant toute la surface, toute la peau, l'écorce et la croûte du lieu : ses téguments, ses linéaments, ses enveloppes tout en ne pouvant être davantage qu'une approche (Nancy, 2008). Ainsi la danse produit-elle du sens sans médium et joue-t-elle avec la pesanteur et le rythme d'une façon analogue à la pensée (Monnier et Nancy, 2005) ou l'écriture est-elle moins la monstration ou la démonstration d'une signification qu'un geste pour toucher au sens (Nancy, 2000). Pour Nancy, le sens déjà là, notre « réservoir de sens », est comme un manteau qui nous protège du contact avec le sens de ce qui se présente. Nous ne le touchons plus, ou mal. Nous devons apprendre à nous exposer au sens, ce qu'il écrit « ex-peau-ser », pour souligner ce contact tactile, incarné et sensuel avec le sens. Dans une rencontre avec un paysage, un visage, une œuvre d'art, une situation, ou avec une modalité de communication organisationnelle, le sens se rejoue, du sens peut être à trouver – à condition que nous acceptions de nous y exposer.

### Contaminé

Pourtant ce contact sensuel nous permettrait certes de décrire l'esthétique, mais il ne dit rien encore de l'expérience. S'exposer ainsi, c'est afin de laisser l'expérience agir en nous avec le moins de protections et de préconceptions possibles. Pour connaître quelque chose de l'expérience, il faut d'abord la vivre, la laisser travailler. Accepter de ne pas être l'observateur distancié, laisser certains aspects de l'expérience nous affecter, au double sens de nous transformer quelque peu et de faire naître certains affects. L'affect est à la fois le signal que quelque chose arrive et l'effet de l'expérience. Il est ce qui montre que nous sommes bien en contact avec l'expérience et ce qui nous enseigne sur celle-ci. Vivre l'expérience, ce n'est pas seulement la capter pour la capturer afin de l'analyser, mais aussi réagir et interagir. Être affecté, c'est aussi être appelé à s'engager. S'exposer, toucher et se laisser toucher, s'oppose à une certaine idée de l'objectivité et de la prise de distance qui pousse les chercheurs à s'immuniser contre leurs propres affects. Ici s'insensibiliser ne serait pas gage de justesse et de justice mais évitement de l'expérience. Il s'agit non pas de

s'immuniser et de s'esquiver pour prendre de la distance, plutôt de se laisser contaminer – affecter voire infecter – par l'expérience, par ce contact.

La communication organisationnelle comme expérience esthétique n'existe pas dans le vide. Elle se réfère à d'autres productions esthétiques, à une culture, une tradition, une histoire, un genre, etc. ; elle est influencée directement ou indirectement, par des analyses académiques. Notre expérience de l'expérience est aussi pour partie résultat d'une construction sociale, influencée par des discours et théories, d'autres expériences, ce que d'autres personnes nous ont raconté. Par ailleurs, ce que l'enquête va ajouter : des entretiens avec les communicants ou les cibles, des observations, des conversations, tout ceci sont des réactions à nos réactions à l'expérience, de sorte qu'il devient impossible de séparer en deux camps, l'objet d'étude et la représentation de cet objet, l'expérience et le savoir académique. Se laisser affecter est faire entrer en nous ce qu'on étudie, et l'affecter en retour. Il est fort probable que nous ne serons plus tout à fait les mêmes à l'issue de l'enquête, l'expérience nous aura changés. L'enquête est rencontre entre ces multiples constructions et il est impossible de s'isoler pour examiner et modéliser à distance. Nous sommes toujours déjà affectés, tout comme ce que l'on perçoit. Il faut accepter de n'avoir accès qu'à un savoir « contaminé » comme l'appelle Stewart (1991). Dans cette approche, une telle contamination n'est pas signe de l'indolence du chercheur mais d'un contact authentique avec l'expérience. En contrepartie la réflexivité sur ces (inter-)constructions (de la communication, de l'expérience, des discours, des échanges, des pensées et réflexions...) est source de compréhensions élargies.

### *Expérimentant l'expérience*

Se laisser envahir par l'expérience plutôt qu'essayer de la décoder, c'est ce à quoi Deleuze (1990) nous inviterait. Pour lui, l'art n'a pas à être interprété, il vaut mieux l'expérimenter, le laisser nous affecter. Il est une rencontre, une expérience à vivre qui nous amène à devenir. L'affect ne modifie pas seulement notre humeur, il nous enjoint de nous recomposer : nos pensées, notre position, nos certitudes, notre mode d'existence sont mis en question. L'affect nous force à penser, à créer de nouveaux concepts ou de nouvelles attitudes, et à devenir. Critique et clinique, l'expérience esthétique diagnostique nos modes de vie et débusque les jeux de force qui les animent, ne nous enjoignant pas seulement à analyser mais à reconfigurer notre rapport au monde et à l'existence. Deleuze nous invite à nous orienter vers les lieux et moments où du sens se produit, sur cette production même, et à sentir ce que cette production produit en nous, ce qu'elle produit de nous. Le sens n'est pas à trouver, il est puissance d'affecter. L'affect est signe et source de sens. Il s'agit ainsi d'expérimenter l'expérience esthétique, de goûter ce qu'elle peut produire sur notre existence, de penser à partir d'elle.

Ici, d'une certaine manière, penser se construit contre la connaissance. Si l'on revient à Nancy, expérimenter l'expérience, en « faire sens », c'est faire naître du sens. Il ne s'agit pas de parfaire un édifice de sens, adjoindre une brique de plus dans le mur de la connaissance, mais s'attacher à faire naître du sens depuis l'expérience esthétique qu'on expérimente. Le sens, une fois supposément exprimé, représenté, est d'une certaine manière déjà mort. La pensée est mouvement, elle est recommencement du travail de quérir le sens. La pensée est toute dans l'approche, dans la tentative d'effleurer, de toucher, elle se tient dans l'imminence du jaillissement du sens, elle est toujours prête à le faire renaître, à l'appeler de nouveau, elle se tient sur ses rives, dans ses limites (Nancy, 2008). Elle est dans le sens qui pointe mais qui rechigne à se laisser saisir. Le sens est à la fois singulier et pluriel. Toujours singulier, neuf dans un paysage, une image dans la configuration d'un geste ou d'une voix et avec une lumière ; et pluriel, dans ses multiples linéaments, et dans sa promesse d'universel. Penser, c'est recommencer à sentir, à se laisser affecter et produire du sens en tout sens.

Nous pouvons illustrer cette première phase par un bref exemple qui sera continué plus loin. Le Boulevard Olympique pendant les jeux de Rio resplendit de communications organisationnelles :

ballon dirigeable à la marque de bière, vélos proposés à l'enseigne d'une banque, saut à l'élastique animé par un constructeur automobile et pléthore de messages nommant fièrement les 'partenaires' et sponsors. Plutôt que de détecter de signes trahissant des stratégies de communication, nous pouvons tenter de d'abord nous y exposer pour décrire l'expérience comme elle se présente à nos sens, de suivre ces invitations proposées par ces grandes entreprises. Ainsi sentir le beau soleil chauffer les corps, rendant cette promenade en bord de mer particulièrement plaisante. Les écrans géants retransmettant les images des jeux et un concert propre au loin tentent d'insuffler une certaine excitation mais nous ressentons plutôt calme, détente et plaisir, parfait pour cet après-midi de sortie familiale. Les communications ne semblent pas agressives ou invasives, le produit n'est presque jamais présenté, plutôt elles nous accompagnent pour un moment qui se veut plaisant et mémorable.

Mais vivre l'expérience c'est aussi ressentir cette inquiétante étrangeté en sentant à la fois le regard bienveillant du policier militaire et ses mains serrant la mitraillette lorsque mon fils joue avec son véhicule. Ou lorsque ma compagne ajoute que deux jours plus tôt l'entrée du boulevard était gardée par deux rangées de chars. C'est ressentir un malaise en voyant la sueur des ouvriers achevant en plein soleil, sur des échafaudages branlants et des raccords électriques douteux, des travaux qui aurait dû être terminés bien plus tôt. Se laisser contaminer, c'est plonger dans cette douceuse plaisance, être le badaud et vraiment écouter toutes les communications qui promettent une vie plus authentique et une expérience inouïe. Sentir en soi cette volonté d'y croire pour participer, pour en être et en même temps sentir que quelque chose semble sonner faux. Se laisser guider par l'expérience ainsi offerte, et comprendre que celle-ci n'a rien à voir avec le Rio que je connais, rien à voir avec les épreuves sportives, rien à voir même avec l'esprit des Jeux, et tout à voir avec une ambiance déjà connue, des marques trop connues, avec une tranquillité sourde et aveugle à tout ce qui se passe autour. Sentir un ensemble d'affects à la rencontre avec l'expérience.

## Réflexivité politique

Cette pensée qui jaillit au cœur de l'expérience, de la force des affects, du fait de sa naissance dans le présent et l'interpersonnel, pourrait sembler ignorer l'ancrage historique et politique de l'expérience esthétique. Pourtant, c'est sans doute cette immédiation même qui permet de ne pas en être coupés, qui nous met en contact direct avec ces contextes globaux (Massumi, 2015) – même s'ils n'apparaissent pas toujours de façon explicite, blottis dans des affects tels la colère, la honte ou de la culpabilité (cf. Sedgwick, 2003 ; Agamben et Alferi, 2003). Cette prise directe est justement ce qui nous remet en contact avec ce que nous ne voyons plus, enfouis, refoulés ou tabous : ce qui reste « *on the side of the road* » (Stewart, 1996), « les désaveux constitutifs des sociétés industrielles capitalistes occidentales, présentant des corps fantômes et les restes traumatisés des histoires effacées » (Clough, p.3). Les affects laissent transparaître les cicatrices et les révoltes, les constructions identitaires en réponse aux discours reçus (Butler, 1997), les batailles autour du contrôle des subjectivités (Hardt et Negri, 2009). Et si l'on se demande pourquoi l'expérience esthétique nous affecte d'une façon particulière, la réflexion ne pourra éviter les questions des effets du genre, de la sexualité, de l'ethnie, de l'âge, de la classe sociale, de la nation, de la religion, du bord politique, etc.

Pourtant, il ne s'agit pas seulement de montrer comment les grands cadres politiques s'inscrivent dans les affects et les subjectivités, afin de donner chair et poignant aux grandes théories générales. Lorsque Stewart (2007) décrit une série d' « affects ordinaires » qui surviennent dans son quotidien, elle entend bien jeter un regard critique sur le contemporain des Etats-Unis. Mais des concepts comme capitalisme, globalisation ou néo-libéralisme lui apparaissent tels des effets morts surimposés à un monde innocent. Chaque petite vignette de son livre, qui décrit un moment

d'affect, vise plutôt à faire ressortir les forces immanentes, les effets vifs, disséminés, omniprésents, leur enracinement dans le quotidien et le plus simple. Le pouvoir et l'idéologie sont tout autour, mais c'est dans leurs apparitions ordinaires et banales, qu'ils deviennent palpables, irrésistibles, menaçants. Y être sensibles et s'en inquiéter, ne pas les ignorer est déjà politique. Nous n'en ressortons pas avec un modèle critique et englobant, mais avec l'impression oppressante d'une puissance sourde et sensible qui transit nos vies. Notre lien avec les forces politiques n'est pas seulement cognitif, il est présent et affectif, notre existence est déjà contaminée, nous y sommes toujours déjà engagés.

Toutefois, l'expérience esthétique nous pousse aussi du côté des affects extraordinaires, elle nous extirpe du quotidien pour nous emmener vers d'autres expériences sensibles. Rancière nous a appris à percevoir combien l'esthétique est elle-aussi politique, d'autant plus insidieusement qu'elle ne joue pas directement d'arguments et d'autorité mais qu'elle agit sur le « tissu d'expériences sensibles » (2011) sur le fond duquel nous percevons et pensons. L'expérience esthétique repose sur un « partage du sensible » (2000). Par exemple lorsque nous assistons à une pièce de théâtre ou un film, nous comprenons ce qui se présente devant nous en sachant le rôle des acteurs, de l'auteur, du metteur en scène ou réalisateur, du public, des distributeurs, de la critique, etc. tout comme d'un ensemble de signes (levé de rideau, générique...) et depuis la connaissance encore de certaines œuvres auxquelles le spectacle fait référence. Il en va de même avec une communication organisationnelle. Ce qui permet de saisir l'expérience est en même temps ce qui attribue des rôles, des places et des droits : ce qu'on voit et ce qu'on peut en dire, qui a le droit de s'exprimer, qui organise l'espace et le temps, etc. L'expérience esthétique à la fois reproduit cette distribution des rôles et des parts, et parfois s'en écarte, la déforme pour inventer de nouveaux affects. L'expérience esthétique reproduit et peut subvertir l'organisation politique, permettant d'en prendre conscience et possiblement d'agir pour la transformer. Les nouvelles formes de communication organisationnelle remettent-elles en question les partages de places et de rôles ?

Ainsi la réflexivité politique nous fera prendre conscience que cette ambiance douce et propre du Boulevard Olympique nous emporte dans un bel exemple d'esthétisation du monde (Lipovetski et Serroy, 2013), où la zone portuaire est réaménagée en espace de luxe, calme et volupté, où tout est propice à la consommation et au commerce. Dans un de ces non-lieux (Augé, 1992) où le territoire est déraciné pour ressembler à un vaste centre commercial ou un aéroport semblable à des milliers d'autres zones partout dans le monde. Dans une sorte de *gated community* où les pauvres, les marginaux, les indésirables sont gardés à leur « place », dehors, ne pouvant participer qu'à travers leurs écrans de télévision, fiers que leur pays remporte un peu plus de médailles qu'à l'accoutumée, qu'il montre au monde un beau visage accueillant, tout en devant participer à l'effort financier. Un lieu célébrant des jeux où un exploit peut vous emmener au pinacle et une maladresse vous reléguer dans l'oubli, mais entièrement organisé de telle sorte que chacun garde sa place, ses privilèges, sa part de consommation. Un lieu où tout est fait pour effacer les blessures, les menaces et les causes du terrorisme. La réflexivité politique fait résonner l'expérience avec tous ses contextes, les intriquant, les complexifiant ou les déifiant, montrant comment ceux-ci s'impriment dans le quotidien et les subjectivités, montrant le fond, les effets et les enjeux de la communication organisationnelle.

## Réflexivité éthique

Il est un autre partage du sensible que le tournant vers les affects dérange : celle qui attribue une place à part au chercheur, qui doit conserver une certaine distance, éviter d'introduire sa subjectivité et a le droit de parler au nom de l'autre étudié. En expérimentant l'expérience



esthétique, en se laissant guider par ses affects, le chercheur rencontre l'expérience de l'autre, ce qui peut produire une interrogation éthique.

Pour Letiche et Lightfoot (2014), le tournant vers les affects, de par son ouverture à la rencontre, nous imposant d'être-là sensibles aux intensités affectives qui traversent le lieu, est ainsi fondé sur la philosophie de Levinas, sur l'expérience du face à face avec le visage de l'autre. L'expérience esthétique de Lingis, face à face avec les visages des statues de l'Île de Pâques, lui fait par exemple prendre conscience de notre affairément occidental, méprisant la stabilité et la nature, et de tous les dégâts engendrés par notre attitude. Ces « yeux vides reflétant l'éclat des cieux, le chant des vents et des mers ... sur ces lèvres, et ces grands visages de pierre... retiennent la couleur de la lave ardente et des profondeurs tumultueuses de l'océan » (extrait cité par Letiche et Lightfoot, 2014), l'envahissent d'une impression érotique et sublime, qui lui font tirer un bilan sur les résultats de notre volonté de puissance, sur notre relation à l'énergie et au pouvoir, sur nos préconceptions sur la nature et ses propres forces.

Cette rencontre affective avec l'expérience de l'autre peut ébranler l'éthique personnelle du chercheur d'une première manière. Lingis (2016) raconte une expérience ainsi vécue en Indonésie. Il a rencontré par hasard la personne à qui il avait laissé de l'argent un an plus tôt, qui devait lui envoyer un oiseau local mais qui ne l'avait pas fait. Celui-ci lui propose de régler l'affaire au poste de police. Le policier donne un jour à l'homme pour amener un autre oiseau, discute amicalement avec Lingis et lui propose de passer quelques jours avec sa famille dans une région très typique de la vie indonésienne. L'homme ne réapparaîtra pas. Lingis se sent d'abord avoir été injustement traité. Puis, en ayant considéré sa position d'Américain aisé intéressé avant tout à rencontrer une autre culture, en imaginant le visage de l'homme qui n'avait pas réussi à avoir un autre oiseau, il comprend que l'action du policier avait été la plus juste, selon une autre idée de la justice. L'homme avait pu aider sa famille avec l'argent, avait sans doute tout fait pour trouver un oiseau mais, ayant échoué, n'avait pas eu le courage de réparaître. Lingis se voyait proposer un séjour en famille dans une région typique pour découvrir de nouveaux aspects de la vie locale. Chacun avait ce qui était le plus important pour lui. La rencontre de ces visages indonésiens l'ont amené penser et amender son idée de la justice.

Les affects sont relationnels. Ils nous décentrent et nous replacent dans une configuration plus large, dont nous ne sommes qu'une part. L'affect nous force hors de notre façon de faire monde, notre façon d'encapsuler ce que l'on rencontre dans des récits déjà faits. L'expérience esthétique nous plonge dans un bain d'affects et d'effets, de sensations et de sens, qui nous sortent de l'habituel. Se laisser affecter par une expérience autre peut nous amener à recomposer notre position, nos convictions, notre idée de la justice.

D'une seconde manière, cette rencontre affective avec l'expérience de l'autre peut nous amener à nous sentir obligés de nous engager. Veissière par exemple nous raconte son expérience d'ethnographe *gringo* dans des quartiers chauds de Bahia, aux côtés des enfants des rues, des prostitués et petits délinquants. Quand il voit leur combat quotidien pour gagner de l'argent pour vivre, il prend conscience que lui-même gagne son salaire et sa carrière en exploitant la souffrance et la violence des autres (Veissière, 2010). Avec horreur il se sent comme un maquereau (*pimp*). Pourtant, dans cette rencontre avec l'autre, il se sent moralement engagé de faire quelque chose pour le combat social de ces personnes de la marge (Veissière, 2009). Au cours de son action, il sent de la honte quand les éducateurs locaux se plaignent de l'action en fin de compte néfaste de certaines ONG, il se rend compte que sa compassion et celles d'autres humanitaires sont manipulées par certains enfants afin d'obtenir quelques ressources dont ils ont tant besoin. Beaucoup d'enfants sont dans la rue car ils avaient pris conscience de leur sort dans les favelas, et avaient fui. Les sortir de la rue pour les ramener dans les conditions contre lesquels ils s'étaient rebellés, ce que les ONG tentent de faire, allait contre leur autonomie au sens de Freire. S'il doit s'engager, ce n'est pas en agissant pour des subalternes privés de voix selon sa bonne conscience

guidée par les représentations du Nord, mais en s'exposant à cet univers violent, entendre des paroles malhabilement exprimées pour les accompagner dans la construction de leur voix propre.

Letiche et Lightfoot (2014) insistent sur le fait que les affects ne mènent pas nécessairement vers une position éthiquement positive. On peut se surprendre à éprouver des affects « négatifs », comme le rejet, le dégoût ou le mépris envers ceux qu'on étudie, et ceux-ci ne doivent pas être écartés. L'expérience esthétique engendre un complexe d'affects, et c'est ce complexe qu'il faut réfléchir, même s'il ne livre pas une image positive de nous-mêmes ou de l'expérience étudiée.

Ainsi, sur le Boulevard Olympique, la réflexivité éthique me commande de ne pas considérer cette esthétisation du monde, cette production de non-lieux, cette exclusion, ce partage du sensible, ces dénis des contextes comme seulement produits par des organisations ou par des « autres ». Elle me commande de voir qu'en voulant la tranquillité, qu'en voulant conserver ma place au soleil, qu'en se laissant juste vivre l'expérience composée par les communications organisationnelles, je participe de ces mouvements, qu'ils passent par moi. À la fois je profite et regrette l'esthétisation du monde, à la fois je suis et je démasque la communication des grands groupes, à la fois je lutte pour ma place au soleil et pour un peu moins de nuit pour les autres. En voulant juste se laisser guider par ces expériences offertes par la communication organisationnelle, en adhérant aux messages sur les modes de vie qu'elles proposent, je produis quelque chose qu'en même temps je condamne. Une approche affective de la communication organisationnelle est ainsi sans doute une critique et une critique de la critique de la communication organisationnelle, au cœur de l'ambiguïté et de la complexité de situations, nous emmenant dans une position où seule une éthique peut nous aider à prendre position. Une éthique qui ne peut être qu'inassurée, réflexive et probablement courageuse. Une éthique personnelle ou collective, à venir. Une approche affective de la communication organisationnelle ne peut qu'affecter notre certitude de savoir et d'avoir raison. Si elle réussit, elle ne peut que nous amener à vouloir continuer de penser.

## L'écriture performative

Si les affects nous livrent une approche sensible, contaminée, souvent engagée de l'expérience esthétique, alors l'écriture de la recherche ne saurait seulement donner une représentation de cette expérience affective, même en incluant le chercheur dans ce paysage. La critique de la représentation des années 80 (cf. Clifford et Marcus, 1986) a déjà souligné la caractère autoritaire et limité d'une telle peinture figée, brossée depuis l'extérieur, qui laisse l'enquêteur à part et monopolise la parole. Déjà Stewart (1996) se méfiait du désir même qui motive la recherche académique : le désir pour une signification décontaminée, qui nous place à part et les laisse, eux, inertes et sans pouvoir d'agir.

Le bousculement du partage du sensible qui anime la recherche ne doit alors pas seulement concerner le lien entre le chercheur et l'expérience étudiée, mais également celui avec le lecteur. Il ne s'agit pas seulement de nommer, caractériser, analyser l'expérience, ce qui ne saurait rendre justice à l'entièreté de l'expérience esthétique, mais aussi de la faire sentir au lecteur, de tenter de l'affecter à son tour. Le but n'est pas de prononcer un jugement esthétique mais, au moins dans un premier temps, d'exposer le lecteur à la puissance performative de l'expérience afin de la discuter avec elle ou lui. De tenter ainsi de conserver le mouvement, les intensités constitutives et les puissances agissantes, les multiples devenir de l'expérience esthétiques et des affects. Pour Stewart (2007), les affects étant des *moving things*, ils réclament un effort constant et exaspérant pour les restituer au moyen de différentes formes de composition et événements de langage. Et pour cela, elle recommande de ne pas céder à la tentation d'un saut trop rapide et trop facile vers la représentation. C'est aussi cela se tenir au bord de la route.

L'écriture doit alors se faire performative. Il ne sera pas possible de redonner toute l'ampleur et les nuances, tous les passages de l'expérience esthétique et des affects. Mais en considérant l'expérience esthétique de la communication comme une performance, l'écriture peut tenter de se faire performance à son tour : ne pas constater et codifier, mais donner à sentir, tenter de toucher non seulement à l'expérience mais aussi le lecteur. Il s'agira non pas de viser l'exhaustivité mais la « justesse » de l'atmosphère et de l'efficacité affective, décrire des moments et des événements d'affects, garder ainsi leur pouvoir d'affecter. Une manière d'illustrer cette quête est de suivre l'interprétation de Pavis (2014) dans son *Dictionnaire de la performance et du théâtre contemporain* qui se fonde sur Deleuze.

Pour Deleuze, nous rappelle-t-il, le style en philosophie ou pour les arts, est tendu vers trois pôles : le concept, ou de nouvelles manières de penser, le percept ou de nouvelles manières de voir, l'affect ou de nouvelles manières d'éprouver. L'écriture performative va tenter d'articuler les trois. Il faudra décrire les sensations, qui se présentent comme un bloc de percepts et d'affects, manifestant l'unité ou la réversibilité du sentant et du senti, leur intime entrelacement à la manière de deux mains qui se serrent (Deleuze et Guattari, 1990). Il ne s'agit pas de lister ou codifier les affects, mais de restituer leur cohérence et leur organisation, leur agencement, la logique volontaire ou involontaire des surprises, des émotions et des chocs, et tenter de conserver quelque chose de la relation entre les corps et le monde qui les affecte, entre le conscient et l'inconscient, le visible et l'invisible, le manifeste et le latent. Cette description est à relever par un ensemble de concepts. Les concepts n'ont alors pas pour but de représenter ou d'expliquer les blocs de percepts et d'affects mais de les contracter, les rendre lisibles ou les reprendre pour les répéter dans un autre territoire. L'écriture performative va tenter d'agencer tout cela d'une manière qui fasse à la fois sens, plaisir et effet.

Celui qui a poussé le plus loin cette approche du texte comme performance est certainement Lingis. Ses présentations, mais aussi ses textes sont des performances, ils créent une expérience esthétique. La pièce est plongée dans le noir. Une musique de Bach nous place dans une disponibilité d'écoute apaisée et curieuse et nous transporte dans une tonalité affective bien particulière. Soudain sa voix s'élève au-dessus des sons, presque comme un cri de même hauteur que l'intensité des affects racontés, puis à d'autres moments se fait plus douce, telle une confession ou une méditation. Des images aux couleurs vives sont projetées en grand : photos de ses voyages, œuvres d'art ou images détournées. Elles n'illustrent pas le dire, elles le redoublent ou s'en écartent, pour une polyphonie du dire, mais avant tout, s'entremêlant avec les sons et la voix, elles nous bombardent d'agencements de percepts et d'affects. Le texte témoigne de voyages lointains et de rencontres affectives. Une oreille exercée reconnaîtra, masqués, les concepts de Levinas, Merleau-Ponty ou Heidegger. Ils ne sont pas cités ou expliqués mais réinventés pour réfléchir l'expérience relatée. Et, alors qu'on attend une explication ou une reprise en langage plus académique, sa voix s'arrête d'un coup nous laissant encore de longues minutes avec la musique. Le flot d'affects, de percepts et de concepts a ainsi tout loisir de faire son effet en nous. Lorsque nous l'interrogeons, il n'explique jamais le sens qu'il souhaitait assigner à son texte ou aux effets performatifs. Il raconte plutôt de nouvelles histoires, ou de nouveaux moments, ou encore s'interroge avec nous, improvisant, à partir des témoignages ou des pistes qui lui sont tendues. Il n'est pas celui qui sait et explique, il se fait juste témoin d'aventures qui l'ont affectées, qui lui ont donné à réfléchir et qu'une certaine sagesse sait qu'elles ont beaucoup à nous enseigner.

Ainsi l'écriture, dans cette approche affective des expériences esthétiques, pourra s'arrêter à la seule restitution du tissu d'affects, de percepts et de concepts, laissant le lecteur créer lui-même un tel enseignement. Elle pourra sinon dans un deuxième temps tenter d'interpréter, mais une interprétation qui n'est « non pas tant un décodage qu'un engagement, non pas tant une interprétation herméneutique qu'une mimesis artisanale ou une re-présentation (...) à la façon de l'interprétation d'un morceau de musique ou d'une pièce qui est non pas une exégèse mais une performance » (Stewart, 1996, p. 24). Elle pourra sinon déterritorialiser les concepts ainsi créés

Fichier auteur. La version définitive de cet article se trouve à : <https://rfsic.revues.org/2478>

Pour citer : Jean-Luc Moriceau, « Une approche affective de la communication organisationnelle », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, consulté le... URL : <http://rfsic.revues.org/2478> ; DOI : 10.4000/rfsic.2478

pour les confronter et les discuter en regard des théories et approches de la littérature académique.

Il n'est jamais assuré qu'une telle écriture performative fonctionne. Si elle réussit, l'expérience esthétique n'est pas réduite à des éléments, elle n'est pas figée pour être expliquée, la voici relayée, partagée, pleine encore de son potentiel d'enseignement.

En se laissant ainsi affecter par la communication organisationnelle, le chercheur peut ainsi en expérimenter et réfléchir les effets, puis partager expérience et réflexion avec le lecteur.

## Bibliographie

---

AGAMBEN Giorgio et ALFERI Pierre, *Ce qui reste d'Auschwitz*, Paris, Rivages, 2003.

AUGE M., *Non-lieux : Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris : Les éditions du Seuil, 1992.

BENCHERKI Nicolas, *Pour une communication organisationnelle affective : une perspective préindividuelle de l'action et de la constitution des organisations*, *Communiquer* [En ligne], n°15, 2015

BUTLER Judith, *Excitable Speech: A Politics of the Performative*, New York, Routledge, 1997.

CLIFFORD James et MARCUS George E., *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography : A School of American Research Advanced Seminar*, Berkeley et Los Angeles, University of California Press, 1986.

CLOUGH Patricia Ticineto, *The Affective Turn: Theorizing the Social*, 1re éd, Durham, Duke University Press Books, 2007.

DELEUZE Gilles, *Pourparlers 1972-1990*, Paris, Minuit, 1990.

DELEUZE Gilles et GUATTARI Félix, *Qu'est-ce que la philosophie ?*, Paris, Minuit, 1991.

GREGG Melissa et SEIGWORTH Gregory J., *The Affect Theory Reader*, Durham, Duke University Press, 2010.

HARDT Michael, « Foreword: What Affects Are Good For? » dans P.T. Clough, *The Affective Turn: Theorizing the Social*, Durham, Duke University Press, 2007, p.ix-xiii.

HARDT Michael et NEGRI Antonio, *Commonwealth*, Cambridge, Harvard University Press, 2009.

HO Karen, *Liquidated: An Ethnography of Wall Street*, Durham, Duke University Press, 2009.

LETICHE Hugo et LIGHTFOOT Geoffrey, *The Relevant PhD*, Rotterdam, Sense, 2014.

LINGIS Alphonso, « Justice », dans H. Letiche, G. Lightfoot et J-L. Moriceau, *Demo(s): Philosophy, pedagogy, politics*, Rotterdam, Sense, 2016.

LIPOVETSKY G. & SERROY J., *L'esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Paris : Gallimard, 2013.

**Fichier auteur.** La version définitive de cet article se trouve à : <https://rfsic.revues.org/2478>

Pour citer : Jean-Luc Moriceau, « Une approche affective de la communication organisationnelle », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, consulté le... URL : <http://rfsic.revues.org/2478> ; DOI : 10.4000/rfsic.2478

MASSUMI Brian, *Politics of Affects*, Cambridge, Polity Press, 2015.

MASSUMI Brian, « The Future Birth of the Affective Fact: The Political Ontology of Threat », dans M. Gregg et G. Seigworth, *The Affect Theory Reader*, Durham, Duke University Press, 2010, p.52-70.

MERLEAU-PONTY Maurice, *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard, 1947.

MONNIER Mathilde et NANCY Jean-Luc, *Allitérations : Conversations sur la danse*, Paris, Galilée, 2005.

NANCY Jean-Luc, *Corpus*, Paris, Métailié, 2000.

NANCY Jean-Luc, *Le poids d'une pensée, l'approche*, Strasbourg, La phocide, 2008.

NANCY Jean-Luc, « Making Sense », dans L. Collins et E. Rush, *Making Sense: For an Effective Aesthetics*, Oxford, Peter Lang, European Connections 33, 2011, p.209-214.

PAVIS Patrice, *Dictionnaire de la performance et du théâtre contemporain*, Paris, Armand Colin, 2014.

RANCIÈRE Jacques, *Aisthesis : Scènes du régime esthétique de l'art*, Paris, Galilée, 2011.

RANCIÈRE Jacques, *Le Partage du sensible : Esthétique et politique*, Paris, La Fabrique, 2000.

SEDGWICK Eve Kosofsky, *Touching Feeling: Affect, Pedagogy, Performativity*, Durham, Duke University Press, 2003.

SERRES Michel, *Les cinq sens*, Paris, Fayard/Pluriel, 1985.

STEWART Kathleen, *A Space on the Side of the Road: Cultural Poetics in an 'Other' America*, Princeton, Princeton University Press, 1996.

STEWART Kathleen, "On the Politics of Cultural Theory: A Case for 'Contaminated' Cultural Critique" *Social Research*, vol. 58, n°2, 1991, p.395-412.

STEWART Kathleen, *Ordinary Affects*, Durham, Duke University Press, 2007.

VEISSIERE Samuel P. L, « Making a Living: The Gringo Ethnographer as Pimp of the Suffering in the Late Capitalist Night », *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, vol.10, n°1, 2010, p.29-39.

VEISSIERE Samuel P. L, « Notes and Queries for an Activist Street Anthropology: Street Resistance, Gringopolítica, and the Quest for Subaltern Visions in Salvador Da Bahia, Brazil », *Education, Participatory Action Research and Social Change. International Perspectives*, New York, Palgrave MacMillan, 2009, p.209-222.