

Revue Internationale de

ISSN 0980-1472

systemique

Vol. 3, N° **1**, 1989

afcet

Dunod

AFSCET

Revue Internationale de
systemique

Revue
Internationale
de Sytémique

volume 03, numéro 1, pages 105 - 110, 1989

Compte-rendu d'ouvrage

Jean-Louis le Moigne

Numérisation Afcet, décembre 2015.



Creative Commons

G. MORGAN

IMAGES OF ORGANIZATION

SAGE publications – Londres – 1986

Note de lecture par J.-L. LE MOIGNE ¹

Les images de l'organisation dont va nous entretenir G. Morgan, Professeur de Sciences de l'Administration à York University, Toronto, sont les modèles archétypes par lesquels nos sociétés se représentent volontiers aujourd'hui les entreprises et les institutions sociales stables ; organisations dont les réseaux enchevêtrés semblent constituer le tissu social que perçoit tout un chacun dans sa vie quotidienne. L'exercice va sans doute intéresser les enseignants et les praticiens de la gestion et de l'administration des organisations sociales, pour lesquels il est rédigé, sous la forme d'un austère manuel promis à une belle carrière (trois réimpressions en dix huit mois, dans l'environnement particulièrement proluxe de la littérature managériale, c'est un bel exploit !). Mais «Images of organization» concerne aussi les recherches sur

les méthodes de modélisation des systèmes complexes... puisque ces «*images*» sont aussi des *modèles* et les organisations sociales sont souvent tenues *pour des systèmes complexes* !

G. Morgan ne le contesterait sans doute pas : ne consacre-t-il pas scrupuleusement, une annexe à détailler les sources de sa méthode, méthode que l'on peut intituler : «*De la métaphore comme mode de lecture des organisations*». «*Mon propos, souligne-t-il (p. 345), est de montrer comment nous pouvons utiliser (souligné par G. M.) les intuitions créatrices générées par métaphore pour créer de nouveaux modes de compréhension des organisations*». Sur la production des métaphores de base et sur les spécificités de leur mode d'emploi, il ne pourra ici que nous renvoyer à des articles antérieurs (je me souviens en avoir tiré profit en

1. Université d'Aix-Marseille III - GRASCE

réfléchissant sur le «vieillessement des organisations»¹), à Aristote, G.B. Vico, F. Nietzsche, L. Wittgenstein, J. Lacan, A. Koestler et quelques autres éminences. En revanche, ayant sélectionné (a priori me semble-t-il) huit métaphores ou modèles archétypes plausibles, il va les faire fonctionner de façon vivante et parfois chatoyante, en les utilisant comme le cadre d'un vaste puzzle dont les pièces sont les quelque huit cents auteurs anglo-saxons ayant traité de l'organisation et de sa sociologie dont il connaît (parfois superficiellement) les œuvres.

Exercice dont le propos est de nous inviter collectivement à une salutaire humilité quant à l'usage des théories de l'organisation : non seulement aucune de ces contributions n'est définitivement préférable aux autres puisqu'elle supporte tant de concurrents ; mais également aucune «Ecole» (appelons Ecole la métaphore archétype à laquelle sont attachés, bon gré mal gré, les auteurs qui sont présumés «marqués» par la dite image) n'est préférable, puisqu'on en compte huit, que nous devons tenir pour irréductibles l'une à l'autre :

sinon ces archétypes ne seraient plus archétypaux !

La liste de ces huit métaphores de base mérite d'être rapportée : elle révèle l'intérêt et l'ambition du projet de G. Morgan : peut-être est-il un des premiers à ne pas se résigner à cette curieuse disjonction entre les théories de l'organisation produites par les Sciences d'Administration et de Gestion (*les métaphores de la machine et de l'organisme*), par les Sciences de la Décision et de la Commande (*la métaphore du cerveau*), par l'Anthropologie (*la métaphore de la culture*), par les Sciences Politiques (*la métaphore de la prison psychique*), par la Physiologie (est-ce la bonne référence ? *la métaphore des flux* – ou de l'auto-poïèse ?), par la Socio-psychologie (*la métaphore de l'instrument de domination*). Toutes ces métaphores (et donc ces disciplines ?) nous apportent sans doute une contribution, plus ou moins pertinente selon le contexte, à nos «lectures de l'organisation», et il importe conclut G. Morgan, de s'approprier tous ces messages sans en rejeter aucun. Pour cela, il faut savoir les décoder, et la grille des

1 Dans une étude publiée par "Communications" (n° 37, 1983, Revue du CETMAS, Editions du Seuil) "Le vieillissement des organisations sociales", j'avais développé un modèle introduit par G. Morgan : "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory", Administrative Science Quarterly, Dec. 1980, n° 25, pp. 605-622. Cette interprétation a été reprise pour développer une théorie de l'évaluation des performances des organisations complexes publiée en 1985 dans "les cahiers du GRECO Transport du CNRS", numéro de 1985, sur "Processus de Décision et Rôle de l'Evaluation", sous le titre : "Sur l'effectivité de l'organisation, définition, évaluation".

métaphores multiples peut nous faciliter la tâche. Plus exactement, elle compliquera sans doute la tâche, mais elle enrichira le modèle final : enfin nous pourrions nous intéresser au *Pouvoir de, dans et sur*² l'Entreprise en même temps que nous développons nos discours modernistes sur *l'Entreprise en Co-Evolution*, sur la nécessaire *Variété Requise* ou sur l'épanouissement des personnes par le jeu des *Cercles de Qualité*. Entendre l'organisation multi-dimensionnelle par un schéma multi-métaphore, qui récuserait un tel projet ? D'autant plus que, G. Morgan consacre à cet argument une convaincante conclusion, les métaphores multiples suscitent, dès qu'on les juxtapose, un processus cognitif étonnamment créatif : si une métaphore active l'imagination, huit métaphores juxtaposées doivent la super-activer : G. Morgan propose d'appeler «*Imagisation*» cette imagination activée à la puissance huit. La thèse est inattendue mais séduisante : nous ne sommes qu'au début de

nos inventions en matière de forme d'organisation de nos entreprises ; *le choc des images* va chaque année susciter de nouvelles idées et de nouvelles images ; et l'archétype monolithique de la hiérarchie froide des armées d'Alexandre devient peut-être un modèle de musée ! Ne serait-ce que pour leurs vertus heuristiques, les images de l'organisation de G. Morgan méritent qu'on les regarde soigneusement, un peu à la manière de ces collections de clichés que feuilletent les maquetistes d'édition en charge de l'iconographie d'un ouvrage ou d'une revue : les idées donnent des idées pour concevoir des organisations conviviales autant que performantes.

Ne devons-nous, cependant, être un peu plus exigeants quant à la rigueur et l'économie de la méthode ? Rappelons que «*Images of organization*» se veut un manuel d'enseignement ! Une typologie, aussi riche et féconde soit-elle, doit être argumentée sinon légitimée : pourquoi huit métaphores et pas sept ou treize³ ? Pourquoi ces inti-

2 J'emprunte la formule du «Pouvoir de, dans et sur l'Entreprise» à C. Jameux, qui a consacré de nombreux travaux à l'étude de ce fascinant concept de pouvoir ; cf. notamment «Nouvelles technologies et évolution du pouvoir en relation avec la gestion des entreprises», dans «Futur et gestion des entreprises», Actes du colloque national des I.A.E., Poitiers, 1987, pp. 629-643.

3 A cette question G. Morgan répond par la pirouette d'usage : «Ma sélection de métaphore est inévitablement partielle... J'aurais pu accorder davantage d'attention à la métaphore militaire, aux métaphores des équipes, des anarchies, des idéologies, des prisons, des théâtres, etc. Mais ces métaphores peuvent aisément être incorporées dans l'analyse dans le style de la pensée métaphorique que j'ai tenté de développer» (p.383). L'opération est-elle si aisée ? Pourquoi ne pas nous exposer les «commentaires» de cette incorporation ? Et si le choix des huit métaphores est inévitablement partiel, ne faut-il pas s'interroger sur les «pourquois» de cette partialité ? Ne seraient-ils pas plus idéologiques que ne le présume G. Morgan ?

tulés ? Ne dissimulent-ils pas d'autres arguments ? Quelle est la spécificité de chacune d'entre elles ? Ne permettent-elles pas des doubles voire des triples appartenances qui risquent d'affaiblir l'intensité de la lecture ? Ainsi, chez G. Morgan, la métaphore du Cerveau inclut le Paradigme Cybernétique qui inclut le Paradigme du Système de Traitement de l'Information ; mais la métaphore des flux inclut le Paradigme de l'Autopoïèse qui semble inclure le Paradigme Systémique ; et la métaphore de l'organisme inclut aussi le Paradigme de l'Autopoïèse, qui semble inclure celui de la co-évolution écologique... Difficultés bien normales pour qui connaît la complexité de la modélisation systémique, multi-dimensionnelle par construction. Mais peut-on l'ignorer, ne pas souligner la faiblesse conceptuelle de « *l'instrument des huit métaphores* » ainsi présenté ? Et ne faudrait-il pas s'interroger sur les raisons de cette faiblesse ? Je crois que si G. Morgan avait lu et réfléchi « *La Méthode* » d'Edgar Morin, ou « *l'Epistémologie Génétique* » de J. Piaget, ou « *Models of Bounded Rationality* » d'H.A. Simon, il y aurait trouvé quelques solides arguments pour reconsidérer sa typologie et pour la présenter dans ses contextes épistémologiques. Il est vrai qu'il aurait peut-être alors été conduit à complexifier encore son exposé en repérant les

théories explicitement élaborées dans un référentiel *positiviste* et celles élaborées dans un référentiel *constructiviste* (qu'au demeurant il ne semble pas avoir encore identifiées, le restreignant peut-être à une *herméneutique-critique* qu'affectionnent beaucoup de chercheurs anglo-saxons depuis quelques années, associant des réflexions de Garfinkel et d'Habermas).

En suggérant cette discussion épistémologique de la thèse de G. Morgan (puisque thèse il y a, assure-t-il, derrière le manuel), on voudrait évoquer une autre famille d'arguments critiques qui ne sont pas propres à cet ouvrage puisqu'on peut les évoquer pour la plupart des ouvrages anglo-saxons contemporains en sciences sociales : de la « contingence culturelle » de ces recherches – « Contingence nous dira-t-on ! : mais vous connaissez beaucoup d'œuvres riches de huit cent références allant d'Aristote et R. Ackoff à M. Weber et L. Wittgenstein ? » . Il reste que l'on ne trouvera que dix références à des ouvrages de francophones, et, si l'on en excepte les usuels monstres-sacrés qu'il faut citer, R. Descartes, E. Durkheim, J.P. Sartre ou M. Foucault, parmi ceux de « sociologues » contemporains : M. Crozier pour un texte ancien de 1964, et A. Touraine pour un texte de 1977, qui accompagnent les inévitables J. Ellul et J.J. Servan-

Schreiber. Les chercheurs germanophones, hispanophones, lusitophones ou italianophones sont encore plus méconnus, sauf rarissimes exceptions (Habermas !). Que, sur les théories de l'organisation, les chercheurs anglo-saxons puissent ignorer le Russe A. Bogdanov (pourtant traduit en anglais), le Suisse Jean Piaget et le Français E. Morin, pour ne prendre que trois exemples de contributions indiscutablement essentielles pour la Science des années quatre vingt et quatre vingt dix, le fait doit être réfléchi. Si G. Morgan n'a pas « vu » l'importance de « *La Méthode* » d'E. Morin, ne peut-on conclure avec certitude qu'il manque à son manuel (ou à son puzzle ?) quelques pièces essentielles, et que son entreprise de décodage inter-métaphorique est d'une telle incomplétude que nous ne devons la considérer que comme un propos d'étape, une étape déjà ancienne : pour réfléchir et concevoir l'organisation de l'an 2000, il nous faudra des matériaux plus élaborés : puissent les enseignants qui utiliseront ce manuel se souvenir de son caractère historiquement contingent. Cette réflexion m'a conduit à réouvrir un petit ouvrage produit

récemment par un « Collectif » d'enseignants-chercheurs de l'Université Paris-Dauphine, sous le titre « Organisation et Management en Question(s) »⁴, titre sans doute plus ambitieux que le contenu, qui est celui d'un recueil d'articles rédigés en français par des enseignants en sociologie et psychosociologie, sur des sujets qui leur sont chers en ce moment... même s'ils ne contribuent pas tous systématiquement à remettre en question l'enseignement des Sciences humaines dans les Universités de Gestion française. Ce genre de recueil se prête mal à un exposé critique d'ensemble, et l'on est trop tenté de faire l'éloge de tel article que l'on a apprécié (ainsi pour moi, notamment « Un absent dans la gestion : le travail » d'A. Jacob) et de critiquer ou d'ignorer tel autre que l'on tient pour pédant ou léger (ne citons pas d'exemple). Ne retenons de ces lectures que deux arguments pour notre réflexion, arguments qui vont conforter la thèse et la méthode de G. Morgan.

Si nous reprochions aux chercheurs anglo-saxons d'ignorer les concepts importants dégagés depuis vingt ans par les chercheurs européens, convenons que ces chercheurs

4 Collectif Sciences Humaines Paris IX-Dauphine : « Organisation et Management en question(s) ». Editions l'Harmattan. Collection Logiques Sociales. Paris, 1987. Le Comité de Rédaction du Collectif est composé de Annie Jacob, Salvador Juan, Gérard Labourroux, Marie-Madeleine Million, qui ont fait appel en outre au concours de Alain Aymard, Irène Biahot, Eugène Enriquez, Vincent de Gaulejac, Jacqueline Palmade, Renaud Sainsaulieu et Michel Wieviorka.

français semblent les ignorer aussi !. Et qu'ils semblent en outre, ignorer tous les chercheurs anglosaxons qu'a explorés G. Morgan, à commencer par G. Morgan lui-même. Leur propos n'était sans doute pas de faire étalage de leurs références bibliographiques. Il reste que la pauvreté des systèmes de codage-recodage dans nos communautés scientifiques en sciences sociales affaiblit la qualité potentielle de bien des communications inter-continentales autant qu'inter-épistémologies.

L'autre argument est beaucoup plus rassurant : la conclusion de ce recueil, rédigée par R. Sainsaulieu, est pratiquement la même que celle de G. Morgan.

Nous pouvons désormais «*imaginer l'organisation*», «*inventer les*

structures et les ressources sociales d'une créativité permanente», au lieu de prôner comme «*solutions définitives*» les «*bonnes formes organisationnelles*», «*la convivialité, la culture homogène et la délégation*» (p. 215) écrit R. Sainsaulieu alors que G. Morgan conclut : «*Nous organisons comme nous imaginons, et il est toujours possible d'imaginer de bien des façons différentes*» (p. 343). Convergence significative, qui nous incite à nous enrichir de ces deux contributions sans nous y arrêter définitivement : des propos d'étapes, et un défi pour les sciences de l'ingénierie organisationnelle ! Un défi que «*les nouvelles sciences*» doivent pouvoir relever.

**2ème CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR
LE TRAITEMENT ET LA GESTION DES INCERTITUDES
DANS LES SYSTEMES À BASE DE CONNAISSANCES**

IPMU 88

(Urbino, Italie, 4-7 juillet 1988)

Bernadette BOUCHON-MEUNIER ¹

Cette manifestation a rassemblé une centaine de chercheurs intéressés par tous les aspects de la représentation et du traitement de données entachées d'incertitude sur leur validité ou d'imprécision quant à leur description.

De tels problèmes interviennent dans toutes les études de systèmes complexes, dont les éléments sont observés dans des conditions difficiles, par exemple par l'intermédiaire d'instruments d'expérimentation ou d'observateurs dont la fiabilité n'est pas absolue. Ils concernent également l'utilisation de critères subjectifs pour décrire certains aspects du système, ainsi que la possibilité d'employer des caractérisations relativement imprécises, dépendant par exemple de l'environnement du système.

L'originalité de cette conférence

internationale bisannuelle, dont la première manifestation a eu lieu à Paris en 1986, réside dans le fait qu'elle s'intéresse à toutes les méthodes permettant de pallier l'inconvénient de travailler avec des données qui peuvent être souples ou imparfaitement définies, en acceptant éventuellement de les considérer comme incertaines.

Les domaines auxquels elle s'intéresse vont de la transmission de données au processus de diagnostic automatique et aux systèmes décisionnels. Le plus important d'entre eux reste celui des systèmes à base de connaissances, où sont bien connues les difficultés d'obtenir des experts une description claire et sûre du fonctionnement de leur pensée et de leurs méthodes de raisonnement, mais aussi les problèmes rencontrés lorsque, la base de connaissance étant établie, on

1. CNRS, LAFORIA, Université Paris VI