

**Revue Internationale de**

ISSN 0980-1472

**systemique**

Vol. 11, N° 3, 1997

**afcet**

DUNOD

**AFSCET**

**Revue Internationale de**  
**systemique**

**Revue**  
**Internationale**  
**de Sytémique**

volume 11, numéro 3, pages 267 - 283, 1997

Quatre modes de représentation des organisations

Monique Combes

Numérisation Afcet, mars 2016.



Creative Commons

Tome 2 : *L'univers irrésolu, plaidoyer pour l'indéterminisme*, traduction Renée Bouveresse, Hermann, 1984.

Tome 3 : *Quantum theory and the schism in Physics*, non encore publié en traduction française.

*L'avenir est ouvert* : entretien d'Altenberg entre Konrad Lorenz et Karl Popper (21 février 1983), textes du symposium Popper à Vienne (24-26 mai 1983), Champs/Flammarion, 1995.

M. WEBER, *Le savant et le politique*, 10/18-Plon, 1963.

## QUATRE MODES DE REPRÉSENTATION DES ORGANISATIONS

### MODÈLES, IDÉALTYPES, MÉTAPHORES ET FORMES

Monique COMBES\*

#### Résumé

Cet article propose quelques éléments de réflexion sur quatre modes de représentation des organisations : modèles, idéaltypes, métaphores et formes et leur capacité à rendre compte de la complexité de leur objet d'étude. Ces différents schèmes sont envisagés suivant trois dimensions : leur rapport à la réalité (étroit ou distendu), leur modalité d'accès à l'intelligibilité (tension vers l'explication ou la compréhension) et leur degré d'ouverture (faible ou fort).

#### Abstract

This paper deals with organizations representation. Capacity to explain complexity's organization is the problem. We consider four patterns related to this topic : models, idealtypus, metaphors and forms. Those patterns were analyse through three criteria, each criterium being related between two extremal values : link to reality (weak/strong), way to intelligibility (explanation/understanding), openness degree (weak/strong).

### INTRODUCTION

Pour qui s'intéresse à l'étude des organisations, que ce soit pour comprendre, prévoir ou agir, la nécessité de disposer d'une représentation adéquate

\* Institut de Recherche en Gestion de Paris XII-Val de Marne et Chercheur associé au C.E.R.S.O. Université Paris XII-Val de Marne, I.U.T. de Créteil-Sénart- Avenue Pierre Point, 77127 Lieusaint.

apparaît comme première. C'est à travers elle que nous accédons au réel<sup>1</sup> et c'est elle qui détermine de ce fait nos actions, comme le souligne G. Morgan :

« *Quand les dirigeants se représentent une organisation comme une machine, ils ont tendance à la façonner et à la gérer comme des machines faites de pièces qui s'imbriquent les unes dans les autres, et où chacune joue un rôle clairement défini dans le fonctionnement de l'ensemble* » (1989).

Par représentation, nous entendons une construction abstraite et intelligible des phénomènes observés. « *La représentation est le produit d'un processus morphogénétique et synthétique qui la construit sous forme d'une image globale, immédiatement ressentie à la fois comme une vision objective des choses réelles et comme appropriation subjective de cette vision objective.* » (Morin, 1986). Elle peut revêtir différents aspects et se présenter de manière plus ou moins formalisée (loi, modèle, schéma...).

Par adéquate, nous entendons une représentation qui véhicule du sens, à la fois pour celui qui l'émet mais aussi pour celui qui la reçoit. Or, donner du sens à une situation sociale complexe (à l'image des organisations), n'est pas chose aisée, car la complexité ne laisse jamais appréhender totalement. « *La notion de complexité implique celle d'imprévisibilité possible, d'émergence plausible du nouveau et du sens au sein du phénomène que l'on tient pour complexe* » (J. L. Le Moigne, 1990).

Toute construction d'une représentation de situation complexe soulève deux questions de fond. La première question a trait au rapport de la représentation à la réalité. La représentation n'est pas la réalité ou pour reprendre l'image utilisée par A. Kortzibski (1980), « *La carte n'est pas le territoire* ». La seconde est relative à l'intelligibilité de la complexité, intelligibilité qui révèle une tension entre l'explication et la compréhension. Ces deux aspects sont particulièrement présents dans les représentations des organisations et renvoient à des positions philosophiques (attitudes vis-à-vis de la réalité) et épistémologiques très tranchées.

Nous proposons, dans cet article, quelques éléments de réflexion sur quatre modes de représentation, utilisés en sciences sociales et en sciences de gestion : les modèles, les idéaltypes, les métaphores et les formes. Nous interrogeant sur leur capacité à rendre compte de la complexité de l'objet étudié : les organisations, notre propos consistera tout d'abord à examiner les démarches qui président à leur élaboration, puis leur visée (descriptive, prescriptive, interprétative), et enfin, trois de leurs caractéristiques structurales. Nous les envisagerons notamment sous l'angle de leur rapport à la réalité, leur tension vers l'explication ou la compréhension et leur degré d'ouverture (degré de liberté dans leur interprétation).

## I. LES REPRÉSENTATIONS EN USAGES

En sciences sociales et en sciences de gestion, il existe de nombreuses manières de représenter le réel, qui toutes visent à réduire sa complexité pour le rendre intelligible. Elles empruntent pour cela différents procédés. Classiquement (M. Gravitz, 1990:388) sont distinguées les démarches étudiant l'aspect général, régulier et récurrent des phénomènes des approches comportant l'étude de fait particuliers ; les premières, nomothétiques, cherchant à énoncer des lois ou tout au moins à généraliser et parfois prévoir, les secondes, idiographiques, tentant de rendre compte des événements dans leur singularité par le biais de la description. M. Weber (1992) posait, au début du siècle, une distinction similaire entre une reconstruction généralisante (à l'instar des lois ou des modèles) et une reconstruction singularisante (à l'image des idéaltypes).

Dans les travaux relatifs aux sciences des organisations coexistent ces deux approches. Nous nous intéresserons tout d'abord à l'utilisation des modèles pour représenter la réalité, notamment dans le cadre de la théorie des organisations. Ensuite, nous nous attarderons à cette autre forme de construction qu'est l'idéaltype, au sens de M. Weber.

### I.1. Les modèles d'organisation

Dans le domaine des sciences sociales, la notion de modèle revêt différentes acceptions plus ou moins proches de l'archétype du modèle mathématique. Dans le champ plus restreint de l'étude des organisations, les modèles, moins rigoureux du point de vue du formalisme, présentent une articulation cohérente de données explicatives d'un phénomène.

Par modèle on désigne généralement une construction théorique qui prend en compte un ensemble de variables relatives à des comportements ou à des données environnementales, définit les relations existant entre ces variables et les traite selon la logique propre du modèle. Les hypothèses ou les relations entre les variables peuvent être formulées en langage mathématique<sup>2</sup> ou non. Le modèle strictement défini implique un langage et un mode de calcul, mais bien souvent, il est employé à propos d'un « *schéma simplifié et symbolique destiné à fournir un cadre de raisonnement rigoureux pour expliquer une réalité quelconque* » (Gravitz, 1990:528). L'absence de symbolisation quantitative n'en diminue pas l'intérêt, le modèle ordonnant logiquement le désordre des situations.

Dans la littérature, l'usage du terme de modèle dépasse largement le cadre doctrinaire et restrictif que nous venons de dresser. Il peut s'appliquer à des constructions beaucoup plus généralisantes. A titre d'illustration, le terme de modèle est classiquement employé pour catégoriser les différentes théories organisationnelles et leur cadre de référence spécifique. Ainsi, de 1990 à 1930 ont dominé les modèles dits « rationnels fermés ». Puis de 1930 à 1960 sont apparus les modèles « sociaux fermés ». Dans les années 60 à 70 les modèles rationnels ouverts ont été largement développés, et enfin, des années 70 à nos jours la faveur reviendrait aux modèles sociaux ouverts. Cette typologie recoupe (imparfaitement) la distinction entre les différentes Écoles de pensée qui se sont succédées dans le temps (École classique, École des Relations Humaines, « École » de la contingence, École des Systèmes sociaux pour les deux dernières périodes). Le terme de modèle s'apparente, dans ce cadre, à ce que T. Kuhn (1972) appelle un paradigme ou une « matrice disciplinaire », c'est-à-dire un ensemble de concepts, de postulats ou de méthodes que partagent les scientifiques relevant d'une discipline donnée.

Tout comme le terme de paradigme est utilisé par T. Kuhn lui-même au moins de vingt-deux manières différentes, celui de modèle est employé pour désigner des construits beaucoup plus limités par leur portée que ceux que nous venons de voir. Ils se situent à un niveau d'analyse second ou dérivé par rapport aux paradigmes. C'est notamment le cas des modèles d'organisation et des modèles d'organisation du travail, qui s'intègrent dans des matrices disciplinaires auxquelles ils empruntent les postulats de base et les problématiques (non seulement les préoccupations ou les questions posées, mais aussi une certaine manière de les aborder).

Selon S. Airaudi (1995), les modèles d'organisation recouvrent et articulent deux modalités : une modalité spécifiquement organisationnelle (des modes d'organisation) et une modalité sociale (un groupe social de base évoluant dans un contexte organisationnel). A titre d'illustration, les travaux de Aoki (1991) décrivent le modèle de la firme japonaise au travers d'un mode particulier d'organisation (pour la firme J, il s'agit de la coordination horizontale) et d'un mode-type de relations sociales (principe du contrôle par la hiérarchie des grades, qui détermine un engagement de longue durée du salarié).

Les modèles d'organisation du travail, quant à eux, sont constitués d'un certain nombre de principes directeurs qui répondent à trois questions fondamentales : comment diviser le travail entre les personnes, comment concevoir, coordonner et contrôler les activités de chacun, et enfin, comment adapter l'unité aux changements de l'environnement et des contraintes (Liu, 1983). Ces différents modèles (taylorien, en groupes semi-autonomes, pour

n'en citer que deux) sont fondés sur un ensemble d'hypothèses plus ou moins explicites : hypothèses sur la nature du travail (travail entièrement prévisible ou comportant une part d'aléas), sur la nature de l'individu au travail (présentées de manière caricaturale dans « la théorie X et la théorie Y » de Mac Gregor), hypothèses sur l'environnement des organisations (stables, déterministe et certain ou instable et hétérogène). Ils participent d'une certaine vision du monde mais aussi par leur aspect normatif, contribuent à construire ce monde.

D'un point de vue général, la construction de modèles d'organisation (macro ou micro) suppose de découvrir derrière les apparences, des liaisons ou régularités internes, par immédiatement visibles, qui permettent de réduire le nombre de variables à prendre en compte, et de les synthétiser en quelques principes directeurs (coordination horizontale pour la firme « J », conception par définition de paramètres critiques pour la conception des unités semi-autonomes). Cette démarche d'élaboration est relativement ardue, car elle suppose une connaissance approfondie et quasi-exhaustive du champ ou de l'objet d'étude.

Par ailleurs, les modèles ainsi construits s'inscrivent dans un paradigme fonctionnel. Ces modèles partent de la question « comment ça marche ? », ou plus précisément, « comment s'opère la division du travail ou la coordination au sein des ateliers et des firmes étudiées ? » Ce paradigme intimement lié à toute approche systémique s'oppose à un autre paradigme qualifié de structurel. Dans ce cadre, la question de départ devient « comment c'est fait ? ». Le Moigne (1990) oppose ainsi la modélisation systémique (qui s'inscrit dans le paradigme fonctionnel) à la modélisation analytique (relevant du paradigme structurel). Il précise que le structuralisme « s'est imposé pendant deux siècles de pratiques modélisables parce qu'il apparaissait comme le seul concept permettant de rendre compte de façon intelligible des objets et phénomènes à décrire (ils étaient modélisables parce qu'ils étaient présumés structurés) ». Le paradigme fonctionnel tend maintenant à s'imposer, avec la diffusion de la pensée systémique.

La construction de modèles peut se révéler particulièrement utile pour décrire, expliquer et parfois prédire le fonctionnement des organisations. Elle peut également receler d'autres intentions que la simple intelligibilité ou prévisibilité de phénomènes complexes. Le modèle peut avoir une fonction de démonstration, de preuve des présupposés qui guident son élaboration, d'énoncé d'une vérité universelle. « *Le modèle d'organisation absolu, c'est-à-dire néo-américain, impose partout, à l'échelle du village planétaire, la même mode de fonctionnement, la même logique, les mêmes critères de réussite, les mêmes stratégies de développement, et par conséquent les mêmes vérités !* »

S. Airaudi (1995:6). La diffusion des modèles d'organisation, à l'image des modes managériales analysées notamment par Midler (1986), semble suivre un processus de « mise en acceptabilité » conduisant le modèle à être largement (voire universellement) reconnu et partagé. A la prééminence du modèle américain dans les années 50-70, succède au début des années 80, le « modèle japonais » stéréotypé, référence obligée des hommes politiques comme des chefs d'entreprise (Maurice, 1991). Les années 90 et 2000 seront peut-être celles d'autres modèles asiatiques, comme le laisseraient à penser certaines évolutions (Cova et Pras, 1995).

Pour conclure ce paragraphe, nous voudrions pointer trois caractéristiques des modèles. Tout d'abord, en dépit de leur formalisme, ils entretiennent avec le réel un rapport assez étroit soit en cherchant à le décrire fidèlement (pour les modèles et les théories revendiquant un réalisme fort), soit en cherchant à mieux le maîtriser (pour ceux privilégiant la dimension prédictive de la théorie). Nous empruntons ici, la typologie des travaux en sciences des organisations proposées par G. Koenig (1993).

Par ailleurs, de part leur inscription dans une démarche nomothétique, le rapport des modèles à la réalité semble tendre plus vers l'explication (« comment ça marche », « comment c'est fait ») que vers le sens, la compréhension.

Enfin, les modèles s'inscrivent dans une démarche rationnelle où l'imaginaire n'a pas de place, contrairement aux métaphores et aux formes que nous examinerons plus loin. Ce mode de représentation laisse peu de degré de liberté quant à son interprétation. C'est pourquoi nous pouvons le qualifier de « ferme ».

L'idéaltype tel que le définit Max Weber s'inscrit également dans une démarche rationnelle, cependant son mode d'élaboration et ses caractéristiques structurales diffèrent grandement de ceux des modèles.

## 1.2. L'idéaltype Weberien

L'idéaltype constitue le centre de la doctrine épistémologique de M. Weber (1992). C'est pour lui, l'instrument principal de la compréhension.

La démarche de construction d'un idéaltype et les concepts idéaltypiques, élaborés par cet auteur au début du siècle, suscitent un grand intérêt, comme en témoigne la référence qui y est faite dans de nombreuses communications en sciences sociales ou en sciences de gestion. Le procédé idéaltypique a notamment été largement utilisé par H. Mintzberg (1986) pour définir ses cinq confi-

gurations structurelles et, plus récemment, par J. F. Amadiou et L. Cadin (1996) pour décrire une nouvelle forme d'organisation ; l'organisation qualifiante.

Pour M. Weber (1992), « l'idéaltype est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique, ni surtout la réalité « authentique » ». C'est une utopie obtenue en accentuant par la pensée des éléments déterminés de la réalité. Il suppose un certain parti-pris et, de ce fait, ne prétend pas à l'objectivité scientifique. Il s'appuie cependant sur des relations suffisamment justifiées, objectivement possibles, et surtout, adéquates à notre savoir « nomologique ». L'idéaltype est une image, une caricature, qui possède au moins une vertu majeure, celle d'éviter de prendre l'idée pour la réalité.

L'idéaltype est obtenu « en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroit pas du tout, qu'on ordonne selon les différents points de vue, choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène » (Weber, 1992). Ce n'est pas l'exposé du réel, puisqu'il est construit en soulignant certains traits et en rejetant d'autres. Mais c'est plus qu'une synthèse abstraite, car il implique la sélection et l'articulation des éléments essentiels constitutifs d'un concept. De plus, les éléments retenus ne doivent pas rentrer en contradiction ; la formation de ces concepts typiques suppose en effet l'élimination de l'accidentel, (qui ne ferait pas sens).

Ce n'est pas non plus une moyenne des principes ou des caractéristiques qui ont effectivement existé dans la totalité des cas. « Chaque fois que nous parlons de grandeurs typiques, par exemple dans la statistique, nous sommes toujours en présence de quelque chose de plus qu'une simple moyenne » (Aron, 1990).

La construction de tels concepts a, pour M. Weber, une fonction logique et pas seulement descriptive. Dans cette optique « il faut recourir à une définition appelée génétique du contenu d'un concept » (Weber, 1992). Par génétique, on entend une définition élaborée intégralement du point de vue logique, qui suppose un jugement qui s'éloigne de la réalité empirique. Elle s'oppose à une définition générique qui reprend un ensemble de caractéristiques qui se trouvent être communes à plusieurs phénomènes.

Qu'il s'agisse de la bureaucratie, du capitalisme ou d'autres idéaltypes, « le concept ne sera défini ni par les caractères communs à tous les individus, ni par les caractères moyens » (Aron, 1990:520). De ce point de vue, les idéaltypes s'expriment par des définitions qui ne sont pas conformes à la logique Aristotélicienne. Leur valeur ne se juge pas à cette aune ; elle ne dépend pas

tellement de leur correspondance avec la réalité que de leur capacité à la comprendre.

Pour M. Weber, le métier des sociologues est de rendre la matière sociale ou historique plus intelligible qu'elle ne l'a été dans l'expérience qu'en ont eu ceux qui l'ont vécue. Un même souci d'intelligibilité préside à la construction des configurations structurelles développées par H. Mintzberg : « *Il arrive que nous ayons besoin de caricaturer la réalité, de la stéréotyper, pour mettre en relief les différences et être mieux en mesure de la comprendre* » (1986:272).

Enfin, l'idéaltype n'est pas un idéal ou un modèle. Il convient de séparer rigoureusement l'idéaltype de la notion de devoir-être ou de modèle à suivre. L'idéaltype a un sens purement logique, et non pas normatif ou prescriptif. Il ne contient pas de jugement de valeur. Sa signification profonde ne supporte pas que l'on fasse l'économie du sens de l'un des substantifs qui composent ce terme. Ce n'est pas un idéal vers lequel on doit tendre, ni un type en tant que figure prototypique d'une réalité.

On peut relever une erreur d'interprétation manifeste à ce sujet. L'idéaltype de la bureaucratie construit par M. Weber est souvent présenté comme un modèle (à suivre) d'organisation. Or, le propos de M. Weber n'était pas d'indiquer la forme d'organisation la plus efficace de toute, mais bien en accentuant certains traits significatifs repérés dans les organisations en place au début du siècle, de mieux comprendre leur articulation avec les sociétés contemporaines. Pour M. Weber, la bureaucratie est l'exemple le plus typique de la domination légale. Elle est en phase avec les évolutions majeures de son époque : le développement de l'économie financière moderne, la rationalisation du droit, l'importance du phénomène de masse, l'extension de l'intervention étatique et surtout le développement de la rationalisation technique.

La construction d'idéaltypes abstraits doit se concevoir comme un moyen et non comme un but de la connaissance. Elle est utile dès que l'on cherche à s'élever au-dessus de la simple constatation de relations concrètes pour déterminer la signification (culturelle ou globale) d'un événement singulier. L'idéaltype peut être d'une grande utilité pour rendre intelligibles des phénomènes nouveaux ou complexes, comme l'émergence de nouvelles formes d'organisation (Combes, 1995). En effet, le concept génétique idéaltypique ne fait pas qu'attribuer un nom à un objet ou un processus, il s'attache à « *déterminer la signification culturelle d'un événement singulier* ». En revanche, il ne peut être que d'une aide marginale pour prévoir et agir. M. Weber niait même cette possibilité en affirmant qu'aucune science ne pourra apprendre à l'humanité quel est sont devenir.

En conclusion, l'idéaltype n'est pas la réalité historique, ni surtout la réalité authentique, ni une réalité exemplaire, mais une image intelligible de cette réalité. De ce point de vue, et contrairement aux modèles, l'idéaltype exprime un rapport à la réalité qui tend plus vers la compréhension et le sens que vers l'explication. Ce rapport à la réalité est également plus distendu qu'en ce qui concerne les modèles, dans le sens où le procédé idéaltypique ne prétend ni à un réalisme fort ni à accroître notre maîtrise du monde.

Les deux manières de décrire le réel que nous venons d'examiner (modèle et idéaltype) présentent d'autres différences de fond mais aussi de nombreuses similitudes. En effet, les modèles d'organisation cherchent à saisir le constant, les régularités des phénomènes étudiés. Tandis que la construction d'idéaltypes s'attache aux traits singuliers, à ce qui fait sens, même si c'est une saisie partielle et subjective de la réalité. Les modèles visent donc un degré de généralisation plus élevé que les idéaltypes.

Par ailleurs, ces deux constructions visent à rendre intelligible la complexité des phénomènes étudiés, mais elles empruntent pour cela, deux démarches différentes. La première démarche consiste à réduire la complexité endogène. Il s'agit alors de trouver des liaisons internes, qui permettent de réduire les variables à prendre en compte. C'est la démarche qui préside à l'élaboration de modèles. Sa mise en œuvre suppose non seulement une grande connaissance de l'objet étudié, mais aussi que les liaisons internes soient suffisamment cristallisées pour être identifiables.

La seconde s'attache à comprendre la complexité en identifiant des régularités exogènes. Elle conduit à la réalisation de typologies ou d'idéaltypes. Elle permet d'appréhender des phénomènes émergents, nouveaux ou transitoires, difficilement saisissables autrement (notamment par le biais de modèles).

Enfin, modèles et idéaltypes se rejoignent sur deux points. Ils sont obtenus par abstraction de la réalité, abstraction réalisée par « le savant » ou le chercheur/observateur, sans que les autres acteurs prennent part à la construction de cette représentation. Et c'est justement au niveau de la participation (ou de l'absence de participation) des différents acteurs à l'élaboration de la représentation, que se dessine une ligne de séparation entre ces « représentations en usage » et les « nouvelles représentations » que nous allons voir maintenant. Une deuxième ligne de partage apparaît à un autre niveau, celui de l'ouverture de ces différents schèmes. Les modèles et les idéaltypes peuvent être qualifiés de représentations « rationnelles et fermées », dans la mesure où elles laissent peu de place à l'autonomie ou à l'imaginaire de ceux à qui elles s'adressent. Nous verrons qu'il en va tout autrement pour les métaphores et plus encore les formes.

## II. DEUX « NOUVELLES » REPRÉSENTATIONS

L'emploi de métaphores et de formes comme mode de représentation de la réalité organisationnelle est d'usage beaucoup plus récent que celui des modèles et idéaltypes. En effet, ce n'est que vers la fin des années 70, que des chercheurs en sciences de l'organisation se sont intéressés à ce procédé métaphorique pour comprendre et modéliser qualitativement les systèmes sociaux. Leurs réflexions partaient du constat que si la partie formelle de l'organisation se prête assez bien à des formes de modélisation systémique ou analytique, la partie informelle ne se laisse pas aisément représenter de la même manière. Dans cette optique, G. Morgan (1980) défend que l'avancée de la connaissance sur l'organisation passe par l'utilisation du procédé métaphorique, et ce, malgré ses imperfections. L'utilisation de formes, quant à elle, reste encore très marginale dans les sciences des organisations.

### II.1. Les métaphores

La métaphore, au même titre que l'idéaltype ou les modèles, peut être considérée comme un outil cognitif, mais pas seulement. Les auteurs qui s'y intéressent, et ceux qui l'utilisent, lui attribuent d'autres qualités. La métaphore constitue une aide à trois niveaux. Elle est utile tout d'abord, pour la compréhension d'une situation complexe ou perçue comme telle, mais aussi pour la recherche de solutions à un problème donné, et enfin, pour la communication de ces solutions et pour leur appropriation par les différents acteurs, comme nous l'illustrerons plus loin.

La métaphore peut se définir selon I. Getz (1944) comme : « une figure rhétorique, procédé de langage qui consiste à employer un terme concret dans un contexte abstrait par substitution analogique sans qu'il y ait d'élément introduisant formellement une comparaison ». C'est un procédé fréquemment appliqué pour parler de l'organisation « la survie de l'organisation », « la croissance de l'organisation », « le cerveau ou le cœur de l'organisation ». « Les métaphores introduisent une comparaison entre l'organisme vivant, dont les fonctions et les caractéristiques sont supposées connues, et l'organisation que l'on cherche à comprendre » ? En s'appuyant sur des objets ou des processus communément connus, elle facilite la compréhension d'objets d'étude moins accessibles ou plus complexes. La métaphore permet notamment de conceptualiser et de résoudre les problèmes les plus complexes, que G. Morgan (1980) qualifie de « puzzles » insolubles autrement. Pour S. Koch et S. Deetz (1981), la métaphore nous permet de comprendre un domaine

d'expérience dans les termes d'un autre, par un processus interprétatif qui relie la perception et le savoir.

Cependant, il convient de noter que la métaphore ne souligne que certains traits d'un objet ou d'une notion concrète. « Ainsi, la métaphore de l'organisme vivant appliquée à une organisation en souligne les traits morphologiques (le cerveau, les organes) et fonctionnels (la croissance, la respiration) mais elle dissimule des traits comme l'âge, le sexe, l'espèce » (Getz, 1994). De ce point de vue notamment, sélection de certains traits parmi d'autres de manière à dégager du « sens », le procédé métaphorique s'apparente à celui de l'idéaltype

Il est, en outre, impossible de trouver une métaphore unique pour décrire une organisation. On ne peut par exemple, réduire le fonctionnement d'une organisation à celui d'un organisme vivant. « Si celui-ci croît, puis dépérit ; celle-là mêle souvent extension et abandon d'activité. Même si parfois elle se brise, l'organisation, la plus part du temps, elle se régénère et se transforme » (Koenig, 1990). Plusieurs métaphores sont ainsi nécessaires pour rendre compte de la diversité des phénomènes qui peuvent s'y produire.

Enfin, la métaphore adéquate (celle qui permettra la compréhension de la situation par l'ensemble des acteurs) ne peut être recherchée qu'après une phase de définition du problème. En effet, chacune des métaphores qui peut être employée, ne souligne que certains aspects de la situation, et en dissimule d'autres. En l'absence de cette connaissance préliminaire des dimensions critiques de la situation, on ne pourra découvrir la métaphore appropriée.

D'un point de vue méthodologique et heuristique, la métaphore se révèle d'une grande utilité pour la représentation des organisations. Elle fournit un cadre de pensée, une grille de lecture de la réalité. Elle permet la conceptualisation de phénomènes organisationnels que nous ne pouvons appréhender que par analogie. Elle contribue surtout de donner un sens à la multitude d'informations qui submerge les individus dans une organisation, en s'élevant au-dessus de la simple connaissance ou constatation de faits. Les nombreux auteurs qui s'y intéressent estiment que l'étape de la métaphore est utile pour arriver au savoir (compréhension) sur l'objet réel. Cependant, comme toute représentation, la métaphore en structurant notre vision de l'organisation, oriente nos perceptions des enjeux et des problèmes à résoudre.

L'article d'I. Getz (1994) montre parfaitement le rôle structurant du choix d'une métaphore donnée à propos de la conception de systèmes d'information (S.I.). Il relève ainsi que l'utilisation de la métaphore du mécanisme, appliquée au S.I., peut donner lieu à la conception de S.I. rigides, conçus souvent pour figer et automatiser des procédures organisationnelles. A l'opposé, l'emploi de

la métaphore de l'organisme vivant à donné lieu à la conception de S.I. capables de s'adapter. L'auteur cite également l'exemple de métaphores liées au jardinage pour décrire les changements de structure organisationnelle (« couper », « tailler », « cueillir », « nourrir »). Dans le cadre de ces changements, les métaphores sont utilisées pour communiquer le sens au travers des différents niveaux hiérarchiques et à grande distance. Cependant elles offrent une vision tronquée et subjective de la réalité, il convient de les utiliser avec beaucoup de prudence. A titre d'illustration, dans le domaine de la conception de S. I., des métaphores telles que « l'organisation, c'est l'information », ou « l'information, c'est le pouvoir » peuvent être des « illusions dangereuses » (image rationaliste de l'organisation, ou d'un pouvoir absolu de l'information) et entraîner un mauvais fonctionnement des S.I.

C'est pourquoi, certains auteurs (Morgan, 1980) proposent non seulement de tenir compte des métaphores des utilisateurs (après les avoir identifiées), mais aussi d'adapter la démarche de conception ou de mise en œuvre du projet à ces mêmes métaphores. Le point de vue, le vocabulaire, les références ou les valeurs personnelles des acteurs sont intégrés à la représentation. Ces derniers peuvent aussi se l'approprier. Il est alors possible de construire une représentation non seulement partagée par les différents acteurs, mais aussi opérationnelle (qui facilite le passage à l'action).

En conclusion, la métaphore apparaît comme non seulement un outil cognitif précieux mais aussi comme un levier d'action, en facilitant la compréhension d'une situation complexe et en permettant la construction d'une représentation partagée et opérationnelle d'une organisation. La richesse, l'ouverture et la créativité du processus métaphorique, permet de modifier la vision de l'organisation et de modifier, en conséquence, les principes qui la régissent. « Parmi les différents moyens langagiers (concept, analogie, métaphore) la métaphore est le moyen potentiellement le plus puissant pour comprendre les problèmes organisationnels, car au lieu d'attirer la réflexion d'un acteur sur le domaine (du problème) qui lui est peu connu et peu clair, la métaphore déplace la réflexion sur le domaine (métaphorique) qu'il maîtrise ; toutefois cette puissance peut causer des erreurs importantes si la métaphore employée n'est pas adéquate » (Getz, 1994).

Avec l'emploi de métaphores, le lien avec la réalité se distend un peu plus qu'avec les idéaltypes et plus encore qu'avec les modèles. Par ailleurs, les métaphores laissent une place importante à l'imaginaire, à la multiplicité des points de vue, dimensions absentes des deux modes de représentation vus précédemment. Il en va de même pour les formes, schèmes qui s'ancrent également dans le monde de l'imaginaire et du symbolique.

## II.2. Les formes

L'emploi de la métaphore en organisation repose sur l'hypothèse que le langage joue un rôle central dans l'interprétation-compréhension des problèmes organisationnels. Cependant, le discours métaphorique ou conceptuel n'est parfois pas suffisant ou le plus adapté pour rendre intelligible une réalité complexe. Ce peut être le cas dans une situation où les acteurs ont une culture technique forte. Le langage des images, des symboles ou des signes peut alors se révéler d'une plus grande efficacité. C'est ce que postulent les chercheurs ou les praticiens qui s'intéressent aux « formes ».

La théorie de la Forme a été développée, au début du xx<sup>e</sup> siècle par l'école allemande de la « gestaltpsychologie »<sup>3</sup> ou encore « psychologie de la forme ». Les tenants de cette approche expérimentale refusent d'isoler les phénomènes les uns des autres pour les comprendre, et les considèrent comme des ensembles indissociables structurés ou encore des « formes ». Cette théorie, en rupture avec la psychologie analytique de l'époque, a permis notamment de découvrir certaines lois de la perception.

L'esprit humain perçoit un objet d'abord dans sa globalité, avant d'en saisir tous les détails. A titre d'illustration nous percevons une chaise globalement, avant d'en repérer les différents éléments constitutifs (les pieds, le dossier...). Du premier regard, nous sommes également capables de distinguer une chaise d'une autre catégorie d'objets (table, canapé...). Dans son sens général, la forme peu se définir comme dans un « *champ perceptif par ce qui est distingué, de façon suffisamment stable, d'un fond* » (Le Moigne, 1990), dont elle est pourtant inséparable.

Les gestaltistes ont également identifié certaines formes, qu'ils appellent « les bonnes formes » en raison de leur facilité de perception. Nous pouvons reconnaître ces « bonnes formes », (parmi lesquelles on compte les ronds, les carrés et les triangles), sans avoir à fournir un effort de reconstruction mentale.

Partant de ces quelques principes, rapidement esquissés, on peut comprendre l'intérêt que présentent les formes pour la représentation de situations ou de systèmes complexes. Les formes constituent en effet, un schéma simplifié et symbolique de la réalité, facilement perceptible par notre esprit et surtout, une représentation qui fait sens. De plus, le concept de forme dépasse celui d'objet ou de processus, car il les englobe tous deux, en quelque sorte. J. L. Lemoigne (1990) donne un exemple de cette caractéristique des formes (ou gestalt, en allemand) : « *La gestalt client n'est pas le client en soi, mais une relation active du client et du système par lequel le client est perçu* ». La difficulté de l'emploi d'une forme réside, comme pour la métaphore, dans le choix de la forme adéquate.



La notion de forme est utilisée dans les domaines les plus variés : en informatique et robotique, avec le concept de reconnaissance des formes, mais aussi en peinture ou architecture, la notion de forme est à la base du travail des créateurs. (Ricardo BOFFIL interrogé sur la source de son inspiration pour la création de nouvelles formes, répondait qu'il allait dans le désert pour comprendre ses lois, et les retranscrire ensuite dans son architecture.)

Dans un milieu industriel, M. Liu relatait un exemple de forme, utilisée pour représenter le fonctionnement d'un atelier chimique. Cet atelier fonctionnait avec trois équipes qui effectuaient des rotations journalières, mais avec des horaires décalés. Les opérateurs éprouvaient des difficultés à se représenter ce mode de fonctionnement et les problèmes qu'il pouvait susciter. L'utilisation d'une forme composée de trois roues imbriquées tournant à des vitesses différentes, leur a permis de mieux comprendre les différents enjeux de ce mode de fonctionnement.

Dans le cadre de certaines situations complexes, ou pour certaines catégories d'individus plus familiers de représentations techniques (roues, engrenages...), les formes peuvent se révéler de puissants outils cognitifs. Car elles constituent plus qu'une schématisation ou une simplification du réel ; par le biais d'images ou de symboles, elles lui donnent également un sens accessible à tous.

Dans le domaine artistique particulièrement, les formes sont bien plus que l'objet qu'elles représentent. Elles sont également le reflet des sentiments, des états d'âme et des idées de leur auteur, et plus largement, le signe des préoccupations d'une époque. Elles laissent place, en fait, à différents niveaux de signification.

Enfin, contrairement aux modèles ou aux idéaltypes, et de manière plus nette qu'en ce qui concerne les métaphores, les formes laissent place à l'imaginaire et au libre-arbitre de ceux qui reçoivent la représentation ainsi formulée ou formalisée. Ces différences de fond s'expliquent par le fait que les schèmes envisagés plus haut, s'inscrivent dans deux approches différentes. Les modèles et les idéaltypes relèvent d'une approche que M. Liu (1994) qualifie de « analytique, rationnelle et construite », tandis que les métaphores et les formes procèdent d'une démarche « holistique, intuitive et signifiante », dans laquelle les représentations mythiques, mythologiques et symboliques peuvent se retrouver. Les formes s'apparentent en effet, grandement aux mythes platoniciens, qui font appel à l'imagination plutôt qu'au raisonnement, parfois à la sensibilité ou au sentiment religieux. Tout comme les formes, les mythes s'éloignent du discours conceptuel et se proposent comme un autre type de

discours : « non plus abstrait mais imagé, non plus déductif mais narratif, non plus argumentatif mais suggestif » (Droz, 1992).

## CONCLUSION

Modèles, idéaltypes, métaphores ou formes constituent autant de représentations possibles d'organisations (ou plus largement de situations complexes). Ces différentes constructions ont pour ambition de rendre plus compréhensibles des phénomènes complexes et difficilement atteignables par l'esprit humain. Dans la quête du sens, elles empruntent des voies différentes qui s'éloignent plus ou moins de la réalité, qui tendent plus vers l'explication ou vers la compréhension, et enfin, qui laissent plus ou moins de place à l'imaginaire.

En fonction de ces trois dimensions (rapport à la réalité, tension vers l'explication ou la compréhension et degré d'ouverture), les quatre modes de représentation envisagés composent un continuum allant des modèles aux formes, en passant par les idéaltypes et les métaphores (Fig. 1).

Cette succession ne reflète pas une quelconque hiérarchie, les modèles ne constituent pas des représentations meilleures ou moins bonnes que les autres

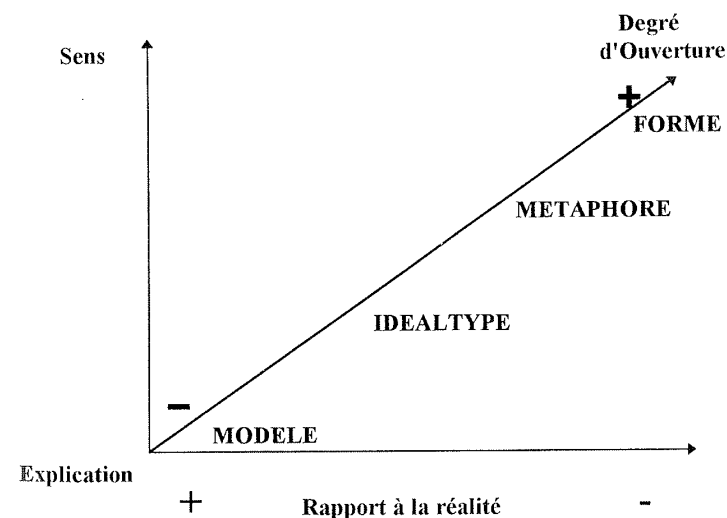


Figure 1. Un continuum de représentation.

schèmes que nous avons analysés. Les « bonnes » représentations, s'il en est, étant celles qui véhiculent du sens, dans le contexte des situations envisagées et pour les acteurs concernés. Chaque représentation ne permet qu'une saisie partielle de la réalité en attirant l'attention sur l'un ou l'autre de ces multiples aspects. Penser la complexité, comme nous le propose E. Morin (1986), et plus particulièrement la complexité organisationnelle, suppose de mobiliser différentes représentations du monde qui apparaissent contradictoires et complémentaires à la fois.

### Notes

1. Nous partageons l'analyse de M. Liu (1994) en admettant que : « *ce qui peut être atteint par l'esprit humain est une représentation de la réalité. Cette dernière sera toujours au-delà de sa représentation* ».
2. La référence en la matière étant les modèles utilisés en Économie (modèle IS-LM) ou en Finance (M.E.D.A.F. : Modèle d'Équilibre des Actifs Financiers), qui reposent sur des hypothèses formulées mathématiquement et des éléments de vérification empirique.
3. La théorie de la forme est due à des auteurs comme Kohler, Wertheimer, Koffka.

### Références bibliographiques

- S. AIRAUDI, Pour une théorie des modèles d'organisation, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1995, p. 5-10.
- M. AOKI, *Économie japonaise*, Paris, Economica, 1991.
- R. ARON, *Les étapes de la pensée sociologiques*, Paris, Gallimard, 1990.
- N. AUBERT *et al.*, *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses Universitaires de France, 1991.
- Y. BERTRAND et P. GUILLEMET, *Les organisations, une approche systémique*, Québec : Chotard et associés éditeurs, 1989.
- B. COVA et B. PRAS, Que peut-on apprendre du management asiatique ?, *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, p. 20-32.
- M. COMBES, L'organisation qualifiante : Idéotype et conditions d'émergence. Les enseignements d'une recherche dans l'aéronautique, *Thèse de Doctorat*, École Centrale Paris, N° 3-95.
- G. DROZ, *Les mythes platoniciens*, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points, 1992.
- I. GETZ, Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive, *Revue Française de Gestion*, Juin-juillet-août.
- M. GRAVITZ, *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, Collection Précis Dalloz, 1990.
- S. KOCH et S. DEETZ, Metaphors analysis of social reality in organizations, *Journal of Applied Communication Research* 9, 1981.
- G. KOENIG, *Management stratégique : Vision, manœuvres et tactiques*, Paris, Nathan, 1990, p. 221.

- A. KORBZIBSKI, "Science and Sanity", The International non Aristotelian Library Publish Cie, Lake Ville, 6ème édition.
- T. KUHN, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1972.
- J. L. LE MOIGNE, *La modélisation des systèmes complexe*, Paris, Dunod, Collection AFCET-Systèmes, 1990.
- M. LIU, *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1983.
- M. LIU, Étude de situations socio-techniques complexes, *1er congrès biennal de l'AFCEC*, Versailles, 1993.
- M. LIU, La construction des représentations de situations complexes, *Document du C.E.R.S.O.*, Dauphine, 1994.
- M. MAURICE, Le Japon : modèle ou jeu de miroir ?, *Sociologie du Travail* N° 1, 1991.
- C. MIDLER, Logique de la mode managériale, *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, Juin, 1986.
- G. MORGAN, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organisation Theory, *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25, p. 605-622.
- G. MORGAN, *Images de l'organisation*, Québec : PUL/ESKA, traduction française, 1989.
- E. MORIN, *La méthode III : la connaissance de la connaissance*, Paris, Seuil, 1986.
- M. WEBER, *Essais sur la science*, Paris, Édition Plon, 1992.