HAL
open science

Méthodes de recherche qualitatives: des représentations en organisation

Yvon Pesqueux

To cite this version:

Yvon Pesqueux. Méthodes de recherche qualitatives: des représentations en organisation. Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, Mar 2004, Lyon, France. pp.vol 2. hal-00482601

HAL Id: hal-00482601

https://hal.science/hal-00482601v1

Submitted on 11 May 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

METHODES DE RECHERCHE QUALITATIVES : DES REPRESENTATIONS EN ORGANISATION

Yvon PESQUEUX
C.N.A.M.
(France)

INTRODUCTION

La question posée ici est celle de la quête d'une « structure élémentaire » de compréhension de l'organisation. Il s'agit de mettre en rapport une *notion* (l'organisation) avec des *concepts* (qui permettent de la fonder) au regard d'*objets* (des éléments « d'observation »). Et c'est par le jeu des modèles rendus intelligibles par des images qu'il sera ici question de fonder la notion d'organisation au travers du concept de représentation. Pour des raisons de focalisation de la démonstration, ce concept de représentation sera ici défini comme tel, indépendamment des nombreux débats qu'il suscite.

PARLER DE L'ORGANISATION, DU MARCHE ET DU CLIENT…

Ce qui questionne aussi la logique d'une perspective qualitative, c'est la difficulté ressentie de parler d'une notion comme l'organisation, sans position épistémologique préalable, précaution nécessaire pour qui veut se confronter à l'impensé politique de cette notion-là. Il s'agit en effet de questionner l'évidence de ce qu'est une organisation et d'expliciter les modèles et les représentations qui sont utilisées pour analyser et exprimer ce dont il s'agit. Et c'est au travers du concept de représentation qu'il est nécessaire de se référer pour comprendre l'idéologie de ce qui constitue le fondement des représentations.

Rappelons, de façon préliminaire, l'implicite qui recouvre la façon de parler de ces « objets »[1]. Un des contacts avec les organisations se fait le plus souvent par le discours. Le problème est alors de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et de la représentation : le discours indique la représentation et la représentation indique le discours. En d'autres termes, parler de l'organisation s'inscrit dans une forme légitime qui permet d'en parler, forme légitime qui va elle même conduire aux actions qui vont

[1] Y. Pesqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris 2000

aller dans le sens induit par la manière d'en parler. Karl E. Weick[2] parle à ce propos d'*enaction*. Il ne faut donc pas oublier le jeu des interactions sociales qui s'opère entre le discours, les représentations et les effets que cela génère. C'est donc aux fondements des représentations qu'il est question de s'intéresser ici.

LE CONCEPT DE REPRESENTATION

La représentation (re-présentation c'est-à-dire une présentation de deuxième niveau) est bien une image rapportée à autre chose. Qui dit image dit espace car, avec l'image, c'est bien toujours l'espace qui prédomine. La représentation rendue intelligible par l'image offre une structure interne au monde en lui attribuant une vérité. Le problème est celui de la contingence, de la variabilité et conduit à devoir prendre en compte l'impact de l'idéologie comme fondement de la représentation.

Il est alors intéressant de se référer à deux constats pour ce qui concerne les organisations :

- Les phénomènes managériaux tendent à expliquer, pour des raisons liées au rapport à l'observation, les comportements des agents en privilégiant une approche comportementaliste et éthologique, c'est-à-dire une situation qui réduit les comportements à leurs manifestations observées et qui traite alors les agents comme des sujets isolés qui peuvent ainsi être figurés au moyen d'images. Il se pose donc le problème du lien entre un savoir de gestion qui se détermine à partir de deux aspects - la vie et la société - et la manière dont il s'exprime.
- L'organisation est expliquée à partir des manières et des pratiques au travers desquelles elles fonctionnent.

Rappelons à cette étape qu'*ethos* signifie en grec « mœurs », habitude et que la référence au système de valeurs comme impensé des habitudes joue un rôle très important dans le savoir du management (cf. le concept de culture qui cherche à rendre intelligible le comportement des agents dans l'organisation par référence aux habitudes et à leurs fondements).

Il est également nécessaire d'envisager le statut de l'analogie dans le processus de connaissance qui sert à représenter l'organisation. Ceci est d'autant plus aigu dans le contexte actuel où l'objet « organisation » est de moins en moins spécifié, et où la manière de les nommer sert en conséquence à les spécifier, donc à une situation où le problème de la

---

[2] K. E. Weick, *Sensemaking in organizations*, Sage, 1995

pathologie de l'organisation est au premier plan. On est alors confronté au processus de justification qui s'instaure entre la façon de parler de l'organisation et la pathologie de ces objets eux-mêmes.

N'oublions pas le rapport qui s'établit entre la justification qui est liée au jeu des interactions discours - représentations et le « juste » qui est la légitimation d'une vérité adéquate, donc capable, dans le champ des sciences de gestion, de caractériser un objet comme l'organisation. C'est ce qui permet de justifier que des théories puissent apparaître plus justes que d'autres à un moment donné. En effet, du fait du jeu des interactions discours - représentations, la logique de la justification va conduire à mettre en évidence les « bonnes raisons » qui fondent la référence à tel modèle, telles méthodes, tels indicateurs de gestion et telles théories et à les choisir plutôt que d'autres. Ces éléments vont, en quelque sorte, justifier le modèle qui prévaut à leur mise en exergue et venir le renforcer dans un processus d'autoréalisation. En ce sens, croyances et attentes jouent un rôle essentiel ce qui conduit à la mise en exergue du concept d'idéologie et de son rôle dans la compréhension des représentations de l'organisation.

Comme le souligne Jean-Michel Besnier[3], la question de la représentation est une des plus vieilles question de la philosophie. Elle recoupe le thème de la vérité, c'est-à-dire la question de la conformité des idées avec les choses. L'organisation comme objet de recherche fonde la même interrogation. Le recours à des représentations est également la recherche (performative) de la production d'effets. Ne s'agit-il pas d'induire des actions, de justifier des décisions au-delà du thème de la vérité ? Focaliser l'attention sur la question de la représentation en « sciences des organisations », c'est reconnaître la part accordée au modèle. L'intrusion de la question de la représentation comme constitutive des modèles en « sciences des organisations » est bien le signe du projet faire de ce domaine une science humaine.

La notion de représentation comporte des constantes : il s'agit de reproduction du réel par rapport à un certain point de vue comme on le voit dans l'utilisation du terme pour le théâtre et la peinture, par exemple. L'art de la représentation marque la prétention à la vérité par la « bonne » imitation. La question qui se pose est donc bien celle d'une vérité (ou non) au-delà de la représentation, cette vérité étant dans la chose elle-même et non dans la duplication. Selon les termes de Jean-Michel Besnier, la représentation n'est alors qu'un « idéal asymptotique ». La

---

[3] J.-M. Besnier, « Les paradoxes de la représentation », *document de travail DRISSE*, CNAM, Paris, 2001

représentation est faite pour être dépassée dans la mesure où elle n'offre qu'une présentation limite du réel. La représentation « fait écran » en quelque sorte en n'offrant qu'une vision superficielle. Comprendre revient alors à dépasser les représentations qui viennent servir de médiation à la compréhension.

Mais celle-ci pose également le problème de la vérification. La posture qui vient fonder la représentation est la posture empiriste. C'est à ce titre que l'on est amené à considérer que la représentation donne accès à l'objet. Mais cette posture se heurte à l'épaisseur de la représentation comme intermédiaire entre le sujet et l'objet de la représentation. La représentation suppose un tiers et ne peut conduire qu'à une construction abstraite et biaisée. Pour être « scientifique », il s'agirait donc de supprimer la représentation par mise en avant d'un processus d'évaluation de l'ordre de l'immédiat. Et l'on retrouve là une des points aveugles des « sciences des organisations » dans le rapport qu'elles établissent avec l'empirique. Ce qui fait pourtant la force d'une représentation (et l'on recoupe ici le concept d'idéologie), c'est qu'il s'agit d'un « attracteur » qui réunit les atouts de la mémoire dans son aspect descriptif et attribue un sens à l'avenir dans son aspect performatif.

La représentation produit en quelque sorte le renversement de ce qui est vers ce qui doit être. La représentation rend alors possible ce que ferme la perception. La représentation est « duplication », passivité. Mais elle est également « épidémiologique », donc collective là où la perception est construction, activité, fragment de mémoire et d'imagination, sensation mais individuelle. La représentation est aussi occultation du fondement, démarche de valorisation d'un « préférable ». La représentation est alors plus un projet de cohérence qu'un fait d'adéquation. La représentation conduit à la question de la justification passive et active. Ne s'agit-il pas de « vendre » son modèle avec la convocation d'arguments de cohérence, de pertinence (tant interne que par rapport à l'objet représenté) ? La représentation est donc aussi « projet de connaissance »[4].

Corinne Enaudeau[5] pose la représentation par rapport à la conviction, la recherche d'un pouvoir efficace dans une volonté de conduire la conduite quand on l'exprime au regard de l'organisation. La représentation tient alors du pouvoir de faire-faire dans un projet « d'entraînement » des autres pour qu'ils mobilisent leur inépuisable

---

[4] J.-M. Besnier, *op. cit.*

[5] C. Enaudeau, « Les paradoxes de la représentation », *Document DRISSE*, CNAM, Paris, 2001

« ressource humaine ». La représentation dans l'entreprise n'a-t-elle pas alors pour projet de « gouverner l'indétermination des hommes pour en faire la détermination de la richesse ? »[6]

Il s'agit alors de faire émerger du stable dans le paradoxe d'un homme aux prises avec l'absence de la chose (visée par la représentation) et l'indétermination du sujet. Le capitalisme comme ordre politique table alors sur ce qui nous sépare de nous mêmes pour remplir son projet d'accumulation indéfinie. Corinne Enaudeau met donc l'accent sur le « re » de représentation. Et s'il y a répétition, réplique, d'où vient l'original ? Est-il antérieur ou extérieur ?

La représentation institue le représenté, elle le fait « exister » au point de pouvoir le remplacer. « *C'est une valeur, non de duplication, mais de synthèse* »[7] car elle « pose » l'objet en le projetant. « Se représenter » les choses est bien une expression pronominale qui consiste à adresser des objets à sa « scène mentale ». L'esprit fait de lui-même une scène (c'est-à-dire construit un dispositif théâtral (spatial) conformément à l'acception courante du terme. Cette auto-représentation, visualisation des objets revient à se les figurer dans un processus où l'on se représente les autres et soi-même dans un projet d'articulation[8] pensée - action. C'est une activité subjective d'accès au monde, mais d'un monde hors de soi et en soi à la fois. La critique de la représentation vise donc la toute puissance ainsi conférée à la subjectivité. « *La représentation prélève du stable sur le flux, du discret sur le continu, ce qui est une rupture* »[9]. C'est une pause qui donne au sujet son pouvoir d'entreprise.

La représentation pose donc la question de la conviction, c'est-à-dire celle du rapport du sujet avec ses pensées. Un jugement n'est connu comme vrai que dans une expérience, un vécu et la représentation se tissent donc en même temps. Elle n'est pas, à ce titre, un phénomène second. La représentation joue avec la conviction comme mode d'anéantissement du doute et de l'incertitude. C'est un acte à la fois passif et actif (on se soumet car on est « vaincu ») et l'on soumet par la mobilisation d'un objet de pensée totalement adéquat.

L'activité d'entreprise est totalement fondée sur la conviction car la coercition est contre productive au regard des bénéfices tirés de l'adhésion. Mais si l'autorité coercitive est suspecte car « rigide », la

---

[6] C. Enaudeau, *op. cit.*
[7] C. Enaudeau, *op. cit.*
[8] C. Enaudeau, *op. cit.*
[9] C. Enaudeau, *op. cit.*

conviction l'est aussi (cf. la conviction sans preuve face à l'incertitude inhérente à l'activité d'entreprendre). C'est donc bien une forme de paradoxe de vouloir à la fois se convaincre d'une représentation et de sa relativité. Les acteurs sociaux se mobilisent donc autour de projets « fugaces » car le temps en induit l'usure ou l'achèvement et la représentation en indique la stabilité et le modèle en même temps. Il s'agit d'engager et valider par rapport à une situation d'incertitude.

A PROPOS DE MODELE

Le premier niveau de représentation, celui qui permet de donner un contenu au concept et qui vient désigner l'objet de la représentation est le modèle vu dans son acception classique, celui de réduction de la « réalité » comme celui de normalisation de cette « réalité ». Mais le fait même de parler de « réalité » invite à se poser la question de ses fondements sur la base de perceptions, la « réalité » étant alors considérée comme construite. C'est ce qui vient poser la question de la place de l'observateur dans le dispositif.

Le modèle pose le problème de l'existence d'un contenu qui permette d'en parler, l'image et la métaphore intervenant alors à cette étape, l'image comme médiatrice et la métaphore en venant rendre créatif le discours induit par l'image. Mais, là encore, il est nécessaire de s'interroger sur les rapports relatifs qui s'établissent entre modèle, image et métaphore. C'est alors que vient se poser le problème de l'émergence des modèles, images et métaphores et c'est en liaison avec l'idéologie qu'il est possible d'en parler.

En effet, l'idéologie est un processus de simplification et d'incantation : simplification d'une réalité par recours à une représentation, incantation par répétition, saturation de l'espace et du temps car il s'agit de la « bonne manière » de dire les choses. Le modèle, comme simplification et comme norme, possède en lui-même ces deux caractéristiques ce qui oblige donc à en parler au regard de l'idéologie de construction, par exemple, d'un « capitalisme académique ».

Pour ce qui concerne les organisations, la représentation repose sur une image médiatrice propre à les rendre compréhensibles. De tels « objets » posent un problème plus large de décodage des représentations. Il est bien difficile de « serrer la main » d'une organisation. On est ainsi amené à en parler par référence à une image qui permet d'en exprimer le modèle et, en quelque sorte, à traiter ces représentations comme des « réalités », c'est-à-dire une posture où les éléments partiels de « réalité » auxquels on se réfère tendent à valider le modèle comme s'il s'agissait

d'une réalité dans une perspective descriptive. En même temps, en indiquant ce qu'il indique, le modèle nous montre ce qu'il n'indique pas. Se confronter ainsi aux « objets organisationnels » conduit à une modélisation qui leur donne vie et dont il est nécessaire de spécifier les caractéristiques. Mais cette modélisation comme représentation, du fait du champ qui est le sien partage les caractéristiques de la représentation : parler et communiquer à propos d'une vérité en termes de réalité (visée descriptive) tend en retour à « créer » en partie une forme de réalité car elle devient ainsi compatible avec la manière d'en parler (visée performative). C'est à ce titre qu'il est possible de parler d'interaction entre discours, représentation et éléments de « réalité ».

La validité d'un modèle sera donc jugée suivant :

- son fondement théorique comme, par exemple, sa capacité à proposer des « lois » à partir des régularités observées,
- sa capacité d'interprétation,
- la validité de ses prédictions, c'est-à-dire la possibilité de le vérifier par l'examen des faits dans le temps.

Le passage modèle - vérité nous confronte aussi au dilemme constructivisme - positivisme. Quelle est donc la nature de la réalité « construite » ? Il s'agit alors de spécifier la différence qui existe entre un paradigme réducteur et un paradigme réductionniste. Dans le premier cas, le modèle conduit à l'image, vue comme manière de parler et à la métaphore qui conduira à une compréhension fragmentaire mais suffisante, perspective qui est plutôt de type constructiviste. Dans un paradigme réductionniste, le modèle est également rendu intelligible au travers d'une image comme manière de parler mais on se trouve alors confronté à une métaphore à vocation totalisante dans la justification qu'elle propose, perspective de type positiviste. Ce sera par exemple le cas de l'usage du modèle de l'économie des coûts de transaction par lequel Oliver E. Williamson[10] nous invite à accepter une forme canonique de l'entreprise et de l'organisation définie à partir de l'univers des transactions du marché.

Il est nécessaire, à cette étape, de se poser la question de ce qui sépare un modèle d'une métaphore et d'une image dans la mesure où, l'image venant rendre en quelque sorte le modèle compréhensible, vient

---

[10] O. E. Williamson, « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, vol. XIX, October 1981, p. 1544 - O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985, p. 55

construire un deuxième niveau de la représentation… et la métaphore un troisième. Métaphore et image sont les deux termes par lesquels Gareth Morgan dans *Les images de l'organisation*[11] nous invite à parler de l'entreprise. Il s'agit donc de se poser ici la question de savoir ce qui ressort des images qui permettent de parler de l'organisation, du marché et du client.

METAPHORE ET IMAGE

En effet, Gareth Morgan parle, à propos des images de l'organisation, de « l'art de décoder les situations » en montrant qu'il n'existe qu'un faible nombre d'images de référence. Il établit ainsi un continuum entre image et métaphore. L'image permet de parler de l'organisation et la métaphore, comme image aussi, d'approfondir la compréhension avec le champ qu'elle recouvre. Elle suppose une façon de penser et une façon de voir qui induit un type de compréhension qui est celui de la pensée par ressemblance et par substitution répondant aussi aux caractéristiques de la représentation. « *Nous nous servons de métaphore chaque fois que nous tentons de comprendre un élément de notre expérience à partir d'un autre élément* »[12]. Elle produit, à ses yeux, une intuition mais, devons-nous ajouter, une illusion aussi. Il va ainsi proposer la métaphore de l'organisation comme machine, organisme, cerveau, culture, système de gouvernement, prison du psychisme, flux et transformation, instrument de domination. C'est le recours à la métaphore qui, à ses yeux, permet de se confronter à la complexité des situations afin de les rendre intelligibles. C'est donc elle qui donne vie à l'image. La métaphore crée le « tout » que la métonymie, qui relève pourtant d'une autre figure de style, explore d'où le jeu de la métaphore et de la métonymie dans l'image pour ce qu'elle a à nous dire. Remarquons ici que la métonymie passe, elle aussi, par une image et, qu'à ce titre, elle produit un effet du même ordre que celui de la métaphore. C'est la métonymie qui permet de parler du tout pour la partie et de la partie pour le tout. Dans le sens où nous l'employons ici, c'est donc un opérateur de même type que la métaphore.

Le modèle offrirait donc, en quelque sorte, une intelligibilité au « premier degré » dont l'image permet de parler par recours à l'analogie. Cette image médiatrice peut elle-même être au premier degré et répondre ainsi au sens primaire de la métaphore en parlant d'un élément par un autre élément. La métaphore peut aussi se référer à un champ de savoir et ainsi valider implicitement ou explicitement le recours à ce champ pour

---

[11] G. Morgan, *Les images de l'organisation*, ESKA, Paris 1993
[12] G. Morgan, *op. cit.*, p. 3

parler de l'objet considéré et c'est là que se construit la théorie. Par exemple, parler du « jeu naturel de la loi de l'offre et de la demande » dans le contexte d'une métaphore organique conduit à se référer à une validation du savoir de la biologie ou de celui des sciences de la nature (et donc des modes scientifiques qui y sont associés). La métaphore libère la fonction créatrice du langage dans les catégories de l'imagination et participe à la construction des représentations. Au sens strict du terme, la métaphore élargit là où la métonymie réduit même si, au regard de la démonstration que nous conduisons ici, nous en faisons des opérateurs de même nature. Mais l'allégorie propose aussi une image qui invite à l'imagination et mérite, à ce titre, sa place dans les jeux de la représentation.

Comme le signale Daniel Poirion[13], « *on définit généralement l'allégorie en la comparant au symbole, dont elle est le développement logique, systématique et détaillé* ». Ainsi, en poésie, l'image de la rose apparaît souvent comme le symbole de la beauté, de la pureté ou de l'amour. Le public moderne tend aujourd'hui à préférer le symbole à l'allégorie ce qui conduit à la réduire à la stricte fonction de « transport » (des symboles). L'allégorie porte la « signification cachée » sous la donnée sensible du mot ou de la narration. Elle se caractérise par un décalage entre ce qui est dit et ce qui est signifié. L'allégorie est une figure esthétique très utilisée au Moyen Age. Avec les théologiens, on s'habitue à fonder l'allégorie non seulement sur une analogie superficielle entre l'image et l'idée, mais aussi sur une relation profonde entre les événements de l'histoire et la réflexion métaphysique. On est donc bien, avec l'allégorie, dans les catégories de la représentation. Alors que, dans la parabole, il s'agit, par un récit dont les éléments sont tirés de la vie quotidienne de concrétiser un aspect de doctrine comme, par exemple dans la Bible, l'allégorie fait passer d'un aspect à l'autre en une double lecture simultanée que rend possible leur perméabilité analogique. Il en va ainsi aussi avec l'image allégorique *stricto sensu* comme, par exemple, avec l'allégorie du printemps de Boticelli. Avec l'allégorie, des créatures jouent un rôle de premier plan (le dieu Amour, par exemple ou la personnification de la Fortune, où se trouve exprimée la tension philosophique entre le hasard et la nécessité).

Par le recours à l'image, la parabole et l'allégorie sont aussi, tout comme la figure, une forme d'illustration permettant d'occulter la confrontation à des symboles. L'allégorie apparaît quand on dépasse la singularité de l'événement ou de la personne pour atteindre à la généralité du vrai, sans pour autant s'encombrer avec les jugements. Par exemple,

---

[13] D. Poirion, article « allégorie », *Encyclopedia Universalis*, 2004

les vertus sont représentées par des figures féminines. Est-on alors en droit de parler de paraboles et d'allégories organisationnelles au travers des « cas. Les figures représentatives des configurations organisationnelles ne sont-elles pas aussi représentatives d'un ordre, d'une harmonie ?

Les formes créatrices libérées par l'analogie sont ainsi vues sous trois aspects d'ampleur croissante :

- le transport d'un plan à un autre (forme de la rhétorique classique) qui concerne le mot choisi et la forme qu'il indique,
- la ressemblance (dont le décodage relève de perspectives sémiotiques ou sémantiques) qui concerne la phrase et ce qu'elle indique,
- la conaturalité (d'ordre herméneutique) qui concerne le discours et vise la proximité des références.

La métaphore (comme la métonymie) permet de penser par ressemblance et substitution. Ce que Gareth Morgan qualifie de décodage montre ainsi la fonction de la métaphore qui n'est certes qu'un moyen mais avec une visée créatrice, un pouvoir de redescription. Le glissement opéré conduit au dédoublement de la référence et offre un pouvoir de redescription à partir de cette image dédoublée. Il permet ainsi de sortir de l'isomorphisme (qui valide les rapports établis entre modèle et « réalité »). Elle invite à penser par ce qui est différent). Comme le souligne Paul Ricoeur dans *La métaphore vive*[14], la métaphore suppose une coréférence entre les deux termes qui constituent ce qui va créer les signifiants qui fonderont la référence implicite de la métaphore, évitant ainsi le piège de l'autoréférence. La question qui se pose ici est de savoir ce qui constitue la référence entre les métaphores utilisées et l'organisation, pourquoi cette coréférence émerge à un moment donné et ce qu'elle signifie. La métaphore attribue à ce qu'elle indique le statut de nouvelle référence.

L'aspect le plus important du recours à la métaphore est celui de la libération du discours. Elle conduit à proposer une conception du monde à partir d'une invention et c'est ce monde-là qui, s'il est perçu comme légitime, vient créer les éléments de sa réalisation. Elle permet le passage de l'invention langagière à l'innovation de sens. Sous cet aspect, la métaphore conduit à constituer une forme d'aphorisme de l'organisation.

---

[14] P. Ricoeur, *La métaphore vive* - Seuil, Paris 1975

Rappelons brièvement que l'aphorisme[15] « *est un genre spéculaire par excellence : sa brièveté, la précision du geste vers laquelle tend l'auteur attirent le regard sur le mouvement de sa propre pensée (...) Spéculaire, l'aphorisme l'est aussi par sa situation ambiguë qui fait « réfléchir » (au sens optique et au sens intellectuel du mot) (...) Le critère de la « spécularité » pourrait permettre de distinguer l'aphorisme des autres « formes simples », plus normatives ou davantage orientées vers un but mnémotechnique, comme les préceptes, les maximes, les adages (...) Le caractère réflexif de l'aphorisme est lié à l'introspection, tandis que la visée universelle de la maxime provient de l'observation des autres* ». Tout comme avec la représentation, l'aphorisme ne coïncide pas avec la « réalité », mais répond à un souci de concision qui le rapproche de la maxime. Et de souligner aussi combien les préceptes, les maximes et les adages sont aussi présents dans les représentations de l'organisation…

Les aphorismes sont aussi très souvent qualifiés d'axiomes ou de principes. Marc Nikitin[16] cite ainsi le livre d'Herbert Casson afin de montrer que cette perspective aphoristique ne date pas d'aujourd'hui[17], en faisant de la référence à des axiomes non une forme de style mais un argument de scientificité, ambivalence dont on rejouera avec la notion de figure. Il met d'ailleurs en perspective cet ouvrage dont la version d'origine date de 1915 avec les huit principes de l'excellence de Tom Peters et Waterman[18] dans leur ouvrage de 1980. Les années passent, mais les formules subsistent…

D'une certaine manière, la métaphore est au langage poétique ce que le modèle est au langage scientifique. Le problème se corse lorsqu'un modèle est rendu intelligible au travers d'une métaphore et que la confusion langage scientifique – langage poétique s'opère ainsi. Et c'est bien à cela que nous sommes confrontés avec l'organisation. En effet, le modèle scientifique pose la question de la preuve et la métaphore rend non seulement le modèle intelligible, mais elle tient lieu et détruit la preuve en même temps (puisqu'elle n'en est pas véritablement une). C'est d'ailleurs en cela que nous qualifions la métaphore d'aphorisme organisationnel. Nous indiquons par là le paradoxe de la métaphore qui conduit en même temps à de la construction et de la destruction du sens. C'est en cela que des liens majeurs s'établissent entre modèle, métaphore et idéologie. En effet, au nom d'une idéologie, on indique un univers de

---

[15] V. Klaubern article « aphorisme », *Encyclopedia Universalis*, 2004

[16] M. Nikitin, « De la science des affaires aux sciences de gestion : un siècle de tâtonnements ? », *Gérer et comprendre*, n° 74, décembre 2003, pp. 67-75

[17] H. Casson, *Les axiomes des affaires*, Payot, Paris, 1934, 5° édition

[18] T. Peters & Waterman, *Le principe de l'excellence*, InterEditions, paris, 1982

Raison (et de « bonnes raisons ») et, par le recours à la métaphore, on peut en indiquer d'autres et mettre par là en route toute une dynamique de renforcement (et de déformation) des raisons précédentes.

LA FIGURE

Il est enfin nécessaire, pour achever cette démonstration, de se référer à la notion de figure car, tout comme le modèle, mais de façon plus « graphique », la figure est une abstraction de la réalité, une réduction à l'essentiel dans une approche du symbole analogue à celle qui est en usage en mathématiques. Mais aussi, tout comme le concept de représentation, celui de figure appartient lui aussi au champ lexical du théâtre avec le thème de la figuration mais aussi au nom de la référence à un comportement type (un *ethos*). La dimension symbolique conduit alors à construire un mythe. C'est à partir d'Ernst Jünger[19] que nous le ferons ici. Là où il met en avant la Figure du travailleur, l'évocation d'une figure de l'organisation peut aussi être considérée comme représentative d'un ordre politique. Ernst Jünger met en avant le concept de Figure, non comme métaphore ni comme construction idéaliste mais comme réalité substantielle. Il construit la Figure du travailleur dans un projet descriptif. La Figure apparaît comme ce qui englobe plus que la somme de ses parties et constitue, à cet égard, un point d'entrée dans la compréhension. Le recours à l'analyse « *au-delà des appréciations de valeur morales et esthétiques aussi bien que scientifiques. Dans ce domaine, ce qui importe d'abord, ce n'est pas de savoir si quelque chose est bon ou mauvais, beau ou laid, faux ou exact, mais le genre de Figure auquel il appartient* »[20]. La figuration est donc bien autre chose que le jeu des apparences dans une perspective de déclassement de la critique. Le recours au concept de figure importe aussi, au-delà de ce qui vient d'être dit de la métaphore. En ce sens, figure et figuration ont pour objet de faire apparaître l'invisible, de le représenter.

Mais la figure pose aussi la question de la configuration. La perspective d'Henry Mintzberg[21] se construit en effet sur des configurations, venant fonder une oscillation entre des perspectives normatives et des perspectives descriptives. Avec ses configurations, Henry Mintzberg offre une issue aux catégories du fonctionnel tout en les construisant sur un fonctionnalisme, c'est-à-dire la référence à des

---

[19] E. Jünger, *Le travailleur*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 2001 (éd. Orginale, Berlin, 1932)
[20] E. Jünger, *op. cit.*, p. 72
[21] H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1998

« constantes » telles que la coordination etc…, « constantes » propres à fonder lesdites configurations. Son intuition de l'importance à accorder à la coordination est toutefois à souligner dans la mesure où c'est encore celle-ci qui servira de point focal aux perspectives économiques des « nouvelles » théories de la firme. Mais l'usage des configurations est à la fois d'ordre descriptif et d'ordre performatif (en répondant à la fois à la question de savoir comment les structures organisationnelles sont et comment elles « devraient » être). C'est sans doute pour cela que l'on parle, à ce propos, de « configurations » et non de « figures » ou de « figuration ». Comme les autres mots de ce type, le préfixe « con » indique le principe d'une identification passive là où son absence indique celui d'une identification active (il en va ainsi aussi, par exemple, de la différence qui existe entre le concitoyen et le citoyen…). La configuration permet en effet un usage à la fois descriptif, analytique mais aussi panoptique et performatif.

Mais figuration et configuration ne peuvent-elles être à l'origine de « défigurations », la première en conduisant à mobiliser des preuves allant contre elle et la seconde en proposant un ordre du monde certes appréciable mais *in fine* fragile.

Achevons cette démonstration avec la brève évocation d'autres figures de style avec le concept de stéréotype (et celui de cliché qui est, pour sa part, plus « graphique »). Si « l'interculturel » est le moment de confrontation entre des éléments culturels dont chacun des porteurs est relativement conscient (des comportements externes, des manières d'être au monde, des coutumes, des habitudes, une langue, une histoire etc…) et au contenu émotif très important (valeurs et présomptions, visions du monde, modes de pensée etc…), il nous invite à distinguer « idéal-type » (construit dans une perspective compréhensive) de stéréotype (« support » de l'idéal-type tout comme du préjugé, le stéréotype venant ici jouer le rôle d'une image ou d'une figure) et de préjugé (qui est l'usage affectif « dégradé » du stéréotype). Comme nous y invite l'ouvrage publié par le Centre de Documentation Tiers-Monde[22], un stéréotype signifie « *une action que l'on répète sans l'avoir soumise à un examen critique (…) Ils sont simplificateurs et globalisant, en ignorant les variations* ». Le préjugé « *est un jugement (positif ou négatif) qui précède l'expérience, un prêt-à-penser consacré, dogmatique, qui acquiert une sorte d'évidence tenant lieu de toute délibération* ». Il y a une composante affective dans le préjugé. Le stéréotype peut exprimer un préjugé mais aussi les engendrer.

---

[22] L. Flécheux, « Stéréotypes et préjugés : des filtres qui bloquent les relations interpersonnelles » *in Se former à l'interculturel*, Centre de documentation Tiers-Monde, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2000, pp. 15-18

Tout préjugé est rendu intelligible par un stéréotype, mais tout stéréotype n'est pas nécessairement un préjugé. Le stéréotype naît de la confrontation entre deux groupes et en exprime la différence au nom de l'un par rapport à l'autre (perspective comparative). Le stéréotype possède donc une fonction à la fois identitaire et cognitive. L'interculturel commence là où le stéréotype ne débouche pas sur la dévalorisation de l'Autre et c'est bien là ce qui fait toute sa difficulté. Le problème que vient de poser cette brève convocation des notions d'idéal-type, de stéréotype et de préjugé est aussi celui de savoir si les instruments de gestion ne pourraient finalement pas être interprétés dans l'une des catégories comme dans l'autre… En d'autres termes, un système de contrôle de gestion, par exemple, ne serait-il pas tout autant un préjugé qu'un idéal-type…

BREVE CONCLUSION

S'il a été question ici d'examiner les supports de la représentation en organisation dans leur vocation à créer de la connaissance et de l'action, il n'a pas été abordé une autre grande question, qui est celle de la distinction entreprise – organisation – institution.