HAL
open science

Les figures de l'Autre en sciences des organisations

Yvon Pesqueux

To cite this version:

Yvon Pesqueux. Les figures de l'Autre en sciences des organisations. IFORIS - Les figures de l'Autre, Sep 2007, Angers, France. hal-00510863

HAL Id: hal-00510863

https://hal.science/hal-00510863v1

Submitted on 22 Aug 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.

Yvon PESQUEUX
CNAM
Professeur titulaire de la Chaire " Développement des Systèmes d'Organisation "
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
Tél. **01 40 27 21 63**
FAX **01 40 27 26 55**
E-mail **pesqueux@cnam.fr**
Site web **www.cnam.fr/lipsor**

Les figures de l'Autre en sciences des organisations

Résumé

Les développements de ce texte abordent successivement la notion de métaphore, de métonymie et des autres figures de style, dans les rapports que ces figures de style tressent avec les modèles organisationnels, métaphores et références venant conduire à souligner l'importance des relations qui s'établissent entre représentations et comportement organisationnel. Ils évoqueront donc le statut de l'analogie en sciences des organisations. Ces différentes figures reposent en quelque sorte sur une dualité entre des figures de style et des figures de l'Autre que l'on analysera principalement au travers des raisonnements en figures et configurations

Mots clés
Configuration, figure, idéal-type, image, métaphore, modèle, préjugé, stéréotype

Introduction

Les développements de ce texte aborderont successivement la notion de métaphore, de métonymie et des autres figures de style, dans les rapports que ces figures de style tressent avec les modèles organisationnels, métaphores et références venant conduire à souligner l'importance des relations qui s'établissent entre représentations et comportement organisationnel. Ils évoqueront donc le statut de l'analogie en sciences des organisations. Ces différentes figures reposent en quelque sorte sur une dualité entre des figures de style et des

figures de l'Autre que l'on analysera principalement au travers des raisonnements en figures et configurations.

Les figures de style en sciences des organisations : métaphore et autres figures de style

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, de la métonymie dans l'image pour ce qu'elle a à nous dire en sciences des organisations. 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 dont une des variantes, la synecdoque consiste à élargir le sens d'un mot à la phrase (" au loin, une voile… " pour un bateau). On retrouve un effet de ce type avec l'ellipse qui permet aussi de sous-entendre. 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. C'est ainsi que parler de l'organisation pour induire une description implicite de ses agents ou du client pour représenter le marché relève de la métonymie. Le décalage de la métaphore suppose l'existence d'un modèle, mais remarquons combien les représentations peuvent influencer la création des éléments de réalité qui vont dans le sens de ce qui est porté par les modèles organisationnels[1].

L'allégorie propose aussi une image qui invite à l'imagination et mérite, à ce titre, sa place dans les jeux des représentations organisationnelles. Comme le signale D. Poirion[2], " *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 qui a été très utilisée au Moyen Age. Avec les théologiens, on s'est habitué 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

[1] Y. Pesqueux, *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002
[2] D. Poirion, article " allégorie ", *Encyclopedia Universalis*, 2004

éléments sont tirés de la vie quotidienne de concrétiser un aspect de doctrine comme, par exemple dans la Bible. La parabole est à ce titre une histoire venant susciter des images. 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, dans l'allégorie du printemps de Botticelli. 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 une forme d'illustration permettant de recouvrir 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 détails réalistes. Par exemple, 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 sont ainsi vues sous trois aspects d'ampleur croissante :

- le transport (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 co-naturalité (d'ordre herméneutique) qui concerne le discours et vise la proximité des références.

La métaphore, la parabole et l'allégorie, tout comme la métonymie (qui perdent donc ici leur qualité de forme de discours *stricto sensu* pour devenir des opérateurs de même type) permettent de penser par ressemblance et substitution. Ce que G. Morgan[3] qualifie de décodage montre ainsi la fonction de la métaphore qui n'est certes qu'un moyen de représentation, mais avec une visée créatrice, un pouvoir de re-description. Le glissement ainsi opéré conduit au dédoublement de la référence et offre ce pouvoir de re-description à partir de l'image dédoublée. Il permet de sortir de la tautologie et invite à penser par ce qui est différent. Comme le souligne P. Ricoeur[4], la métaphore suppose une co-référence entre les deux termes qui fonde ce qui va créer les signifiants qui constitueront la référence implicite de

[3] G. Morgan, *Les images de l'organisation*, ESKA, Paris, 1993
[4] P. Ricoeur, *La métaphore vive*, Seuil, Paris 1975

la métaphore, évitant ainsi le piège de l'autoréférence. Elle libère le discours en le rendant inventif et la question qui se pose ici est de savoir ce qui constitue la référence entre les métaphores utilisées et l'organisation. Pourquoi telle co-référence émerge-t-elle à un moment donné et que signifie-t-elle ? Mais le glissement d'image qui indique la co-référence entre les deux termes vient en constituer le " point fixe ". Dans l'interprétation la plus large, il s'agit, par exemple, d'un état des savoirs. L'engendrement des signifiants conduit à une justification implicite de l'image et lui attribue le statut de nouvelle référence dont son univers d'interprétation, pour autant que ces signifiants-là soient légitimes. Ils trouvent ainsi leur intelligibilité dans l'idéologie.

L'aspect le plus important du recours à la métaphore est donc 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, permet le passage de l'invention langagière à l'innovation de sens. Il faut aussi signaler le synchronisme qu'elle établit entre l'objet d'origine et l'invention du monde qui est la sienne.

Sous cet aspect, la métaphore conduit aussi à constituer une forme d'aphorisme de l'organisation. Rappelons brièvement que l'aphorisme[5] " *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 aphorismes (dans une fonction descriptive) et les préceptes, les maximes et les adages (dans une fonction prescriptive plus ou moins liée à la précédente) sont aussi présents dans les représentations de l'organisation.

Les aphorismes sont aussi très souvent qualifiés d'axiomes ou de principes, c'est-à-dire, rappelons-le, ce qui vient au début (pour l'axiome) et bien encore " venant " pour le principe,

et qui ne se discute pas. Un principe est ce qui se situe à l'origine des choses, mais c'est aussi un mode d'action s'appuyant sur un jugement de valeur prédéfini, les deux aspects étant indissociablement liés. Le principe va alors, de façon anachronique, relier l'*a priori* avec l'*a posteriori*. M. Nikitin[6] cite ainsi le livre d'H. Casson afin de montrer que cette perspective aphoristique en organisation ne date pas d'aujourd'hui[7], 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 T. Peters et Waterman[8] dans leur ouvrage de 1980. Les années passent, mais les formules subsistent… Il faut souligner que, pour partie, il s'agit d'un abus de langage, " principe " étant substitué à " convention " ou même " habitude ". Or si un principe est peu discutable, il n'en va pas du tout ainsi de la convention et encore moins de l'habitude ! A ce titre, il y a très souvent usage abusif du terme de " principe " venant en fait masquer celui de préjugé. Il en va d'ailleurs de même pour ce qui relève de la confusion entre émotion, impression et sentiment. L'émotion est un trouble subit, une agitation passagère, une réaction affective de grande intensité provoquée par un stimuli venant de l'environnement). Une impression trouve son origine dans quelque chose d'extérieur qui " marque " au regard des apparences. Un sentiment est une connaissance plus ou moins claire au regard d'une donnée immédiate, une opinion ou encore un état affectif durable. En tous les cas, avec cet ensemble de notions, on est bien face à des représentations plus ou moins fondées.

Il est donc nécessaire d'envisager le statut de l'analogie dans le processus de connaissance qui sert à représenter l'organisation, le marché et le client comme le propose G. Morgan. Ceci est d'autant plus aigu dans le contexte actuel où l'objet organisation, marché ou client sont de moins en moins spécifiés et où la manière de les nommer sert en conséquence à les spécifier donc à une situation où le problème de la pathologie de l'organisation, du marché et du client est au premier plan. On est alors confronté au processus de justification qui s'instaure entre la façon de parler de l'organisation, du marché et du client et la pathologie de ces objets eux-mêmes.

---

[5] V. Klaubern, article " aphorisme ", *Encyclopedia Universalis*, 2004

[6] 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

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

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

N'oublions pas, à cette étape, le rapport qui s'établit entre la justification qui est liée au jeu des interactions sociales et le juste qui est la légitimation d'une vérité adéquate, donc capable, dans le champ des sciences des organisations, de caractériser un objet comme l'organisation, le marché et le client. C'est ce qui permet aussi de justifier que des théories puissent apparaître plus justes que d'autres à un moment donné. En effet, du fait du jeu des interactions sociales, la logique de la justification va conduire à mettre en évidence les " bonnes raisons " qui fondent la référence à tel modèle, telles méthodes et tels indicateurs de gestion, exprimés au travers d'images et à les choisir plutôt que d'autres. Ces éléments vont, en quelque sorte, justifier le modèle qui prévalait à leur mise en exergue et venir ainsi le renforcer dans un processus d'auto-réalisation. En ce sens, croyances et attentes jouent un rôle essentiel ce qui conduit à nouveau à la mise en exergue du concept d'idéologie et de son rôle dans la représentation de la place de l'organisation, du marché et du client.

Soulignons, en passant, pour un domaine dans lequel les " bonnes raisons " mettent en avant la virtualité supportée par les technologies de l'information et de la communication, par exemple, le continuum qui s'établit entre vérité, vertu et virtualité de l'organisation du marché et du client dans la référence au système de valeurs qui le supporte. En d'autres termes, la virtualité des valeurs qui suscite les " bonnes raisons " aide ainsi à justifier la représentation comme étant vraie ce qui, en retour, tend à susciter la réalité adéquate.

Les figures de l'Autre en sciences des organisations : figures et configurations

Il est nécessaire 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, mais aussi un modèle au sens normatif du terme. La référence à des figures est ainsi particulièrement importante en sciences des organisations : le client, l'actionnaire constituent ainsi des figures souvent mobilisées aujourd'hui. Mais il en va aussi de celle de configuration qui lui est associée. La différence entre " figure " et " configuration " provient de l'aspect actif de l'identification (pour ce qui concerne la figure) et de l'aspect " passif " de l'identification (pour ce qui concerne la configuration). Mais tant pour la figure que pour la configuration, soulignons qu'elles préexistent le plus souvent à l'usage qui en est fait, comme préjugé en quelque sorte. Il en va ainsi de " grandes figures " telles que celles du client, du fournisseur, de l'actionnaire, etc. En va-t-il d'ailleurs ainsi pour celle de l'organisateur ?

De façon liminaire, on pourrait évoquer l'idée de l'émergence des figures comme étant la résultante de la combinaison de faits ou de personnes " stylisés ". 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. C'est à partir d'E. Jünger[9] que nous le ferons ici. Son projet possède en effet des éléments de similitude mais aussi une différence radicale avec celui-ci. Au lieu de dresser les contours d'un Etat-nation anti-bourgeois radical, nous montrons en effet que la bourgeoisie, actrice du capitalisme comme ordre politique total, triomphe au contraire et nous nous confrontons ici aux conséquences de ce triomphe au travers de l'expansion des figures de l'organisation. Mais là où il met en avant la Figure du travailleur, l'évocation de figures de l'organisation comme représentatives, elles aussi, d'un ordre politique total, ont quelque chose à voir avec la position d'E. Jünger. Il met en avant le concept de Figure, non comme métaphore ni comme construction idéaliste mais comme réalité substantielle. Il construit ainsi la Figure du travailleur comme Domination dans un projet descriptif là où le recours à la figure de l'organisation opère dans un projet aussi bien descriptif que compréhensif. La Figure apparaît comme ce qui englobe plus que la somme de ses parties et constitue, à cet égard, un point d'entrée dans l'intelligibilité de l'organisation. Le recours à la notion de figure est " *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* "[10]. Là où nous sommes confrontés à la nécessité de figurer l'organisation, E. Jünger s'est en effet trouvé confronté à la nécessité de figurer le bourgeois et son projet.

Les sciences des organisations sont remplies de figures (et de schémas) venant " faire image ", voire " icône " tant leur répétition est fréquente. Il en va ainsi des matrices 2 x 2 (deux lignes, deux colonnes) dont les 4 cases invitent à naviguer de l'une à l'autre, tant d'un point de vue compréhensif que d'un point de vue prescriptif. L'archétype en est la matrice dite du BCG venant classer les produits entre les étoiles, les dilemmes, les poids morts et les vaches à lait. Il en va aussi des schémas reliant des " pavés " par des " flèches ", certaines de ces figures bénéficiant du caractère de " bonne forme " (les pyramides, inversées ou pas, les réseaux comme métaphore de l'organisation étendue à tous et à tout, les courbes en " cycle de vie ", etc.). De telles figures viennent donc valoir comme modèle dans son double aspect normatif et de simplification.

---

[9] E. Jünger, *Le travailleur*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 2001 (éd. Orginale, Berlin, 1932)
[10] E. Jünger, *op. cit.*, p. 72

La figuration est donc aussi bien autre chose que le jeu des apparences dans une perspective de déclassement de la critique. En ce sens, figure et figuration ont pour objet de faire apparaître l'invisible, de le représenter. Il en va ainsi des personnes (le plus souvent les dirigeants) qui, érigées de façon symbolique en personnages, deviennent ensuite des figures. On trouve ainsi d'autres personnages dans la galerie de portraits : le client, l'actionnaire, le salarié, le professionnel, le praticien etc… tous désignés par leur rôle comme s'il valait totalité. Et pourtant, personne n'a jamais rencontré une personne qui ne serait qu'un client.

C'est ainsi que les sciences des organisations construisent un amalgame entre :

- L'être, " objet " philosophique de type métaphysique caractérisée par une âme et doué de Raison,
- Le sujet qui se caractérise par sa capacité à agir dans la durée de manière non contrainte (expression de sa liberté) et donc la conscience qu'il a de lui-même.
- L'homme qui conjugue essence (la Raison) et substance (l'action) et qui se caractérise par sa conscience et son expérience, deux aspects constitutifs de ses représentations.
- La personne dont la composante affective se trouve ainsi mise en avant par articulation entre un pathos, une psychologie constituée par les ressources cognitives, qu'il s'agisse de connaissance mais aussi de sentiments et d'émotions, un ethos, c'est-à-dire une manière de se comporter et un *thymos*, c'est-à-dire une manière de se présenter aux autres.
- L'individu dont l'usage du terme marque l'isolement, la séparation du groupe et qui se caractérise par une rationalité d'intention construite sur la base abstraite de ses intérêts. C'est la poursuite de la rationalité d'intention des autres individus qui constitue pour lui une menace.
- L'acteur qui est un sujet agissant au regard d'une rationalité d'intention, mais contingente à la situation dans laquelle il se situe. L'acteur joue un rôle construit autour de l'attention portée à des menaces et de la tension qu'il porte à la réalisation de ses intérêts (ses représentations). Chez l'acteur, la Raison cède la place à la rationalité.
- L'agent dont l'acception organisationnelle du terme n'a rien à voir avec son usage dans la théorie de l'agence. Elle est sociologique. A ce titre, l'agent se distingue de l'acteur qui, pour sa part, est ancré dans une sociologie du pouvoir. L'agent se caractérise par sa nature de sujet autonome mais soumis à des contraintes avec lesquelles il va composer.

Dans son acception économique, l'agent a été replacé par M. C. Jensen et W. C. Meckling[11] dans le cadre de la théorie de l'agence pour qui l'entreprise, même si elle se perçoit comme une organisation, n'est que l'habillage de contrats interindividuels dont la production dépend de la motivation de ses membres. Mais c'est la propriété privée qui sera le déterminant essentiel de cette motivation. Outre le projet de démontrer la supériorité de l'entreprise capitaliste privée sur les formes coopératives et autogérées, M. C. Jensen et W. C. Meckling ont défini une manière de voir à partir d'un corpus maintenant connu sous le nom de théorie de l'agence. Bien que leur argumentation ait pour objet des sociétés par actions dirigées par un individu possédant une fraction suffisante du capital pour lui assurer le contrôle effectif, ils envisagent, par analogie, le cas des grandes sociétés où les dirigeants ne possèdent que peu ou pas d'action. Ils considèrent que les dirigeants des firmes managériales auront tendance à être moins performants qu'un entrepreneur traditionnel car ils privilégient leur bien-être au détriment de celui des actionnaires. L'opportunisme de l'agent vise les dirigeants et non seulement les exécutants. Et pourtant les propriétaires acceptent de détenir les actions de telles entreprises plutôt que de faire eux-mêmes. Ils sont donc eux-mêmes opportunistes. M. C. Jensen et W. C. Meckling vont alors construire leur théorie en considérant que les actionnaires ou les détenteurs d'obligations sont en relation d'agence avec le manager actionnaire. Une relation d'agence est " *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou les principaux) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir une action en leur nom, ce qui implique la délégation à l'agent d'un certain pouvoir décisionnel* "[12]. Mais le principal se trouve alors aussi en situation d'asymétrie d'information comparativement à un agent mieux informé que lui. Il semble donc légitime qu'il demande une remontée d'information à titre de correctif de cette asymétrie. De nombreux " implicites " peuvent alors se révéler : la relation d'agence n'était sans doute pensable que si les techniques de gestion de l'information la rendaient gérable. Par ailleurs, la légitimité politique contractualiste rend également " pensable " l'organisation comme " nœud de contrats "… tous étant bien entendu plutôt à durée déterminée… En effet, on est ici dans une conception d'un rapport de subordination avec des " tire au flanc " dont on doit légitimement se méfier ! Le décideur se trouve ainsi divisé entre une qualité de principal (sujet de la décision) et une qualité d'agent (objet de la décision), dualité se substituant en quelque sorte à celle de l'" offreur – demandeur " de la théorie néo-classique traditionnelle, la relation d'agence venant constituer elle-même le cadre

[11] M.C. Jensen et W.C. Meckling, " Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination ", *Journal of Business*, 1979, vol. 52, n°4
[12] M.C. Jensen et W.C. Meckling, *op. cit.*, p. 313

de la décision qui reste toujours “ calculatoire ” (la Raison calculante tient lieu de rationalité). L’intérêt d’une telle manière de voir est que la relation d’agence recouvre tout autant la relation “ actionnaire – manager ” que la relation “ supérieur - subordonné ” dans la mesure où “ *le principal peut limiter les divergences par rapport à son propre intérêt en mettant en place des incitations appropriées pour l’agent et en supportant des coûts de contrôle visant à limiter les comportements aberrants de l’agent* ”[13]. L’organisation est alors considérée comme une manière de régler la vie en société d’une collection d’individus à la psychologie opportuniste et à l’idéologie propriétariste. Le support de la décision sera de deux ordres : l’incitation et le contrôle, ce dernier s’exerçant dans le cadre de conventions venant limiter la liberté de décision de l’agent au regard d’un budget, par exemple. Dans un tel univers, le manager (propriétaire aussi) entrera volontairement dans les rapports contractuels induits par les activités de contrôle et d’engagement. L’exercice du contrôle passe donc par des remontées d’information formalisées dans le contrat d’agence dans le but de compenser l’asymétrie d’information inhérente à la relation même. M. C. Jensen et W. C. Meckling vont alors reconstruire la cosmologie de la théorie néoclassique pour démontrer l’efficience de la firme managériale au regard de celle de la firme “ idéale ” du fait du coût de la mesure et de l’évaluation des performances du manager, de l’existence d’un marché des managers (réminiscence de la théorie de l’équilibre général qui traite travail et monnaie comme les autres biens), de la fréquence d’émission des actions et des obligations qui sont un test de la réputation du manager (la primauté devant bien sûr être accordée à la meilleure forme concrète idéologique possible des marchés, celle des marchés financiers) et de l’existence d’analystes de titres venant signaler la sous-évaluation ou la surévaluation de titres, faisant de l’OPA un mécanisme de contrôle externe (ces analystes étant le gage accordé à la figure de l’expert, gage de l’exercice de la Raison calculante, et donc aussi de l’incidieuse primauté de la norme sur la loi). Ce qui est d’abord curieux, dans ce processus, est de remarquer que ce même corpus va servir à penser à la fois la hiérarchie et la gouvernance. Sans coup férir, l’organisation comme “ appareil ” a cédé la place au marché par simple occultation, par un tour de passe-passe d’ordre anachronique dans le contexte du “ moment libéral ”. De façon générale, si l’on peut définir rapidement le libéralisme comme la contestation de la règle comme mode de gouvernement, il conduit alors à l’utopie d’une société sans règle. Et c’est en cela que la théorie de l’agence permet de penser l’entreprise, l’organisation et son gouvernement tout en évitant de se confronter au statut institutionnel et politique de la règle. Dans sa dimension politique, le libéralisme débouche en effet sur une conception

[13] M.C. Jensen et W.C. Meckling, *op. cit.*, p. 308

contractualiste de la société. Là où le marché pêche par défaut de spatialité, de temporalité et d'épaisseur sociale, le libéralisme politique inscrit les contrats privés dans le cadre d'un contrat cadre d'ordre général afin de permettre de libérer l'expression de la créativité individuelle, signe de la liberté et en même temps de fonder la socialité. La relation d'agence vient en constituer la forme élémentaire et la métonymie. L'objet de la décision, dans un tel univers, n'est donc pas l'agent mais la répartition optimale des fonds. Là encore, la psychologie de l'agent est réduite à la quête d'un revenu et conduit à la figure d'un monde où la rapine et la cupidité servent de fondement. Il semble possible de coter les éléments suivants comme étant distinctifs de ce corpus. C'est un projet d'interprétation de l'organisation dans les catégories du marché. Il s'agit de constater et d'expliquer l'isomorphisme entre deux types de relations : la transaction, représentative de la relation de marché et la hiérarchie, représentative de la relation d'organisation. Il s'agit donc, en quelque sorte, d'interpréter la relation hiérarchique comme une relation de marché dans la mesure où elle apparaîtrait là où elle serait plus efficiente que la relation de marché. Le regard sur l'efficience est porté ici en termes d'alternative : celle de l'organisation étant choisie si elle est supérieure à celle du marché, ce qui requiert le recours à un système d'information, miroir en quelque sorte du système de prix (du marché) mais aussi substantiellement de même nature. L'interprétation du marché et de l'organisation s'effectue dans les termes d'un système d'information. Le " mécanisme " de marché se réfère au postulat d'efficience des marchés, c'est-à-dire à la rationalité d'agents de marché venant réagir au signal d'information qu'est le prix. L'organisation est donc système d'information mais aussi en quelque sorte " regret " du marché perdu dont elle doit se méfier quelquefois que la performance technique des systèmes d'information lui rende son efficience… C'est aussi une perspective contractualiste de l'organisation qui tend à la modéliser comme un " nœud de contrats " et vient donc généraliser les propos qui précèdent. Au sens politico-juridique, il s'agit de générer la socialité à partir de la position d'individus isolés liés entre eux par des contrats ponctuels au contenu et à la durée limités. C'est donc, là aussi, la substance de ces contrats qui donne son " épaisseur " socio-économique à l'organisation, par le " bas " pourrait-on dire et non de façon hiérarchique, par l'expression d'un pouvoir du sommet. L'univers politique implicite dans lequel on se situe est donc clairement celui des conceptions libérales. Plus largement au plan social, l'organisation est vue comme une entité autour de laquelle s'articulent des " parties prenantes " comme si ces parties pouvaient ou non " prendre " ou " ne pas prendre " à l'image de la catégorie des actionnaires, toujours prêts à se débarrasser de leurs actions s'ils constatent quelque chose qui ne leur plaît pas ou si le cours de l'action leur semble particulièrement attractif et donc à

l'image de la vente aux enchères, archétype du marché " pur ". Il s'agit donc d'une position qui postule l'existence d'une réversibilité. Chaque partie " prend " donc par le biais d'un contrat (plus ou moins tacite, plus ou moins explicite) avec l'organisation sur la base des intérêts spécifiques à chacune de ces parties. Celles qui ne prennent pas sont donc, en toute équité, exclues. L'usage d'une conception très particulière du pouvoir réduit à du marchandage, à des développements autour de l'information imparfaite et à la mise en place d'appareils de surveillance au regard d'asymétries d'information. Le pouvoir est tout aussi " pensé en creux " dans le contrat où le collectif n'est présent que de façon allusive (par référence à un droit et à la justice comme appareil). L'utilisation forcenée qui est aujourd'hui faite de ce corpus finit d'ailleurs plus par relever de l'idéologie en sciences des organisations. Comme les auteurs scientifiques de toutes les disciplines étaient invités, sous le régime soviétique, à glorifier au moins par une phrase, l'apport qu'ils opéraient là à la lutte des classes et au triomphe du communisme, il s'agit ici de voir l'action organisée sous l'angle des relations d'agence.

Mais la figure pose aussi la question de la configuration. La perspective d'H. Mintzberg[14] se construit en effet sur des configurations venant fonder une oscillation entre des perspectives normatives et des perspectives descriptives. Avec ses configurations, il offre une issue aux catégories du fonctionnel tout en les construisant sur un fonctionnalisme, c'est-à-dire la référence à des " 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 et dynamique (avec les reconfigurations) permettant la distanciation de l'observateur qui l'emploie, ce qui n'est pas forcément le cas avec la métaphore et les autres figures associées.

Mais l'usage de la notion de figure pose celle des modalités de la reconnaissance et de l'expression des figures de l'Autre au-delà de la thématique du rôle dont on rappellera de façon liminaire la conception de M. Crozier et E. Friedberg[15]. L'acteur est celui qui joue un rôle dans l'organisation sur la base d'un imaginaire (possibilité de s'identifier à un personnage idéal ou de dissimuler sa personnalité) et d'un aspect fonctionnel (en rapport avec une situation donnée), rendant possible la conception d'un idéal type du rôle venant combiner les buts organisationnels et les buts personnels. Et c'est bien du concept de rôle que l'on part pour déboucher sur celui de jeu, c'est-à-dire celui qui est autorisé à jouer à la fois parce qu'il possède le statut *ad hoc* et parce qu'il connaît les règles du jeu. La trilogie " rôle – jeu – stratégie " conduit aussi à évoquer la notion d'influence (cf. R. Katz et L. Kahn[16]). C'est en effet l'influence qui ouvre la perspective d'une représentation à la fois intentionnelle et interactionnelle et la dualité rationalité substantive (des valeurs) et rationalité procédurale (des comportements codifiables).

Avec le mot de " figure ", il est également possible d'évoquer celui de " visage ", la figure comme expression permettant ainsi de donner un " visage " au monde, mais sans être obligé de le spécifier. On ne peut en effet " prendre " une figure par le regard, la figure permettant ainsi de voir sans voir, de défigurer un visage que l'on ne peut dévisager donc de représenter. Ainsi en va-t-il de l'organisation. Rappelons ainsi que l'une des situations très souvent décrite par E. Lévinas et l'une des plus célèbres est celle de la découverte du visage de l'autre. Un fait très simple l'illustre : le visage n'est pas du vu, il n'est pas une réalité que je regarde. Le représenter est en faire un objet que je dévisage et explore, que je rends en quelque sorte mien, dans une activité de conquête et de connaissance. En effet, à travers son visage, autrui ne m'apparaît pas comme un objet ni même un personnage, il est justement l'Autre rendu transparent, une ouverture vers un autre Etre, reconnu sans être connu. Le visage est donc une forme d'accès à l'infini dont E. Lévinas fait aussi la formulation d'un impératif constitutif d'une responsabilité fondamentale. En effet[17], " *le visage est ce qui nous interdit de tuer* ". Le visage nous conduit donc au-delà de ce que nous voyons, il y a en lui une dimension d'infini fondatrice de l'éthique et de la totalité. De ce fait, la référence à la figure est justement une

---

[14] H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1998
[15] M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977
[16] R. Katz & L Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York, 1966, 1978
[17] E. Lévinas, *Ethique et infini*, Fayard / France Culture, Paris 1993, p. 91

autorisation à figurer sans visage dans une perspective analytique, synoptique ou panostique et non pas éthique.

La référence au visage conduit à une autre référence, celle de face que l'on retrouve souvent dans la posture culturaliste quand il est question de face " confucéenne " qui se réfère à la notion de " face " qu'E. Goffman[18] a défini comme " *la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement pour elle-même, par le biais des autres durant un contact particulier* ". La face aurait donc aussi un aspect universel, mais apparaît comme fondamentale pour expliquer le comportement des habitants de l'Asie du Sud-Est. Selon Hsien Chin Hu, par exemple, " *l'étude du concept de face en Chine est particulièrement intéressante parce qu'elle révèle la manière par laquelle le prestige se gagne et la situation se procure ou s'améliore, et également comment différentes attitudes peuvent être réconciliées à l'intérieur de la structure de la même culture* "[19]. Dans les sociétés chinoises, il existerait une sagesse sociale élaborée au regard du fait de devoir sauver la face. La dépendance à l'égard du groupe impliquerait des transactions de nature beaucoup plus personnelles.

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 car infondé. C'est ainsi que, pour ce qui concerne l'organisation, des logos, des slogans, des personnes transformées en personnages et en figures en construisent les représentations. Comme le signale L. Magne[20], il s'agit alors d'en faire des " abstractions personnifiées " venant dédouaner le réductionnisme qu'elles opèrent du jugement de valeur qui lui est inhérent.

Conclusion : Les figures de l'Autre en sciences des organisations et les rapports entre idéal-type, stéréotype et préjugés

Achevons cette démonstration avec la brève évocation d'autres logiques avec le concept de stéréotype ou d'archétype (et celui de cliché qui est, pour sa part, plus " graphique "). Si

[18] E. Goffman, " On Face-work : an Analysis of Ritual Elements in Social Interaction ", *Psychiatry*, vol. 18, n° 3, pp. 313 - 231
[19] Hsien Chin Hu, " The Chinese Concept of Face ", *American Anthropologist*, vol. 46, 1944, pp. 45-64
[20] L. Magne, *Le concept de " Sciences de Gestion " a-t-il un sens ? – Exploration de l'épistémologie des sciences de gestion*, Mémoire de D.E.A., Université de Paris IX-Dauphine, Paris, 2004

“ 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 est particulièrement révélateur de ce qui se joue là. 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) 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[21], un stéréotype signifie “ *une action que l’on répète sans l’avoir soumise à un examen critique (...) Ils sont simplificateurs et globalisants, 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. Tout préjugé est rendu intelligible par un stéréotype, mais tout stéréotype n’est pas nécessairement un préjugé, puisqu’il peut être aussi l’expression d’un idéal type. Le stéréotype naît de la confrontation entre deux groupes (ou de la confrontation d’un observateur avec un “ objet ”) 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. 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 tout comme les formes organisationnelles ne pourraient finalement pas être interprétés, malgré le recours à un même stéréotype, dans l’une des catégories comme dans l’autre. C’est d’ailleurs quand un stéréotype devient monotype, c’est-à-dire un cliché (ou une banalité) que s’amorce le processus dégradation… En d’autres termes, un système de contrôle de gestion ou de *reporting* financier, par exemple, ne serait-il pas tout autant un préjugé qu’un idéal type…

[21] 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