



**HAL**  
open science

## L'importance de la tâche descriptive en sciences de gestion - Métaphore, image et figure

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. L'importance de la tâche descriptive en sciences de gestion - Métaphore, image et figure. Doctorat. France. 2020. halshs-02518773v3

**HAL Id: halshs-02518773**

**<https://shs.hal.science/halshs-02518773v3>**

Submitted on 11 May 2021

**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

Hesam Université (ESDR3C)

Professeur du CNAM

E-mail [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)

Site web [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# L'importance de la tâche descriptive en sciences de gestion - Métaphore, image et figure

## Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction consacrée à la question du récit, il développe : L'importance de la tâche discursive (Histoires et « historicisation », Histoire et colportage, des histoires dans le discours organisationnel, l'Histoire comme discipline, comme démonstration, comme méthode et comme anthropologie), Le discours organisationnel comme figure de l'organisation, Historique et chronologie, Un aperçu sur la (les) littérature(s) de gestion (des ouvrages de « quais d'aérogares » vendus suivant les mêmes logiques que les *best sellers*, des ouvrages écrits par des « académiques », des périodiques dont l'articulation s'aligne sur celle de la presse, des revues académiques, une littérature professionnelle), Métaphores et images en sciences de gestion, Modèle et métaphore, Métaphore, métonymie et autres figures de style, Modèles, métaphores et références, *Ethos* et comportement organisationnel, Le statut de l'analogie en sciences de gestion, Figures et configurations (comme identification passive compte-tenu d'un environnement), Idéaltype, stéréotypes et préjugés, Mythe organisationnel, Des « objets frontière ». Le texte s'achève sur cinq focus : « Cartographie » et « carte », L'observation participante, Les *visual studies*, La *Communicative Constitution of Organizing*, et Emmanuel Levinas – L'éthique comme ouverture sur l'Autre (les principes fondamentaux de la pensée de Levinas – l'expérience de l'Être et de l'ontologie, les fausses sorties de l'Être : la persévérance dans l'Être et la réduction de l'Autre au même, l'expérience de la véritable transcendance, le passage de l'Autre au tiers – l'éthique et la politique, critiques et intérêts actuels).

## Introduction

La question posée par la matérialisation du récit est celle de l'adéquation (ou non) entre le modèle et le récit proposé, récit qui se réfère à des actes. Il est donc ici question du processus de construction de la représentation et de l'effet de composition « modèle – récit » (que le récit soit compris au sens classique du terme ou qu'il s'agisse de données statistiques qui doivent aussi être considérées comme un récit) qui vient fixer la représentation. Avec une telle construction, montrer est aussi démontrer et, par extension, transformer c'est-à-dire, au sens premier du terme, passer d'une forme à une autre. Cette transformation se construit au travers du passage de l'observation des actes à leur transcription en discours par usage du langage. C'est dans ce processus que rigueur et pertinence tendent à compter plus que la validité.

Yvon PESQUEUX

Il est donc à la fois question de quête et d'enquête, le contact direct avec l'« objet » relevant du fantasme de l'adéquation non questionnable entre l'« objet » d'origine et sa représentation. Cueillir ou recueillir des données, c'est aussi se promener, promenade devant conduire à la distance nécessaire entre les informations recueillies et la construction qui opère ensuite avec elles. Le processus de recueil est bien celui d'un choix tranchant entre « inclusion » et « exclusion », entre ce qui est pris et ce qui est compris à la fois au sens premier du terme (celui de l'enclosure) et au sens second (celui de la construction d'une connaissance). La « généralisation – transformation » du projet de l'enquête est bien la même que l'addiction dans la mesure où elles sont construites à partir de répétitions observées. L'enquête, c'est une recherche mais aussi, pour ne pas en oublier l'enracinement policier, c'est faire du renseignement.

L'enquête possède comme caractéristique de se fonder sur les parties émergées, c'est-à-dire d'effectuer une exploration pour comprendre à la fois les relations « individu – organisation » et les relations « oral/écrit – forces de polarisation venant construire l'organisation ». Les paradoxes constatés entre « oral/écrit » et les forces de polarisation de l'organisation relèvent aussi bien de paradoxes apparents que de paradoxes réels. C'est la possibilité de faire la part des choses qui constitue les enjeux de l'enquête. Le discours sert à tenter de saisir les enjeux, c'est-à-dire ce qui pose problème. Ce sont les interstices qui apparaissent entre les discours et les forces de polarisation qui sont les « objets » de l'enquête à partir d'une analyse concernant le fait de savoir qui parle, d'où parle-t-il, comment, et à qui ? A ce titre, les discours organisationnels sont fondamentalement des discours vernaculaires, pour ne pas dire des dialectes dans la mesure où ils vont venir lier les agents organisationnels. Ils ne sont donc ni toujours recevables, ni toujours entendus suivant les positions occupées qui, en sciences de gestion, oscillent entre les deux limites constituées par la mise en avant d'un volontarisme interne sur un déterminisme externe ou d'un déterminisme externe sur un volontarisme interne.

Mais faisons un détour en nous intéressant à la nature des discours en commençant par la notion de dialecte :

- Le dialecte est à la fois la forme régionale d'une langue mais aussi un ensemble de parlers qui présentent des particularités communes et dont les traits caractéristiques dominants sont sensibles aux usagers. C'est en cela qu'il est question d'un dialecte propre aux sciences de gestion.
- Mais le dialecte prend sens aussi, comme on vient de le voir dans la deuxième partie de la définition, au regard de la logique des sociolectes, c'est-à-dire la langue et le vocabulaire d'un groupe social, famille au sein de laquelle on distingue :
  - le technolècte : langue et vocabulaire d'un groupe technique, d'une technologie,
  - l'interlècte : la langue, le vocabulaire partagé, commun à des groupes utilisant des langues différentes,
  - le basilecte : la langue, le vocabulaire dévalorisé (que l'on retrouve, par exemple, dans les études créoles, à propos de situations plurilingues inégalitaires) ; le basilecte en bas vaut en hiérarchie avec le mésolecte au milieu et l'acrolecte en haut.

Pour compléter le tableau, n'oublions pas l'analecte qui se définit comme étant le fait de rassembler des fragments choisis d'un ou plusieurs auteurs, comme il sied dans l'écriture d'articles qui vaut dans le jeu social du *publish or perish*, jeu qui conduit aussi à une tension venant opérer entre langue véhiculaire, venant en quelque sorte imposer une forme de normalisation linguistique et langue vernaculaire (où l'on revient au sociolecte). Alors, dans *quid* de la langue (« langue unique – langue inique » dans la mesure où elle conditionne la pensée ?). N'oublions pas non plus la dualité de G. Orwell<sup>1</sup> dans *1984* entre « ancilangue » et « novlangue ».

---

<sup>1</sup> G. Orwell, *1989*, Livre de poche, Paris, 1989 (Ed. originale : 1949)

L'hétéroglossie décrit la coexistence de variétés distinctes de langage dans un seul narratif. C. Geertz<sup>2</sup> nous invite ainsi à l'examen des niveaux d'écritures de *Tristes Tropiques* en soulignant : celui d'une invitation aux rêves d'aventure et d'évasion, celui d'une ethnographie dont la thèse est que l'ensemble des coutumes d'un peuple forme des systèmes, celui d'un texte philosophique qui traduirait la quête du Contrat Social au coeur de l'Amazonie, celui d'un pamphlet réformiste sur les effets dévastateurs des actes de l'Occident, celui d'un texte symbolique où foisonnent les métaphores. Ce concept fut introduit par le linguiste russe M. Bakhtine<sup>3</sup> qui met en avant que la force d'un roman est issue de la coexistence de différents discours : celui des personnages, celui du narrateur et celui des intentions de l'auteur. L'hétéroglossie reflète dans le langage utilisé différentes manières d'être au monde du fait de la coexistence de plusieurs voix : langue utilisée dans une société à un moment donné, langues propres à un groupe (comme de tranche d'âge, par exemple), technoclectes, langue de communication, langue des différentes institutions, etc. dans la mesure où il n'existe pas de mots neutres. M. Bakhtine identifie l'acte d'écriture (ou de parole) à une performance qui oblige les auteurs à prendre position, ne serait-ce qu'en choisissant le type de langue dans lequel ils parlent. Des langues distinctes sont souvent associées à des circonstances distinctes (par exemple, le langage de la lettre officielle et celui de la lettre d'amour). Le langage est toujours un énoncé hybride. Le point de vue de M. Bakhtine sur l'hétéroglossie est une des références de la critique postmoderne face à la monoglossie. Il est également utilisé dans le contexte des approches se référant à l'hypothèse culturaliste.

C'est tout ce processus qui conduit à la référence au *storytelling* comme méthode de recherche et comme mode d'expression des agents organisationnels. La structure narrative la plus générale du *storytelling* relève de la recherche d'effet comme expression du choix d'un point de vue et de captage de l'attention de (ou des) interlocuteur(s) qui doit(vent) ainsi se projeter dans le récit proposé. W. L. Randall<sup>4</sup> propose une typologie des récits en quatre catégories : l'*outside story* qui est une présentation des faits par un tiers, l'*inside story* qui est un appel au vécu et fonde un récit d'ordre plus intime, l'*inside-out story* qui relève de la communication d'une histoire reçue et l'*outside-in story* qui est l'histoire racontée par les autres et qui relève de perceptions et de préjugés. Le *storytelling* peut donc être considéré comme un programme narratif. Le *storytelling* relève de la narration qui est une des matérialisations d'une approche ethnographique et pose le problème de la traduction qu'il opère et de l'analyse de son contenu. Il pose aussi celui du statut de l'auteur entre le statut du « je » témoin ou celui de l'observateur qui entre alors en dialogue avec l'observé.

Pour le *storytelling* comme méthode, trois auteurs servent habituellement de référence :

- B. Czarniawska<sup>5</sup>

- Y. Gabriel<sup>6</sup>,

<sup>2</sup> C. Geertz, *Ici et Là-bas*, Métailié, Paris 1996

<sup>3</sup> M. Bakhtine, *Esthétique et théorie du roman*, Gallimard, Paris, 1978 (Ed. originale : 1975).

M. Bakhtine, *Esthétique de la création verbale*, Gallimard, Paris, 1984 (Ed. originale : 1979).

M. Bakhtine, *Pour une philosophie de l'acte*, L'Âge d'Homme, Lausanne, 2003 (Ed. originale : 1986).

<sup>4</sup> W. L. Randall, *The Narrative Complexity of Ordinary Life*, Oxford University Press, 2017, ISBN: 9780190675134

<sup>5</sup> B. Czarniawska, *The Use of Narrative in Organization Research*, School of Business, Economic and Law, Gothenborg Research Institute, 2000-5 – « Narrating Organization Studies », *Narrative Inquiry*, vol. 21, n° 2, Janvier 2011, pp. 337-344, DOI: <https://doi.org/10.1075/ni.21.2.12cza> - « Storytelling: A Managerial Tool and its Local Translations », in G. S. Drori & M. A. Höllerer & P. Walgenbach, *Global Themes and Local Variations Organization and Management*, Routledge, New York, 2013, Chapter 5, ISBN9781136493980

<sup>6</sup> B. Czarniawska, *The Use of Narrative in Organization Research*, School of Business, Economic and Law, Gothenborg Research Institute, 2000-5 – « Narrating Organization Studies », *Narrative Inquiry*, vol. 21, n° 2, Janvier 2011, pp. 337-344, DOI: <https://doi.org/10.1075/ni.21.2.12cza> - « Storytelling: A Managerial Tool and its Local Translations », in G. S. Drori & M. A. Höllerer & P. Walgenbach, *Global Themes and Local Variations Organization and Management*, Routledge, New York, 2013, Chapter 5, ISBN9781136493980

- D. Boje<sup>7</sup> dont l'approche des « ante-narrative » est la suivante : un récit qui n'est pas encore fermé ou bouclé et qui fait un pari de sens est incontournable. Il parle plutôt d'histoires ouvertes (au contraire des récits clos de B. Czarniawska), où le sens n'est pas arrêté et où différents locuteurs peuvent s'inscrire.

L'écriture autoethnographique est un engagement de l'auteur vis-à-vis du lecteur dont H. Chang<sup>8</sup> propose une typologie au regard de trois styles :

- L'écriture descriptive – réaliste » qui présente, avec le moins possible de jugement, des lieux, des événements, des expériences, des personnes et des situations. Elle permet aux lecteurs de pénétrer dans le monde de l'auteur ;
- L'écriture de type « confession – émotionnelle » où le chercheur est libre d'exprimer ses émotions, des aspects de sa vie, des dilemmes qui le préoccupent ;
- L'écriture « analytique – interprétative » qui a pour but d'identifier les éléments principaux du récit et d'établir des liens entre eux ;
- L'écriture « imaginative – créative » pour laquelle la créativité du chercheur est la seule limite.

Les récits constitutifs des histoires induisent les effets attendus par la stimulation des sens. L'observateur part de ses sensations venant déclencher ses impressions qu'il transforme en sentiments afin de déclencher les émotions du lecteur, émotions devant conduire à des sensations proches sinon identiques à celles de l'observateur. En d'autres termes, ce processus est bien un processus de confession de l'observateur dans la perspective de séduire le lecteur. L'observateur construit des représentations par le jeu de la mise en correspondance de sa conscience et de sa réflexion. C'est sans doute cela qui conduit à survaloriser les « belles » histoires au regard des « mauvaises » pourtant tout autant porteuses de compréhension. Tous les principes de style sont alors entendables, y compris la poésie.

L'écrit ne pose pas la question du genre (récit, pièce de théâtre, poème, statistiques, équations, etc.) mais celle du langage et de la parole utilisée pour traduire l'expérience perçue, expérience qui se situe au cœur d'un « monde ». Tous les processus (récit, fiction, autobiographie, *storytelling*, appareillage mathématique, etc.) sont à la fois constitutifs des genres littéraires et scientifiques mais aussi de la transformation que l'on espère voir déformer le moins possible. L'objet du récit n'est pas la réalité mais et, en cela, tout récit est dangereux dans la mesure où il assigne une place à l'observateur, porteur du récit aussi bien qu'au lecteur, son récepteur. Il est donc bien ici question de construction du monde.

C'est avec ce processus de construction des représentations qu'il est question de « vision » afin d'y voir toujours plus clair, entrant ainsi en phase, pour ce qui concerne les sciences de gestion, avec le point aveugle de l'exercice du volontarisme managérial. La visibilité est ce qui permettrait d'avoir une vue claire des choses « de » et « dans » l'organisation, « vue claire » permettant de construire une vision des choses. « Y voir clair » afin de construire une vision des choses est d'ailleurs en quelque sorte à la fois une définition du volontarisme managérial dans la façon dont il mélange jugement d'existence (la vue est ce que permet la vision et la largeur de vue va dépendre de la focale) et jugement de valeur.

La vision est un mot qui dérive du verbe « voir » mais avec une inscription dans le temps : une vision, c'est voir dans l'espace et dans le futur. Assortie d'une logique rationaliste, la vision est à la

---

<sup>7</sup> D. Boje, *Storytelling Organizations*, Sage, Londres, 2008 – D. Boje (Ed.), *Storytelling and the Future of Organizations: An Antenarrative Handbook*, Routledge, collection « Studies in Management, Organizations and Society », Londres, 2011, ASIN: B0053D73UO

<sup>8</sup> H. Chang, *Autoethnography as Method*, Left Coast Press, Wall Nut Creek, California, 2008

fois la représentation d'un futur désirable mais aussi d'un futur possible, c'est-à-dire « voyance » en quelque sorte. A ce titre, « vision » se rapproche de « représentation » en venant indiquer la focalisation de l'énergie individuelle vers la réalisation de la vision. C'est en ce sens que la vision conduit à la mission. La vision est en quelque sorte une image performative issue d'une forme d'inspiration fondée sur les croyances et les valeurs, de l'intangible rendu tangible et donc possible. C'est en ce sens que l'on va parler de « vision stratégique ». D'un point de vue politique, la vision est à la fois inclusive (cf. *l'inclusiveness*) et mobilisatrice. C'est dans cette acception qu'elle est supposée être une caractéristique du *leadership*. La vision est aussi orientation (de l'intérieur vers l'extérieur). Il s'agit de construire une vision.

Parler d'organisations est se poser la question du statut de l'écrit et coter, par là même, la référence à des auteurs qui sont en même temps des écrivains. Par analogie, citons C. Geertz<sup>9</sup> qui souligne l'importance du discours dans le projet anthropologique : « *L'anthropologie relève presque entièrement du discours « littéraire » et non du discours « scientifique ». Des noms de personnes sont liés à des livres, des articles, moins fréquemment à des systèmes de pensée (fonctionnalisme Radcliffe-Brownien, structuralisme Lévi-Straussien). A de rares exceptions, ils ne sont pas attachés à des découvertes, des propriétés ou des propositions (...) Cette situation ne nous transforme cependant pas en romanciers de même que, contrairement à ce que certains semblent croire, l'élaboration d'hypothèses ou l'établissement de formules ne nous transforment pas en physiciens* »<sup>10</sup>. Et ceci concerne aussi ce projet d'essayer de comprendre comment parler des organisations. Il s'agit bien ici aussi de dissocier le travail de l'écrivain de celui de l'auteur, mais aussi son affiliation avec l'écriture du journaliste, c'est-à-dire celle de l'enquête. L'étude de cas, héritière de l'enquête ethnographique est à la fois enquête et auto-ethnographie de l'enquêteur. L'ethnographie organisationnelle est ainsi aussi une manière d'imaginer (au sens de créer une image) le social.

C'est ainsi que C. Geertz nous invite, par exemple, à l'examen des différents niveaux d'écritures de *Tristes Tropiques* en soulignant : celui d'une invitation aux rêves d'aventure et d'évasion, celui d'une ethnographie dont la thèse est que l'ensemble des coutumes d'un peuple forme des systèmes, celui d'un texte philosophique qui traduirait la quête du Contrat Social au coeur de l'Amazonie, celui d'un pamphlet réformiste sur les effets dévastateurs des actes de l'Occident, celui d'un texte symbolique où foisonnent les métaphores. En effet, le discours littéraire offre la faculté de pouvoir mieux recouvrir le processus d'évaluation... et rappelons brièvement ici combien il est possible de pouvoir considérer qu'il en va de même en sciences de gestion. C'est d'ailleurs à une remarque plus générale que nous conduit ici cette référence à C. Geertz qui est celle de l'impossibilité de se confronter à cet objet qu'est l'organisation indépendamment d'un regard sur la méthode ethnologique, comme le signalent M. Bonnafous-Boucher et J.-L. Moriceau<sup>11</sup>, où « culture » et « organisation » constituent deux des concepts centraux. C'est ce qui a conduit à emprunter la méthode anthropologique et à faire de l'organisation un terrain anthropologique avec les caractéristiques suivantes : le piège de la monographie neutre et exhaustive, le piège du comparatisme dans la mesure où une monographie ne vaut que par rapport à une autre. Notons en effet que, dans l'organisation, les Indiens sont encore loin... tout comme sans doute aussi le fait social total.

<sup>9</sup> C. Geertz, *Ici et Là-bas*, Métailié, Paris 1996

<sup>10</sup> C. Geertz, *op. cit.*, pp. 15-16

<sup>11</sup> M. Bonnafous-Boucher & J.-L. Moriceau, « What do we Take, in Management Science, from the Anthropological Method? », *First International Co-sponsored Conference Research methods Division ISEOR – Academy of Management*, Lyon, 18-20 mars 2004

Mais il s'agit bien aussi, avec un projet de connaissance des organisations, de construire ces connaissances sur la base de dissertations participantes, tant la distinction connaissance et action y est difficile. C. Geertz nous signale en effet que l'anthropologie ne nous laisse pas « *une méthode de recherche (l'observation participante - davantage souhait que méthode) mais un dilemme littéraire, « la description participante »*. *Le problème, reformulé en termes aussi simples que possible, consiste à présenter le processus de recherche dans le produit de la recherche, à écrire un texte ethnographique de façon à élaborer une relation intelligible entre les interprétations d'une société, d'une culture, d'un mode de vie ou de tout autre élément, et les rencontres avec certains de leurs membres, porteurs, individus représentatifs ou tout autre informateur. En dernière reformulation rapide avant de céder sous les assauts du psychologisme, comment intégrer un auteur « je-témoin » dans un texte « eux-objets de description »*. *S'en remettre à une conception essentiellement biographique de la présence, plutôt qu'à une conception fondée sur la réflexion, l'esprit d'aventure ou l'observation, revient à s'en remettre, vis-à-vis de l'élaboration du texte, à une attitude reposant sur la confession* »<sup>12</sup>. C'est en cela que la « dissertation participante » rend explicite l'implicite et que son importance doit être signalée pour qui s'intéresse à l'organisation. Mais au côté enthousiaste de la dissertation participante correspond un côté sombre : celui de la confusion du discours tenu avec l'expression des préjugés. C'est par référence au discours que C. Geertz pose le problème de la compréhension de soi au moyen du détour par les Autres et le projet d'une recherche de l'intelligibilité du complexe par recours à des formes plus simples, des structures permanentes. Et les perspectives des sciences de gestion marquent bien le projet d'une recherche de l'intelligibilité du complexe par recours à des formes plus simples, des structures permanentes. Cette recherche est bien celle de la transformation des pratiques radicalement diverses « de » et « dans » l'organisation en un savoir unifié. Tout ceci pour indiquer que la veine du roman de type *camera eye*<sup>13</sup> trouve une actualité qui mérite que l'on s'y penche.

C'est au regard de ces propos de C. Geertz qu'il est possible de décoder le fétichisme accordé à l'étude de cas en sciences de gestion pour ne pas oublier, avec B. Latour<sup>14</sup> les questions liées à la manière de parler de l'objet social qu'est l'organisation : comment es-tu ? (attitude réaliste) mais aussi qui es-tu pour que je puisse te voir comme tu es ? (attitude constructiviste) et surtout d'éviter toute attitude sentimentaliste. Il s'ensuit la nécessité de marquer l'articulation qui existe entre le regard et la question à poser, les paradigmes et les chercheurs au regard du *kairos* grec (cf. la « bonne occasion » d'Aristophane). Le modèle, l'enquête conduisent à rechercher le modèle, ce qui n'est pas vérifiable mais aussi à conceptualiser sur de l'expérience pour gagner en scientificité. Après l'enquête advient le procès qui consiste à chercher la « bonne » fiction. Mais l'étude de cas est évidemment bien plus que l'exemple ou encore que l'illustration.

Narrer, c'est donc raconter des histoires et en quelque sorte « traduire » des paroles et des pensées en construisant un récit qui, pour se tenir, doit comporter une dimension esthétique mais dont on doit veiller que l'esthétique ne conduise pas à l'ésotérique. Conter est aussi rendre compte. C'est ainsi que l'*homo loquens* (G. Gusdorf<sup>15</sup>) est intimement lié à l'*homo narrans* (W. R. Fisher<sup>16</sup>, J. Bruner<sup>17</sup>) qui produit les raisons entre émotions et raison.

<sup>12</sup> C. Geertz, *op. cit.*, p. 87

<sup>13</sup> voir, par exemple, J. Dos Passos, *Manhattan Transfer*, Penguin, collection « livre de poche », Londres

<sup>14</sup> B. Latour, *La science en action*, Gallimard, collection « folio-essais » n° 267

<sup>15</sup> G. Gusdorf, « De l'autobiographie initiatique à l'autobiographie genre littéraire », *Revue d'Histoire Littéraire de la France*, 75e année, no 6 (nov.-déc. 1975), pp. 957-994

<sup>16</sup> W. R. Fischer, *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*. Columbia: University of South Carolina Press, 1987

<sup>17</sup> J. Bruner, « Life as Narrative », *Social Research*, vol. 54, n° 1, Spring 1987

L'étude de cas, histoire spécifique racontée par un auteur (écrivain) spécifique relèverait ainsi plus du « polar » que de la narration scientifique. « Polar » car intrigue et dénouement sont tous deux liés en évaluation du lecteur même si les spécialistes du domaine font bien la différence entre un roman (ou un film) policier (« polar » en vocabulaire populaire) où l'intrigue est proposée du point de vue de la police, un roman noir (ou un film noir), où la situation est vue du point de vue des « voleurs » et un *thriller* où la situation est vue du point de vue des spectateurs. Rappelons ici brièvement la fantastique ouverture qu'offre le « polar » en littérature : « sous-littérature » sur le plan esthétique, c'est aussi une « sur-littérature » sur le plan de l'intrigue dans la mesure où elle tresse le fait d'exposer et celui d'imposer (la vision de l'auteur). Le rapport à l'organisation ne nous inviterait-il donc pas à la rédaction de « polars » qui ne s'assureraient pas comme tels, malgré tout l'intérêt qu'ils peuvent représenter, pour dégager la recherche en organisation de la perspective utilitaire qui tend si souvent à confondre « empirique » et « terrain ». Or le « polar » vit de l'intrigue qui est une tension qui opère entre deux convictions, celle de l'auteur et celle du lecteur. Et c'est bien avec cette tension qu'il est question d'énigme dont la résolution fonderait la construction de connaissances au regard de textes dont l'interprétation va différer entre l'intérêt de l'auteur, celui de l'œuvre et celui du lecteur tout en conservant quelque chose de commun que l'on souhaite le plus large possible. L'enquête, comme son nom l'indique, est bien aussi une investigation. Mais, en suivant J. Law, n'oublions pas que traduction est aussi trahison<sup>18</sup>.

Rappelons aussi les difficiles frontières qui existent entre le récit, le témoignage, les mémoires (fondées sur un témoignage), la confession (fondée sur la mise en exergue de l'opinion) et la biographie qui, même comme autobiographie, se veut comme étant à la fois un témoignage (donc marquée par l'opinion) et une description (marquée par les faits).

En accord avec J. L. Austin<sup>19</sup>, les discours sur l'organisation peuvent ainsi être considérés comme des actes propositionnels (ou locutoires), des actes illocutoires (en « miroir » de ce que l'on fait parallèlement à ce que l'on dit – promesse, commandement, souhait au regard de la mise en relation d'une « classe » et d'un « acte » : verdictif et accomplissement d'un verdict – acquitter, condamner, décréter, etc., exercitif et exercice d'un pouvoir d'influence – ordonner, pardonner, etc., promissif et acte de promesse ou d'engagement – promettre, garantir, etc., comportatif et expression d'une attitude ou d'un comportement social – s'excuser, remercier, déplorer, critiquer, etc., expositif et clarification d'une idée, exposé d'une argumentation – affirmer, nier, expliquer, objecter, etc.) et actes perlocutoires (ce que l'on produit parallèlement à ce que l'on dit, l'intimidation, par exemple qui est à la linguistique ce que les prédictions auto-réalisatrices sont à l'épistémologie). Des liaisons s'établissent donc entre sens, modèle et action, discours et écriture. Les formes de gestion peuvent ainsi être considérés dans le cadre de dualités de type « modèles – interprétation ». Il est ainsi possible de souligner la capacité performative des discours organisationnels à légitimer à la fois du despotisme et de la honte. Par exemple, pour ce qui est de la stratégie, C. Abdallah & A. Langley<sup>20</sup> utilisent le mot de « consommateur » pour expliquer la manière dont les destinataires du discours stratégique vont l'interpréter et l'enacter, ces destinataires n'étant ni passifs, ni dociles mais libres d'interpréter le discours de différentes façons.

---

<sup>18</sup> J. Law, « *Traduction/Trahison: Notes On ANT* », published by the Department of Sociology, Lancaster University at: <http://www.lancaster.ac.uk/sociology/stslaw2.html>

<sup>19</sup> J. L. Austin, *Quand dire c'est faire*, Seuil, Paris, 1970 (Ed. originale : 1962)

<sup>20</sup> C. Abdallah & A. Langley, « The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning », *Journal of Management Studies*, n° 51, 2014, pp. 235-264

Mais d'autres auteurs de la philosophie du langage sont également souvent cités : F de Saussure<sup>21</sup>, C. S. Peirce<sup>22</sup>, L. Vygotski<sup>23</sup>, M. M. Bakhtine<sup>24</sup>, A.-J. Greimas<sup>25</sup> sans oublier B. Latour<sup>26</sup> et P. Watzlawick<sup>27</sup>. Rappelons aussi l'usage que font les auteurs de la psychanalyse de l'entrée par le langage.

L'importance du formalisme dans le vocabulaire de l'organisation doit être soulignée ainsi que l'impossibilité de dire certaines choses au regard d'une idéologie dominante et, *in fine*, de penser et de faire autrement qu'au travers de ces mots-là. La question que cela pose est alors de savoir si ce vocabulaire-là relève de la langue véhiculaire le rattachant alors au discours « savant » de caractère général ou à la langue vernaculaire, la rattachant alors au discours professionnel de caractère particulier. Mais une autre question que pose l'existence de ce vocabulaire est de savoir si, quand il est articulé, il relève d'une langue véhiculaire, c'est-à-dire d'une langue où l'on va privilégier la communication et la recherche d'effets ou d'une langue vernaculaire, à la fois plus contextuelle et constituant un des rameaux d'un langage savant, celui du langage spécifique à l'organisation. Le sens des régularités linguistiques dans le vocabulaire des organisations, en particulier pour le recours aux métaphores y est à souligner. Les rapports « syntagmatique – combinaison des termes du discours » et les rapports paradigmatiques avec la sélection des termes présents, des termes absents – est donc ici essentielle.

C'est ainsi que l'on peut distinguer trois types de champs lexicaux propres à la langue utilisée :

- Celui qui relève d'une langue propre à un champ professionnel dont les rhéteurs les plus accomplis sont souvent les consultants,
- Celui qui relève de la recherche à vocation descriptive et prescriptive et qui tend à constituer le *mainstream*, tant sur le plan de la recherche que sur celui de l'enseignement des savoirs propres au domaine des sciences de gestion,
- Celui de la critique qui mobilise souvent des champs linguistiques externes.

Soulignons que le vocabulaire spécifique à l'organisation sert aussi à masquer le passage des formes mythiques qui servent de référence à la pensée magique. Les structures élémentaires de l'organisation se cachent alors derrière les mythes qui leurs servent de paravent comme dans le cas du discours et des commencements ou non de preuve sur les « transversalités », si difficiles à véritablement « montrer » ou encore dans le cas de la transformation des structures derrière la transformation des mythes. Le vocabulaire organisationnel et la dialectique des formes qu'ils portent est également représentative des tensions dialectiques propres à la substance organisationnelle, comme dans le cas du renouvellement des catégories de l'exploitation au travers du discours de l'autonomie et du post-taylorisme.

---

<sup>21</sup> F de Saussure, *Cours de linguistique générale*, Payot, Paris, 1995 (1913)

<sup>22</sup> S. C. Peirce, *textes anticartésiens*, Aubier, Paris, 1984

<sup>23</sup> L. Vygotski, *Théorie des émotions. Etude historico-psychologique*, L'Harmattan, Paris, 1998 (Ed. originale : 1933)

<sup>24</sup> M. M. Bakhtine, *Esthétique de la création verbale*, Gallimard, Paris, 1984 (Ed. originale : 1952)

<sup>25</sup> A.-J. Greimas, *Du sens II – Essais sémiotiques*, Editions du Seuil, Paris, 1983.

A.-J. Greimas & J. Courtès, *Sémiotique – dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette, Paris, 1983

<sup>26</sup> B. Latour (1987), *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, (traduction *La science en action*, Gallimard, collection « folio – essais », n° 267, Paris, 1995).

<sup>27</sup> P. Watzlawick, *Le langage du changement, éléments de la communication thérapeutique*, Seuil, Paris, 1980.

P. Watzlawick & I. Weakland & J. Fisch, *Changements*, Seuil, Paris, 1975, p. 28.

## L'importance de la tâche discursive

### Histoires et « historicisation »

L'Homme est un raconteur d'histoires et, si nous avons vécu au V<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ, nous aurions raconté l'histoire d'Ulysse, premier grand discours que l'on peut qualifier de stratégique qui nous soit ainsi parvenu ou encore discours à la fois héroïque et stratégique. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, il ne s'agit plus de raconter l'histoire d'Ulysse mais celle du manager si l'on réduit le récit à sa partie héroïque ou bien celle de l'entreprise si l'on s'intéresse au volet organisationnel. Mais, et ceci vient constituer la première remarque de ce texte, le récit organisationnel suppose de donner un statut au(x) héros du récit. Il prend sens avec lui. La réflexion organisationnelle peut bien être issue d'un corpus méthodique, mais elle débouche aussi sur la décision du manager qui l'assume (ou bien sur sa métaphore). Parler de métaphore de la décision signifie ici « faire comme si » c'était le manager qui prenait la décision. Cette posture vient d'ailleurs constituer une des conventions fortes en sciences de gestion.

Les sciences de gestion sont ainsi le résultat d'une propension radicalement narrative au point qu'E. Castille<sup>28</sup> les qualifie d'univers de la « nar-action », soulignant ainsi l'usage de la narration dans leur filiation de l'univers des sciences de l'action.

C'est ainsi que les histoires qui sont le plus souvent racontées en sciences de gestion sont de « belles histoires », comme si les mauvaises, par contraste, ne méritaient pas d'être racontées. C'est d'ailleurs ainsi que ces belles histoires contribuent à l'héroïsation du manager. La forme de ces histoires possède comme caractéristique de se fonder sur les parties émergées pour mener l'enquête, c'est-à-dire effectuer un travail d'exploration pour comprendre à la fois les relations « individu – organisation » et les relations « oral / écrit – forces de polarisation » venant construire l'organisation. Les paradoxes constatés entre « oral / écrit » et les forces de polarisation de l'organisation relèvent ainsi aussi bien de paradoxes apparents que de paradoxes réels. C'est cela qui constitue les enjeux de l'enquête. La rédaction des histoires sert à tenter de saisir les enjeux, c'est-à-dire ce qui pose apparemment problème. C'est pourquoi ce sont les interstices qui apparaissent entre les discours et les forces de polarisation qui sont les objets de l'enquête à partir d'une analyse concernant le fait de savoir qui parle, d'où parle-t-il, comment, et à qui ? A ce titre, les discours organisationnels sont fondamentalement des discours véhiculaires, pour ne pas dire des dialectes dans la mesure où ils vont venir lier les agents organisationnels. Ils ne sont donc ni toujours recevables, ni toujours entendus suivant les positions occupées.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il est concevable de considérer ces histoires comme des contes dont le héros serait le « manager » et dont les fonctions du conte, véritable structure du récit, seraient applicables : victoire du « bien » sur le « mal », du « héros » sur les « méchants » etc.<sup>29</sup> Rappelons les éléments de la structure d'un conte tels que les évoque A.-J. Greimas<sup>30</sup> : l'épreuve qualifiante où le personnage acquiert des compétences par apprentissage, rencontres,

<sup>28</sup> E. Castille, *L'entreprise rationnelle – L'organisation comme production de l'inconscient*, L'Harmattan, collection « santé, société et cultures », Paris, 2012

<sup>29</sup> V. Propp, *Morphologie du conte*, Seuil, Paris, 1970

<sup>30</sup> A.-J. Greimas, « Préface », in J. Courtès, *Introduction à la sémiotique narrative et discursive*, Hachette Université, Paris, 1976

rites initiatiques, l'épreuve décisive où le personnage agit en surmontant les difficultés et l'épreuve glorifiante où le personnage est reconnu sur la base de ses actions et où il tire le bénéfice de ses actions du fait de la reconnaissance d'autrui.

C'est en ce sens qu'il est important de se pencher sur les présupposés de la position qui consiste à appréhender la conduite au regard d'un modèle de pensée. Avec F. Jullien<sup>31</sup>, interrogeons-nous sur le point de savoir jusqu'à quel point sommes-nous jamais complètement sortis de ce schéma-ci, et même pouvons-nous en sortir, pouvons-nous même l'interroger (« nous », continuateurs, au sein de la tradition européenne, des premiers citoyens grecs) ? « *Il est si bien assimilé que nous ne le voyons plus : nous dressons une forme idéale (eidos), que nous posons comme but (telos) et nous agissons ensuite pour la faire passer dans les faits* ». Ce modèle à trois pôles « but – idéal – volonté » est si profondément ancré en nous que nous le racontons comme s'il s'agissait d'une chose « normale ». F. Jullien parle à ce propos d'un « pli » que nous avons pris quant à ce modèle, d'une « pensée du modèle qui s'est elle-même offerte en modèle ». Nous sommes face à l'exemplaire que nous essayons de reproduire. L'idéal est au-delà de l'expérience et c'est vers lui que nous tentons de soumettre la pratique. Le manager trace ainsi la stratégie à réaliser à partir d'un entendement qui conçoit le meilleur qu'il soumet à sa volonté de réalisation. Etre le meilleur, indubitablement le meilleur, continuellement le meilleur. Le projet de la science érige la modélisation en modèle et c'est la technique qui concrétise la science qui transforme le monde. Or, F. Jullien nous invite à nous interroger sur le fait de savoir si cette efficacité du modèle que nous constatons au niveau de la production (*poiesis*) peut valoir aussi dans le domaine de l'action qui a sa fin en elle-même, celui de la *praxis*, dans l'ordre, comme dit Aristote, non plus de ce qu'on « fabrique », mais de ce qu'on « accomplit ». Et pourtant, quand la technique a fixé l'idéal, comment se fait-il qu'elle laisse aussi démuni face à la manœuvre quotidienne ? Aristote nous invite ainsi à la manœuvre par référence à la sagesse pratique, la prudence. Et la prudence n'est ni une science, ni un art puisqu'elle vise à l'action et non à la production, comme on l'a déjà mentionné plus haut. Avec la prudence interviennent la justesse du coup d'œil, la vivacité d'esprit et la capacité de jugement. Et par la prudence se trouvent réhabilités les Hommes qui administrent les maisons et les cités, dont Périclès figure le héros. Aristote questionne la vocation de déduire le particulier du général et l'action des principes. Il nous invite alors à définir la prudence à partir de l'Homme prudent et nous voilà renvoyé du monde des idées à celui des phénomènes. La prudence ne peut plus alors se définir que par rapport à des individus singuliers qui se distinguent des autres. Arrêtons-nous un instant sur le contenu de la prudence aristotélicienne dans ce qu'elle est en mesure de fonder la façon dont nous nous représentons l'action encore aujourd'hui et les interactions sociales à partir de la dissociation entre l'un et les autres, entre le singulier et le général. En outre, elle éclaire comment le discours de l'Homme singulier qui nous concerne ici, le manager, est considéré comme s'il ne pouvait que nous raconter la stratégie de son organisation dans les mêmes termes que le récit des autres.

Cette sagesse pratique ne prétend pas se fonder sur une référence transcendante. Elle offre aussi l'occasion de rappeler quelques directions fondamentales de la démarche aristotélicienne. Le jugement éthique ne relève pas de la science du géomètre, mais du savoir-faire du charpentier. La loi, par sa généralité et son universalité, doit parfois être corrigée par l'équité soucieuse de concret et qui prend en compte les situations particulières et singulières. Ainsi, comme l'indique P. Aubenque, « *l'abandon par Aristote de la norme transcendante du platonisme l'oblige à chercher au sein de l'humanité elle-même la norme de sa propre excellence* »<sup>32</sup>. L'expérience permet d'atteindre une sagesse légitime.

<sup>31</sup> F. Jullien, *Le traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, Paris, 1996

<sup>32</sup> P. Aubenque, *La prudence chez Aristote*, PUF, Paris 1986, p. 49

La modernité de cette sagesse pratique se vérifie à travers la prise en compte de la temporalité des circonstances de l'action et des rapports existants entre les fins et les moyens. Le monde d'Aristote est celui de la contingence. Aucune harmonie n'est garantie par Dieu. Rien n'assure l'accord immédiat « bonheur – vertu ». Si la sagesse porte sur l'éternel, la prudence s'applique à des êtres et des actes soumis au changement. Aristote critique justement ceux qui ne prennent pas en compte les circonstances de l'action. Bien agir, c'est le faire « *quand il faut, dans les cas où et à l'égard de qui il faut, en vue de la fin qu'il faut et de la manière qu'il faut* »<sup>33</sup>.

F. Jullien souligne combien cette prudence diffère de l'intelligence rusée et comment Ulysse est riche en cette habileté, mais aussi comment la philosophie grecque ne pense pas l'habileté et il en donne la preuve par la nécessité de recourir aux mythes pour penser cette habileté « en creux ». Comme héritiers de la pensée grecque, il cite notre difficulté à théoriser la guerre et, ajoutons-nous ici, la difficulté à théoriser l'organisation au-delà des modèles et des conceptions techniques. Nous ne serions en fait capables que de la raconter. Et cette impossibilité qui s'échappe des discours de l'organisation est aussi une radicale impossibilité de la penser en dehors des discours dans la mesure où l'essence même de l'organisation est d'échapper à son modèle. Et ce sont donc ces habitudes-là qui vont se raconter. Or il est en même temps fait appel à la capacité de juger. Ainsi bute-t-on sur la limite des modèles et emprunte-t-on une posture qui se situe à l'inverse de ce que nous proposent les traités d'organisation qui ne peuvent évidemment pas se contenter de ce profil bas. Mais c'est aussi ce qui suscite la multiplication des discours et leur nécessaire colportage. Le manager ne pourrait ainsi concevoir l'organisation sans le modèle qui offre le cadre de son récit en le structurant et en le rendant, par là même, intelligible aux autres. Il ne faut d'ailleurs pas céder à l'illusion des apparences au regard de ce modèle... à moins que ces illusions-là ne se fassent trop fortes au point de constituer la seule référence discursive officielle. Il s'agit de ne pas douter et pour cela mettre en place les formes de discours qui évitent justement cette tentation. Or l'action dans l'organisation ne se construit pas sur de l'inerte, mais sur un objet qui réagit et qui perturbe d'autant le cadre préétabli. Le retour qui nous est alors proposé consiste moins à demander pardon à l'ornithorynque c'est-à-dire aux faits qui résistent au discours qu'à poursuivre « un safari en pays stratégie » pour reprendre la métaphore d'H. Mintzberg<sup>34</sup>. Mais il s'agit là d'un pays dont la topographie est tout autre que celle d'un modèle organisationnel *stricto sensu*.

## Histoire, colportage

Si l'Homme est un raconteur d'histoires, il se pose le problème du passage des histoires à l'Histoire. Pour cela, il est utile de revenir à H. Arendt, dans *La condition de l'homme moderne*<sup>35</sup> et en particulier au commentaire de sa thèse tel que le propose P. Ricœur dans la préface de cet ouvrage. Partant du constat qu'il s'établit un rapport entre travail et temps, P. Ricœur souligne, avec H. Arendt, que « *le travail reste aujourd'hui encore une activité soumise à la nécessité vitale, c'est-à-dire celle de renouveler sans cesse la vie* »<sup>36</sup>. Et c'est la courte temporalité qui qualifie l'*animal laborans*. Au contraire, l'œuvre se caractérise par le durable et c'est bien en cela qu'il est question d'en parler. C'est pourquoi H. Arendt nous invite à ne pas céder à l'illusion du phénomène d'accumulation qui caractérise la production moderne mais, au contraire, à nous focaliser sur la destruction continuelle des biens liés à la consommation. Dans

<sup>33</sup> Aristote, *op. cit.*

<sup>34</sup> H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel, *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris, 1999

<sup>35</sup> H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Presse Pocket, collection Agora n°10 (Ed. originale : 1958)

<sup>36</sup> H. Arendt, *op. cit.*, p.19

de telles conditions, il n'est guère étonnant qu'il soit nécessaire de mettre en exergue dans l'œuvre du manager, l'organisation, qui peut alors être considérée comme ce qu'il produit de durable. Le discours sur l'organisation est bien un des éléments de la modernité dans la substitution qu'il tend à opérer entre le caractère durable des produits de l'œuvre et celui, périssable, des produits du travail. La durée qui caractérise l'œuvre est liée à la temporalité et concerne les produits de l'activité humaine dont on fait usage, mais que l'on ne consomme pas. C'est en cela que l'Homme constitue un monde et c'est donc en cela que le discours organisationnel contribue à la construction de ce monde : « *Le monde, la maison humaine édifiée sur terre et fabriquée avec un matériau que la nature terrestre livre aux mains humaines ne consistent pas en choses que l'on consomme mais en choses dont on se sert* »<sup>37</sup>. Or, les produits du travail ne sont pas plus durables parce qu'abondants et les produits de l'œuvre sont ramenés à la consommation. Il s'agit d'aménager le cadre de sa vie, mais le monde d'objets que nous fabriquons ne devient notre monde que s'il transcende son propre fonctionnalisme. La durée n'est garantie que quand usage et consommation sont dissociés. La vie ne se résout alors pas dans la mort, mais la vie est « *emplie d'événements qui à la fin peuvent être racontés, peuvent fonder une biographie* »<sup>38</sup>. Les œuvres se caractérisent donc par les expressions de la mémoire au premier rang desquelles figurent les documents, les monuments dans la mesure où ils caractérisent le temps comme durée, le résultat des stratégies et non le temps comme passage. C'est aussi pourquoi au travail et à l'œuvre, H. Arendt ajoute l'action qui révèle l'Homme comme celui qui initie et qui régit, comme celui qui est le sujet responsable. Cette révélation conduit à un espace d'apparence qui se caractérise par la constitution d'un domaine public distinct du domaine privé, l'espace d'une vie politique distinct de celui d'une vie domestique, l'espace d'un discours distinct de la production.

H. Arendt prend également soin de cantonner l'économie à la sphère domestique, laissant au politique la sphère publique. Mais son apport au thème qui nous intéresse ici est le regard qu'elle porte sur les liens qui s'établissent entre action et histoire racontée. Comme le souligne P. Ricœur, « *l'histoire d'une vie est une sorte de compromis issu de la rencontre entre les événements initiés par l'homme en tant qu'agent de l'action et le jeu de circonstances induit par le réseau des relations humaines. Le résultat est une histoire dont chacun est le héros sans en être l'auteur* »<sup>39</sup>. Voilà bien qui résonne aux oreilles de tous ceux qui, formant le projet de raconter l'histoire du manager et du management, prennent le statut de l'écrivain pour se substituer à l'auteur. Nous sommes, à ce titre, tous patients et acteur de nos histoires mais personne n'en est l'auteur au-delà de ceux qui vont les raconter. Celui qui raconte l'histoire ne peut jamais se trouver raconter que le résultat de l'action et le héros désigné n'est jamais que l'auteur éventuel de l'histoire. En effet, l'action coïncide rarement avec l'intention. Les autres interviennent entre temps et il faut attendre que l'action soit achevée pour pouvoir la raconter. « *L'action ne se révèle pleinement qu'au conteur, à l'historien qui regarde en arrière et sans aucun doute connaît le fond du problème bien mieux que les participants* »<sup>40</sup>. Si l'histoire se constitue en tant que processus par l'action des Hommes (à travers les événements), elle n'est pas érigée en tant que discipline (« l'Histoire ») par ceux qui la font mais par ceux qui la racontent. Et pourtant, l'histoire de l'historien et donc son contenu ne peut pour autant être pris pour des mensonges. Nous avons appris des Grecs l'activité de raconter une histoire (Homère) et aussi d'écrire l'histoire (Hérodote et Thucydide). Mais, comme le souligne P. Ricœur, « *le rôle du poète est de composer une « mimésis », c'est-à-dire une initiation créatrice de l'action*

---

<sup>37</sup> H. Arendt, *op. cit.*, p.151

<sup>38</sup> H. Arendt, *op. cit.*, p.110

<sup>39</sup> H. Arendt, *op. cit.*, p.25

<sup>40</sup> H. Arendt, *op. cit.*, p.16.

*prise dans toute sa dimension politique* »<sup>41</sup>. Et s'il s'agissait aussi de raconter l'organisation pour sauver les actions des Hommes de la futilité et de l'oubli ? Pour Homère, l'histoire des Grecs est celle d'une historiographie qui tient l'Homme pour mortel et la nature pour immortelle alors qu'il s'agit de l'inverse pour l'histoire moderne avec le projet d'un Homme immortel dans une nature périssable, c'est ce qui conduit à reconnaître la légitimité d'un processus dans l'histoire. N'est-ce pas cette idée aussi qui sous-tend également le projet du discours organisationnel, discours du « chef » qui est ensuite raconté ou qui lui est prêté et codifié, s'il suit bien les méthodes qui lui ont été proposées. C'est donc le moment d'un historique devenu histoire et d'une histoire devenue colportage plus que mémoire et regard. C'est ceci qui nous conduit au recours à l'histoire et aux histoires dans le discours organisationnel.

## Des histoires dans le discours organisationnel

Avant d'être colportées ou de nourrir le colportage, indépendamment de l'Histoire comme discipline, intéressons-nous au recours aux histoires dans le discours organisationnel. Rappelons au préalable que l'Histoire comme discipline des sciences humaines remonte bien aux histoires. Ceci a été souligné par H. Arendt qui fait remonter la filiation à l'histoire de la ruse d'Ulysse racontée par Homère dans l'Odyssée, ruse d'Ulysse qui prenait bien la suite de l'histoire des ruses de la Guerre de Troie. Mais convenons aussi de l'usage que fait Hérodote de l'histoire et qui nous conduit à la discipline actuelle dont l'objet est, rétrospectivement, de tirer des enseignements du passé pour éclairer à la fois le présent et l'avenir. Le modèle historique est fondamentalement explicatif et prédictif.

L'historique, pour sa part, récapitule chronologiquement les événements passés dans le but d'établir une filiation entre eux susceptibles d'éclairer le présent et l'avenir. L'historique, c'est en quelque sorte l'Histoire sans le modèle, un projet analogue à celui de M. D. Cohen & J. G. March & J.-P. Olsen<sup>42</sup>, dans le modèle du *garbage can* dans les anarchies organisées. Le titre même du texte en dénote la vocation à questionner les évidences dans ce monde où les « *anarchies organisées* » sont des organisations caractérisées par des préférences incertaines, une technologie floue et une participation fluctuante »<sup>43</sup>. La contre évidence des préférences floues et incohérentes rejoint le projet d'H. Arendt d'une action qui coïncide rarement avec l'intention et c'est ici le modèle de la poubelle qui montre toutes les difficultés qui naissent sous les pas de ceux qui décident d'en parler. D'autant qu'il introduit l'Autre - les autres devrions-nous dire - comme des *stimuli* ambigus et il recourt ainsi à la métaphore de la poubelle : « *Pour tenter de comprendre* », raconter dirions-nous, « *les processus de ce type d'organisations, on peut considérer chaque occasion de choix comme une corbeille à papiers dans laquelle les différentes sortes de problèmes et de solutions sont jetés par les participants au fur et à mesure de leur apparition* » (Cohen, March, Olsen, 1991). C'est donc de la proximité des problèmes et des solutions que naît le sens du récit. Mais si l'on complète la métaphore par le discours organisationnel, on en arrive à une situation où le modèle organisationnel lui-même, né sans doute de la corbeille à papiers tient ensuite à la structurer, comme s'il s'agissait de l'Histoire réellement pourvue d'un modèle prédictif et non plus seulement d'un historique. Et c'est ainsi que le récit vu comme le récit de l'Histoire conduit à la croyance au modèle, à une situation où l'on ne craint pas forcément que les faits résistent au modèle.

<sup>41</sup> H. Arendt, *op. cit.*, p.27.

<sup>42</sup> M. D. Cohen & J. G. March & J. P. Olsen, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, 1972, pp. 1-25

Il est d'ailleurs possible de formuler ici une conclusion d'étape pour ce qui concerne les récits entre les deux positions extrêmes suivantes :

- Celle qui part d'un modèle qui résiste aux faits au point de formuler le projet de créer les faits à venir indépendamment de la résistance du modèle aux faits actuels qui ont été, au préalable, classés comme le veut le modèle ;
- Celle qui part des faits pour en faire un modèle et qui accompagne le projet du relativisme absolu dans le but de conduire à des typologies malléables. C'est bien sûr la distance entre les deux positions que nous pointons ici dans le projet d'en exploiter la richesse mais aussi dans la difficulté que cela pose quand il s'agit de fonder un récit organisationnel : alors, modèle ou typologie ?

Mais revenons au colportage. Le passage de l'historique au colportage se construit sur le statut de l'exemplarité du récit. L'unicité du récit nourrit la généricité du projet du colportage. On colporte en racontant et pour raconter, on s'attend à ce que les faits finissent par entrer dans les catégories du colportage. Cela montre l'ambiguïté du recours à l'étude de cas. Et c'est bien la prétention à l'exemplarité de l'étude de cas, étude de cas visant à masquer la singularité du récit qui est visée ici. C'est en cela que études de cas et modèles génériques se répondent, résonnent l'un avec l'autre. Le récit mué en étude de cas nourrit l'idéologie d'une universalité des pratiques managériales et cette universalité n'est tenable que sous la forme d'outils et de méthodes. La singularité du récit n'est tolérée que pour mettre en avant l'héroïsme du manager comme personnage à glorifier surtout dans son maniement rusé des outils. Le discours organisationnel tend alors à se construire comme une forme de réification de la raison instrumentale au regard d'un projet de culpabilisation de l'agent organisationnel en jouant sur les aspects héroïques mais aussi romanesques et philistiniques.

### **L'Histoire comme discipline, comme démonstration, comme méthode et comme anthropologie**

L'Histoire, c'est donc la quête de la « bonne raison » de parler rétrospectivement des faits, « bonne raison » qui ne trouve ses racines que dans le présent du contenu. N'oublions pas, en effet, le rapport qui s'établit entre la justification et le juste qui est la légitimation d'une vérité adéquate et donc, en même temps, la construction d'une représentation. Et les sciences de gestion n'échappent pas à cela. Le projet de caractériser un objet de récit avec l'organisation et le dirigeant, permet de justifier que des théories puissent apparaître plus justes que d'autres à un moment donné. La représentation évidente parce que dominante porte en elle les « bonnes raisons » de raconter comme on le raconte, en adéquation avec le regard porté par le contenu sur l'objet. L'Histoire va donc supporter les « histoires » dans des postures qui vont relever soit du « continuisme » (par référence à des permanences), du « discontinuisme » (par référence à des ruptures), le critère de référence étant alors une conception implicite du temps. Il peut être également question de relativité au contexte historique servant de référence (dans la perspective de peindre des « fresques ») dans une conception du temps qui le réduit à un ensemble de périodes. Et c'est bien cette référence à une conception du temps qui construit l'historicité de la posture.

Il s'agit ici alors de recourir à l'histoire comme démonstration. Mais cette manière de voir en indique en même temps une autre qui est l'histoire comme méthode. Elle se caractérise par un rapport le plus documenté possible aux faits. Cette histoire se construit sur des documents et des archives visant à reconstruire les pratiques à partir du rassemblement des faits. Cette méthode tend à échapper au modèle de la poubelle par la multiplication des faits compte tenu

de l'alibi du temps : plus les faits sont anciens, plus les constructions sont hypothétiquement pardonnables. Mais plus les faits sont récents, plus leur accumulation et la typologie qui sert de justification à leur accumulation est perçue comme solide. Par contre, pour l'organisation comme pour l'histoire, nous nous trouvons aussi face à de « l'infra-histoire », c'est-à-dire de la singularité qui se veut exemplaire. Les faits particuliers rassemblés et analysés se replacent dans une « super-histoire », plus large, comme s'il s'agissait d'une démarche descriptive au service d'une thèse plus large. Or cette position est ambiguë car « l'infra-histoire » est ici au service de l'Histoire tout comme l'Histoire vient justifier « l'infra-histoire » dans un jeu de miroir. En ce sens, les petits faits de l'organisation permettent de convoquer la stratégie et réciproquement.

C'est aussi le retour aux histoires singulières qui caractérise le projet d'H. Arendt déjà commenté plus haut d'une histoire comme anthropologie. En d'autres termes, ce sont les histoires qui servent de support à une conception de l'Homme et à une vision du monde (une cosmologie). On retrouve encore ce projet-là dans le discours organisationnel quand il est question du récit qui glorifie à la fois l'organisation et son « chef ».

## **Le discours organisationnel comme figure de l'organisation**

Il s'agit là de se poser la question de savoir si c'est le discours du manager qui prévaut en la matière. Les conséquences de tel ou tel choix sont essentielles car, dans le premier cas, il s'agit de privilégier une histoire des managers et des modèles pour construire une histoire du management tandis que dans le second cas, il s'agit de se poser la question du recours aux faits dans leur vocation à construire des représentations et de la connaissance.

Et l'on se trouve ramené ici à la dualité wéberienne des sciences de la nature et des sciences de la culture. S'agit-il d'expliquer, auquel cas la régularité des faits conduit à la construction de lois et à la mise en exergue de causes. On aura compris que, dans cet univers-là, on validera des modèles qui résistent aux faits et que, dans leur vocation à tenir lieu de lois, on tendra à attendre que les faits aillent dans le sens des lois alors que si l'on reprend l'autre branche de l'alternative, celle des sciences de la culture, on attendra une compréhension et non une explication. En ce sens, le discours conduit à l'énoncé de « pseudo-lois » qui substituent l'origine à la cause.

Remarquons que l'expertise managériale ne se justifie qu'au regard de caractéristiques de scientificité. Ainsi le choix implicite de lois généralisables à caractère prédictif a-t-il été adopté. Or les lois sociales ne sont pas généralisables car de trop nombreux contre-exemples existent. Par ailleurs, les difficultés de la modélisation de la loi elle-même contribue à la discussion de cette forme-là. Enfin, l'être humain, donc l'agent organisationnel, est imprévisible ce qui ne veut pas dire incompréhensible. Il existe également des innovations tout aussi imprévisibles en particulier celles qui sont d'ordre technique. Un agent ne peut ainsi prévoir ses décisions futures et la théorie des jeux, par exemple, ne fonctionne que formellement pour les décisions humaines car elle s'inscrit dans un monde « toutes choses égales par ailleurs ».

Il n'existe pas non plus de contingence pure par rapport à des faits, pas plus que de contingence par rapport à des lois. Certes, il existe des éléments prévisibles du fait de règles sociales et politiques, mais la spécificité humaine réside précisément dans la combinaison du prévisible et de l'imprévisible. Il n'y a pas de généralisation possible et c'est à cela qu'évite de se confronter le discours organisationnel. Ou plutôt cet aspect le marque, en creux, dans son ambition généralement exprimée de comprendre et de modéliser. Il le marque en plein dans sa vocation à expliquer.

Le problème que pose le discours organisationnel est finalement bien celui du passage des faits à l'observation et de l'observation à la communication de ces faits, comme on l'indiquait plus haut par référence à C. Geertz. Une telle construction discursive, alors que des présupposés faciles liés aux convergences d'intérêt à l'œuvre dans l'organisation ont été exprimés et que les agents organisationnels ne sont pas en position équivalente face à cette construction, trace les contours d'une description qui ne peut être conçue que comme conditionnée. Le discours organisationnel est traversé par la nécessité de rendre compte des asymétries ce qui débouche sur la complexité discursive dans laquelle il se construit. Rappelons que les catégories fondatrices de la littérature sont les dimensions suivantes : symbolique, esthétique, logique, épique / dramatique et politique.

Le discours organisationnel est, en définitive, confronté à deux obstacles :

- la représentation d'un mode d'agir dans les catégories d'un autre, c'est-à-dire par recours au discours,
- la difficulté de rendre les faits producteurs de connaissances.

C'est pourquoi l'Homme est indubitablement un raconteur d'histoire et va ainsi recourir aux formes discursives comme mode d'élaboration de son projet. Comme on l'a vu, un des efforts majeurs de l'accumulation des récits est de créer du sens, le sens des histoires suscitant ainsi le sens de l'histoire, lequel tend à créer les catégories au travers desquelles les nouvelles histoires vont être racontées et aussi en même temps finissent par se raconter. Construction du discours et dévoiement du discours sont alors deux des prismes au travers desquels il devient possible d'observer l'organisation en se focalisant, dans le premier cas, sur l'individualité mais aussi la généralité des histoires racontées et, dans le deuxième cas, sur le problème que pose une histoire racontée sans agents, par duplication des discours entendus.

## Historique et chronologie

On peut noter ainsi l'importance des chronologies dans le discours organisationnel, chronologie qui ne vaut histoire que si un argument historique sert de fondement. En effet, il s'agit autrement d'un simple argument idéologique indiquant une double dimension théorique et prophétique : théorique dans un projet de rationalisation utilitariste et prophétique car la matérialisation qui en est le produit est aussi « déspiritualisation », la chronologie donnant alors une dimension temporelle prédictive.

Rappelons en effet, avec G. Gareil<sup>44</sup>, que, pour fonder une histoire de l'objet que l'on « historicise », il faut avoir posé les ingrédients nécessaires à fonder cette histoire (et donc dépasser la simple analyse chronologique par adjonction d'un jugement de valeur) avec :

- Des études de cas présentant des aspects emblématiques par leur ampleur, leur succès (ou leur échec), qu'il s'agisse d'événements, d'ouvrages ou de nouveaux produits, donc synchroniques au récit proposé ;
- Des analyses sectorielles consacrées à une entreprise ou un secteur, synchroniques elles aussi ;
- Des repères de type modèles archétypiques positionnés dans le temps qui, pour leur part, possèdent un caractère diachronique.

---

<sup>44</sup> G. Gareil, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et Comprendre*, décembre 2003, pp. 77-89

L'historicisation est autrement l'alibi qui évite de se poser la question de l'évolution du contenu d'un champ conceptuel, donc qui justifie sans preuve une démarche anachronique.

## Un aperçu sur la (les) littérature(s) de gestion

Un champ disciplinaire tend à marquer son territoire par une littérature qui en constitue les jalons. Le processus d'énonciation (notre conception occidentale de la science pourrait en définitive très bien assumer les éléments du dicton « les paroles s'envolent et les écrits restent » et le processus d'accumulation (les agents du champ venant se référer aux écrits précédents pour valider les leurs) viennent jouer un rôle aussi bien de « marquage » que de légitimation. Une littérature disciplinaire tend à remplir trois fonctions : une fonction de description, une fonction de pérennisation et une fonction d'anamnèse<sup>45</sup>. Il en va ainsi dans les sciences de gestion. On la qualifiera de discipline, ce qui permet de profiter des deux acceptions du concept, celui de champ de connaissances et celui de contrainte apportée à la réflexion. On qualifiera aussi l'objet disciplinaire des sciences de gestion, cotant ainsi les limites de l'angle sous lequel elles envisagent l'action organisée au regard d'un lieu générique – l'entreprise.

Cette littérature sert aussi d'objet pédagogique, dans la mesure où le champ disciplinaire marque sa vocation à exister par le fait qu'il s'enseigne. C'est aussi un des moments du passage des pratiques de gestion à un savoir des organisations, faisant ainsi de celles-ci des « organisations savantes » et participant, par là même, à la constitution du mythe (nécessaire) du savoir managérial. Or, pour ce qui concerne les sciences de gestion, nous assistons aujourd'hui, corrélativement, à l'explosion des « littératures de gestion », et à une extraordinaire expansion de son enseignement, que l'on peut dater, en France, à partir de la décennie 70. Des signes tels que les créations institutionnelles (les IAE – Instituts d'Administration des Entreprises par exemple), les refondations d'institutions existantes (les grandes écoles de commerce avec HEC par exemple), les développements de cycles de tous niveaux au sein d'institutions existantes (comme les écoles d'ingénieurs par exemple) viennent illustrer ce développement.

La question des littérature(s) de gestion vient poser celle de leur lieu d'origine. S'agit-il de la communauté scientifique ou bien du monde professionnel ? La réponse était claire jusqu'à ces dernières années : il s'agissait bien des professionnels. Il n'en est plus aussi clairement ainsi aujourd'hui. Les sciences de gestion viennent constituer le lieu du repérage et de la compréhension, de la réinterprétation des pratiques, voire de la modélisation de nouvelles pratiques. Leur transcription dans les littérature(s) de gestion constitue le moment de la transcription de leur capture et de leur capitalisation. C'est pourquoi nous soulignons encore ici l'importance de la compréhension qui se passe dans ces perspectives-là. Dans le passage des pratiques aux sciences de gestion, les littératures de gestion offrent bien le support d'une théorisation de l'action organisée à partir d'une capitalisation de ces savoirs.

Cette expansion vient nous indiquer deux choses :

- La constitution d'un corpus qualifié de « sciences de gestion » qui s'autonomise dans le champ des sciences humaines,
- La constitution d'une littérature aux facettes multiples – dont bien sûr celle d'une littérature à vocation scientifique pour étayer ce corpus.

---

<sup>45</sup> c'est-à-dire la fonction qui consiste à ramener à la mémoire

L'objet essentiel en est l'entreprise vue comme « objet social », dans un *continuum* qui tend à proposer le modèle de la firme (champ de l'économie) et les catégories gestionnaires de l'entreprise à toutes les organisations, tout en défendant aussi la dimension institutionnelle des organisations quelles qu'elles soient. La multiplicité des facettes de ces littératures comme son prosélytisme tendent à vouloir faire de l'entreprise l'institution centrale de nos sociétés, avec un statut irréversible. Ceci est validé au point que, si l'on suit le sens de ces littératures, on ne saurait concevoir un monde sans entreprise, qu'elles auraient toujours été et qu'elles seront toujours. Rétrospectivement, ce serait notre incapacité à en avoir vu le rôle déjà central qui est en cause, au nom des dogmes qui nous aveuglaient (les dogmes religieux autrefois et politiques aujourd'hui). Ce sont ces dogmes qui auraient conduit à méconnaître l'activité de l'entreprise dans les réalisations « en dur » qui nous restent aujourd'hui (des pyramides aux cathédrales, par exemple) alors que les entreprises voyaient leur action englobée dans ces réalisations-là. Que justice soit donc rendue à la permanence de l'entreprise ! Et que les tours de La Défense lui rendent ce que les cathédrales lui avaient retiré. Le projet de ces littératures de gestion en marque l'intention qui est bien celle de l'émergence d'une discipline en laissant des traces, comme pour en marquer le territoire. Il conduit ainsi à proposer un sens de la vie dans et de l'entreprise par construction d'une « mémoire » tout comme d'une « histoire » qui est indubitablement celle de la réussite. L'émergence des sciences de gestion concrétise ainsi la tentative de construire un modèle unificateur et téléologique, porteur du sens de la réussite de l'entreprise. Il s'agit de passer de l'opinion au décret scientifique dans la perspective d'une auto-prédiction réalisatrice. A ce titre, d'ailleurs, il n'y a pas de spécificité dans cette perspective de fondation des sciences de gestion mais adoption du modèle classique de légitimation d'un domaine qui peut s'interpréter, par exemple, à partir de la dualité « savoir – pouvoir » (le pouvoir crée du savoir et le savoir crée du pouvoir) proposée par M. Foucault<sup>46</sup>.

Ce qui constituerait la permanence de l'entreprise, en dehors des manifestations « en dur », serait donc de l'ordre des pratiques. A ce titre, tout aurait toujours été « entreprise », des phéniciens aux conglomerats d'aujourd'hui. Et c'est ce regard sur les pratiques qui mérite une mise en perspective. Si l'on s'accorde sur le fait que les pratiques constituent un savoir-faire et conduisent à un savoir à partir des techniques qui le constituent, le passage du savoir au scientifique et, par extension, à la science, ne va pas de soi, indépendamment d'un jeu social dans lequel les littératures jouent un rôle essentiel. Un savoir-faire permet de qualifier une profession, un savoir conduit à la figure du savant dans le sens de celui qui sait. Mais le savant est aussi la figure qui qualifie et décrète la science. Dans l'univers des sciences de gestion, c'est ce savant-là qui valide ce qui est qualifié de scientifique. Et c'est ce qui est alors qualifié de « scientifique » qui constitue la science. Les sciences de gestion héritent donc de ces « allers-retours » entre des pratiques (savoir-faire), un savoir et une science où le professionnel laisse place au savant. C'est cette entrée-là qui va permettre de qualifier les différents pôles de la littérature qui nous intéresse ici. Le passage des pratiques à un savoir et d'un savoir à une science est commun aux sciences humaines. C'est donc pour cela que les sciences de gestion héritent du questionnement propre aux sciences humaines, c'est-à-dire le passage de l'observation à la conceptualisation des pratiques voire, aujourd'hui, le retour entre une conceptualisation et la définition de pratiques. Mais ici tous les mots comptent : qu'il s'agisse d'observation (de quelle observation s'agit-il ? comment est-elle effectuée ? comment est-elle reportée ?) ou qu'il s'agisse de conceptualisation (quel est donc le mode de passage qui s'opère entre l'observation et la constitution d'un savoir et d'une science ?).

---

<sup>46</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris 1989.

Les littératures de gestion posent aussi le problème de la nécessaire déformation liée à la médiation de l'écrit. Le passage à l'écriture en constitue l'aspect le plus important car il fixe l'événement de façon durable malgré le caractère transitoire de son actualité dans un projet d'identification et d'objectivisation du sens au regard de l'événement qui le porte. L'écriture détache également le texte de son auteur et le sens du texte acquiert en même temps une autonomie au regard de l'intention du locuteur qui en fait un objet de lecture et non plus simplement d'écoute.

Un constat s'impose pourtant : les littératures de ce champ sont particulièrement disparates. Afin d'en faciliter une compréhension, essayons-nous à un type de classification :

### **Des ouvrages de « quai d'aérogares » vendus suivant la même logique que les *best sellers***

Cette catégorie-là recouvre elle-même des choses très différentes avec :

- Des biographies, autobiographies, mémoires, témoignages de dirigeants, toujours des dirigeants... Du fait de sa nature, l'intérêt de cette littérature déborde vers un lectorat pressé. Elle jouit du statut de témoignage, biaisé certes, mais témoignage quand même, de « l'acteur » supposé être en première ligne. Les contenus sont assortis de diagnostics et de prescriptions non discutées et non discutables puisque ce sont des dirigeants qui les affirment. On y trouve aussi parfois des prédictions de consultants devant être « écoutés » car c'est comme s'il s'agissait de « gourous », ce qui renforce d'autant leur légitimité. Cette littérature jouit du statut reconnu à des professionnels écoutés et confère aux pratiques dont ils font l'exégèse un statut d'exemplarité. C'est aussi un exemple de « pensée magique » au sein d'un corpus qui se veut rationnel..., et de la concrétisation d'une tradition qui était déjà celle du champ du politique ou du militaire, domaine où les « mémoires » servent aussi de terreau à l'élaboration d'une idéologie mais aussi de légitimation et de proposition de concepts. Ce projet est d'ailleurs au moins double : celui d'une légitimation en force au regard de l'exemplarité des récits de vie et celui d'une légitimation en ressemblance dans la mesure où l'exemplarité invite à « faire comme ».

- Des livres de recettes, beaucoup plus sommaires, au titre le plus souvent accrocheur mais très lus et très cités au moment de leur parution. Ces livres contribuent à la construction des modes dans le champ de la gestion et seuls de rares titres restent à la postérité, à titre de « vestige ». Mais ils peuvent également être interprétés comme un premier degré de conceptualisation dans un projet de passage de pratiques à des concepts de validité plus scientifique. L'auto-prédiction réalisatrice y est ici à l'œuvre dans les perspectives déjà mentionnées plus haut de la légitimation en force et de la légitimation en ressemblance. A titre d'exemple, on peut citer le livre de M. Hammer & J. Champy<sup>47</sup>. C'est de cette écume qu'il est possible de se faire une représentation des préoccupations venant marquer une période, mais aussi de fonder une compréhension de l'émergence des préoccupations dominantes. C'est d'ailleurs à partir d'un ensemble de ce type que L. Boltanski & E. Chiapello<sup>48</sup> ont qualifié les préoccupations de la décennie 60 de « participationnistes » et celles de la décennie 90 de « plaidoyer pour des entreprises plus humaines ». Dans ce type de littérature, des ouvrages de consultants tendent aujourd'hui à être édités dans la mesure où ils servent d'argument publicitaire pour le consultant et/ou le cabinet qui les emploie. On y trouve le pire et le moins pire. Le pire apparaît quand l'ouvrage est bâti sur une accumulation des modes du moment. Le moins pire apparaît lorsqu'il s'agit, en plus, d'une réflexion sur les pratiques prescrites. Ces ouvrages assurent une rentabilité à l'éditeur dans la mesure où le consultant et son cabinet acquièrent d'emblée une fraction non négligeable

<sup>47</sup> M. Hammer & J. Champy, *La réingénierie des processus*, Editions d'Organisation, Paris 1995 (Ed. originale : 1993)

<sup>48</sup> L. Boltanski & E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, collection « NRF », Paris 1999.

d'exemplaires, ils saturent d'autant le débouché des livres académiques, produits d'une réflexion et/ou d'une recherche de type plus scientifique. Mais en même temps, on peut dire aussi qu'ils préparent le terrain.

### **Des ouvrages écrits par des « académiques »**

Cette catégorie est particulièrement hétérogène car elle regroupe :

- Des ouvrages publiés à partir de thèses de doctorat. Ces livres-là restent plus ou moins proches du contenu de la thèse et se calent donc sur des formes liées au jeu social des doctorats, compte tenu des « terrains » qui leur servent de preuve. Mais les thèses ainsi publiées sont les « meilleures » et cet aspect garantit une forme de qualité des publications. On ne peut toutefois en commenter le champ indépendamment d'un regard porté sur les « terrains » qui, eux-mêmes, ne « tombent » pas du ciel (d'où l'on revient encore ici au procès de légitimation).
- Des manuels qui servent de base aux cours des disciplines correspondantes. Leur contenu évolue corrélativement au contenu des connaissances décrétées légitimes, compte tenu de la « touche personnelle » du ou des auteurs. Ils offrent une garantie quant à l'unification des conceptualisations proposées des pratiques et garantissent ainsi la validité des figures qui leur sont liées. Ces manuels, par l'affiliation de leurs auteurs, contribuent aussi à l'image de leurs institutions de rattachement, figurant dans les vitrines des halls d'universités.
- Des ouvrages spécialisés qui font le point sur une question spécifique ou bien qui offrent un questionnement de la vision qu'ils ciblent. C'est un des modes d'instauration et de récupération de la critique, donc un des modes d'expression de la créativité qui s'exprime au sein du champ des sciences de gestion.
- Des synthèses qui concernent l'histoire et le développement d'une discipline ou encore des liens qui s'établissent entre les fondements et les développements actuels, posture qui permet de s'éloigner de la légitimation en force et en ressemblance pour la construction d'une légitimité en justice.
- Des thèses élaborées par des auteurs qui valident leur statut de référence (ou bien encore tendent ainsi à le devenir) et permettent ainsi de distinguer les personnalités de la discipline dont ils sont les acteurs en en faisant des personnages. Cet aspect des littératures constitue le scientisme garant de la scientificité du domaine.

C'est aussi la littérature du stade ultime de conceptualisation dans le domaine.

### **Des périodiques dont l'articulation s'aligne sur celle de la presse**

Nous trouvons ici :

- Des quotidiens économiques dont la part essentielle est réservée à ce qui concerne les entreprises et à l'actualité boursière. De façon courante, même les quotidiens « grand public » reportent aujourd'hui ce qui concerne les entreprises voire leurs pratiques et contribuent, avec les quotidiens économiques, à la sédimentation des pratiques en savoirs. On pourrait d'ailleurs comparer cette presse là à la presse *people*, les arguments démonstratifs y étant du même ordre.
- Des périodiques qui portent un regard plus distancié sur l'actualité économique et les pratiques, redevables de la logique des magazines, iconographie comprise.

Cette presse (quotidienne et périodique) est un support de publicité et capte ainsi des lectorats à partir de l'actualité économique. La centralité de l'entreprise comme institution de référence de nos sociétés a conduit cette presse à un développement important, tant sur la base du nombre des titres concernés que sur celui des lectorats. La langue y est un critère déterminant. Cette presse s'articule entre publications en langue locale ou publication en anglais des affaires, c'est-

à-dire une langue de communication dépourvue en grande partie de ses attributs culturels. Mais cette presse hérite aussi des logiques de la presse classique en privilégiant des opinions et des intérêts. C'est un vecteur important de production de l'idéologie managérialiste. Elle se situe sur le plan de la « vérité », même au travers du masque du factuel. Elle hérite aussi des catégories de la logique de l'émotion.

### **Des revues académiques**

Le projet de scientificité y est clair. Mais ce projet est entaché des catégories du jeu social du milieu académique : critères de formes aux contours mouvants suivant les logiques institutionnelles locales et internationales, style, lectorat (fermé celui-là, à la différence des précédents), jeu social le plus souvent qualifié de *publish or perish*.

Depuis ces dernières années, on assiste à la création d'un nombre incroyable de revues dédiées à des sujets « pointus », dont les textes sont écrits par des universitaires pour des universitaires afin de répondre aux indicateurs de fonctionnement des Universités et à valider les promotions de leurs auteurs. 95% du contenu est dépourvu d'intérêt, le but étant d'y être publié pour être publié, de citer les autres et d'être soi-même cité. Le style y est devenu maniéré dans les logiques de l'analecte. Une caricature possible est la suivante : je (Freud) pense (Descartes) que je suis (Shakespeare), etc. et si encore c'était Shakespeare que l'on cite..., mais ce sont la plupart du temps d'autres textes construits eux-mêmes de la même manière !

### **Une littérature professionnelle**

Sa forme repose aussi bien sur des livres que des revues. L'enjeu en est la première conceptualisation à partir des pratiques et conduit à privilégier la logique du témoignage et celle de la première conceptualisation, le plus souvent prescriptive. On peut même parler de déterminisme prescriptif pour ce qui la concerne. Au regard de la précédente, dont la dynamique pourrait être qualifiée de « *top – down* », on serait ici face à une perspective « *bottom – up* ». Cette littérature hésite entre compréhension et facilité, entre théories et recettes. Elle suit les contours fonctionnels des questionnements de gestion avec des excroissances pour tout ce qui est marqué par l'empreinte technologique (les systèmes d'information par exemple). Cette littérature joue un rôle intermédiaire important en visant la couche conceptuelle de la technologie, de la méthodologie, du « génie » ou encore celle des techniques et des méthodes..., et non celle de la science. C'est tout son intérêt mais aussi toute son ambiguïté car elle est le plus souvent tirée vers l'application au nom de la recherche d'une efficacité immédiate. Mais n'est-ce pas un mal nécessaire ?

### **Conclusion**

Les littératures de gestion ont donc en commun de publier, c'est-à-dire de rendre publics des énoncés sur les pratiques des organisations. Ce projet-là pose de nombreuses difficultés, de son expression même à la logique de son contenu.

C'est ainsi qu'après s'être intéressé à ce qu'elles avaient de différent, il est tout aussi important de s'intéresser à ce qu'elles ont en commun.

Le premier trait commun à l'ensemble de cette littérature est sa vocation à fonder un capitalisme managérial d'une part, venant faire miroir avec un capitalisme « académique » d'autre part. Le capitalisme académique est celui qui fonde les enseignements de la *business school*.

Le second trait commun est que le projet de ces littératures est de rendre compte des pratiques dans les termes de l'élémentaire, par dissociation les unes des autres et par simplification de l'ensemble. C'est ce qui conduit, en sciences de gestion à l'annexion de concepts du champ d'autres disciplines. C'est le cas, par exemple, du concept de culture, ainsi dissocié de ses origines. T. Durand<sup>49</sup> parle, à cet égard, de « contrebande ». Il nous faut donc nous confronter à l'ensemble de ces contrebandes et essayer d'en évaluer le statut.

## Métaphore et image en sciences de gestion

La question de la représentation pose avant tout celle de la forme, le *design* organisationnel étant d'ailleurs une question importante en sciences de gestion. Il s'agit de savoir ce que l'on va formaliser et comment ou encore de savoir pour quel dessein figurer. C'est avec cette perspective de la formalisation qu'il est question de modèle formalisé et de mode de formalisation.

Il est nécessaire de se poser la question de ce qui sépare un modèle d'une métaphore et d'une image, question qui vient éclairer les contenus des théories des organisations. Métaphore et image sont les deux termes par lesquels G. Morgan<sup>50</sup> nous invite à parler de l'organisation en en faisant le premier degré du processus de théorisation en sciences de gestion. Il s'agit donc de se poser ici la question de savoir ce qui ressort des images qui permettent de parler de l'organisation. G. Morgan parle de « l'art de décoder les situations » qui consiste toujours en l'utilisation d'une théorie, art pour lequel il propose d'entrer au travers du concept d'« image » en montrant qu'il n'existe qu'un faible nombre d'images de référence pour l'organisation. Rappelons en effet que l'image est bien une esthétique. Il établit donc un *continuum* entre image, métaphore, modèle et théorie. L'image permet de parler de l'organisation et la métaphore d'en 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. « *Nous nous servons de métaphore chaque fois que nous tentons de comprendre un élément de notre expérience à partir d'un autre élément* »<sup>51</sup>. 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 bien elle qui donne vie à l'image. Ce sont aussi les images qui, comme le souligne V. Carayol<sup>52</sup>, séduisent en faisant sensation et qui, le plus souvent, conduisent à embellir. A la fonction de représentation de la métaphore s'ajoute alors la figure de style dans son acception esthétique. C. Castoriadis parle de l'image dans les liens qu'elle tisse avec la représentation. « *Représentation, imagination, imaginaire n'ont jamais été*

<sup>49</sup> T. Durand, « La compétence organisationnelle au microscope : accéder aux 'cadres de compétences' pour explorer la formation de la stratégie », in DRISSE (Ed.), *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Paris 2001.

<sup>50</sup> G. Morgan, *Les images de l'organisation*, ESKA, Paris, 1993

<sup>51</sup> G. Morgan, *op. cit.*, p. 3

<sup>52</sup> V. Carayol, *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, L'Harmattan, collection « Communication des organisations », Paris, 2004, p. 96. L'auteur a forgé ce terme du Grec *allagma* qui signifie changement et qu'elle utilise pour souligner le caractère dynamique de la communication organisationnelle, terrain des transformations continues qui affectent autant les dimensions temporelles des pratiques, les cadres de référence communs que l'ordre dans les interactions. La créativité en matière de modèles organisationnels ne serait-elle pas aussi le signe de leur dimension allagmatique ?

*vus pour eux-mêmes, mais toujours référés à autre chose – sensation, intellection, perception, réalité –, soumis à la normativité incorporée à l'ontologie héritée, amenés sous le point de vue du vrai ou du faux, instrumentalisés dans une fonction, moyens jugés sur leur contribution possible à l'accomplissement de cette fin qu'est la vérité ou l'accès à l'autre, l'étantement étant* »<sup>53</sup>. C'est en cela que certaines images confinent à l'icône qui sert à faire vivre les mythes organisationnels (par exemple avec les matrices 2x2, les schémas reliant des pavés avec des flèches, etc.). *In fine*, G. Morgan entre dans la représentation par l'image, une autre logique étant celle qui met en avant que c'est le processus de représentation qui produit l'image.

Rappelons, avec D. Brown<sup>54</sup>, que « métaphores » et « croyances » sont intimement liées dans la mesure où la croyance relevant de ce que l'on ne peut prouver, la métaphore est un moyen de rendre appréhendable ce qui ne l'est pas. Il en va de même des esquisses, et, en jouant sur les mots, remarquons la proximité euphonique entre esquisse et esquive. Mais, ajoute-t-il, et nous le suivons en cela, les problèmes arrivent quand on se met à croire à nos métaphores.

Ceci étant, deux auteurs vont ouvrir une controverse quant au statut de la métaphore en sciences de gestion. C'est d'abord H. Tsoukas<sup>55</sup> qui en fait un modèle analogique (*in fine* comparatif) de théorisation des organisations, puis J. P. Cornelissen<sup>56</sup> qui lui donne le statut de modèle métaphorique. Son modèle transformationnel repose sur un homomorphisme construit sur deux situations considérées comme structurellement identiques. La critique de J. P. Cornelissen est qu'il ne s'agit d'un modèle de comparaison, la métaphore opérant par analogie quant aux relations entre les entités en mettant l'accent sur les ressemblances.

L'approche linguistique de la métaphore met l'accent sur son aspect littéraire. On y trouve les métaphores conventionnelles ou quotidiennes. Dans leur ouvrage, *Les métaphores dans la vie quotidienne*, G. Lakoff & M. Johnson<sup>57</sup> soulignent le caractère ordinaire et omniprésent des métaphores. Elles constituent des moyens qui simplifient et structurent le système de pensée et, du fait de leur performativité, les attitudes et les comportements. Ils distinguent trois formes de métaphores conventionnelles : les métaphores spatiales, les métaphores ontologiques et les métaphores structurales. Les métaphores spatiales (ou métaphores d'orientation) se caractérisent par leur caractère d'omniprésence.

Les définitions du *Centre National des Ressources Textuelles et Linguistiques*, indiquent que la métaphore provient du latin *metaphora* et du grec *metapherein* qui signifie « transférer » ou « transporter ». Il définit la métaphore comme « *une figure d'expression par laquelle on désigne une entité conceptuelle au moyen d'un terme qui, en langue, en signifie une autre en vertu d'une analogie entre les deux entités rapprochées et fondées* ». Le rapport d'analogie y est central et il le définit comme un « *rapport de ressemblance, d'identité partielle entre des réalités différentes préalablement soumises à comparaison ; trait(s) commun(s) aux réalités ainsi comparées, ressemblance bien établie ou par correspondance* ». Le sens de la référence analogique est transféré sur la référence d'origine. C'est la fonction de transport de la métaphore.

---

<sup>53</sup> C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 252

<sup>54</sup> D. Brown, *Da Vinci Code*, Bantam Press, London, 2003

<sup>55</sup> H. Tsoukas, « The Missing Link : a Transformational View of Metaphors in Organizational Science », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, 1991, pp. 566-585

<sup>56</sup> J.P. Cornelissen, « Beyond Compare : Metaphor in Organization Theory », *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 4, 2005, pp. 751-764

<sup>57</sup> G. Lakoff & M. Johnson, *Metaphors We Live By*, Chicago University Press, 1980.

Pour R. Bartel<sup>58</sup> à la différence du langage d'origine qui est un langage à la sémantique conventionnelle où le sens provient d'un consensus entre les locuteurs, les métaphores déplacent le sens. Avec la métaphore, les sens des deux éléments mis en relation diffèrent et la métaphore utilisée vient attribuer une place majeure au sens figuré.

On parle de métaphores mortes ou encore de « métaphores froides » lorsque « *le sens du mot ou de la phrase est ignoré de manière à ce qu'un sens littéral nouveau émerge et devient désormais identique à l'ancien sens* »<sup>59</sup>. Le sens des mots qui constituent le transport de la métaphore se substitue à celui des mots d'origine et construit le sens qui sert de référence. Il en va, par exemple : de l'usage du terme de rentabilité pour parler de bénéfice. K. Marx parle à ce sujet de plus-value. Chaque usage conduit à une convention, celle de la finance pour la rentabilité, conduisant à l'idéologie correspondante et celle de l'idéologie marxiste pour la plus-value. Les métaphores mortes sont tellement utilisées qu'on ne les questionne pas. Ce sont elles qui font sens au point que le sens d'origine finit par être oublié.

Les métaphores dormantes expriment une vision du monde comme il en va avec la notion de « transversalité » qui peut être convertie en métaphore morte ou en métaphore vive.

P. Ricœur<sup>60</sup> a consacré un ouvrage à la métaphore vive qu'il présente de la manière suivante : « *La métaphore n'est pas vive seulement en ce qu'elle vivifie un langage constitué, la métaphore est vive en ce qu'elle inscrit l'élan de l'imagination dans un « penser plus » au niveau du concept* ». Le transport qui lui est inhérente ouvre à une évolution conceptuelle. C'est par exemple de cas de l'expression d'« écosystème d'affaires » qui bénéficient du sens associé à la notion d'écosystème et contribue à la perspective évolutionniste en sciences de gestion, perspective que l'on retrouvait déjà avec les courbes de cycle de vie.

En sciences de gestion, les premières réflexions ontologiques et épistémologiques ont été effectuées par G. Morgan<sup>61</sup> puis H. Tsoukas. La métaphore organisationnelle propose une représentation simplifiée car audible au regard du transport qu'elle effectue entre deux champs conceptuels, position que l'on retrouve chez J. P. Cornelissen & M. Kafouros<sup>62</sup>.

La métaphore a été critiquée par les tenants de la primauté de la rationalité en sciences de gestion et par ceux d'une attitude positiviste construite sur les raisonnements hypothético-déductifs dont les propositions logiques sont construites pour éviter tout transport de sens en faisant l'objet de tests<sup>63</sup>. Le transport effectué par la métaphore est, à leurs yeux, une forme de séduction ancrant les concepts associés dans le flou et l'ambiguïté de la rhétorique donc en créant une fiction.

Pour pouvoir utiliser une métaphore, C. Sutton<sup>64</sup> invite à rechercher la fonction des mots utilisés par les langages scientifiques et leurs limites. C'est aux limites des mots que la métaphore peut entrer en scène. De plus, ce sont les mots de la métaphore qui permettent de regrouper des

<sup>58</sup> R. Bartel, *Metaphors and Symbols : Forays Into Language*, Urbana, Ill., National Council of Teachers of English, 1983

<sup>59</sup> J. R. Searle, *Expression and Meaning: Studies in the Theory of Speech*, Cambridge University Press, 1979.

<sup>60</sup> P. Ricoeur, *La métaphore vive*, Seuil, Paris 1975

<sup>61</sup> G. Morgan, *Les images de l'organisation*, ESKA, Paris, 1993 (Ed. originale : 1980)

<sup>62</sup> J. P. Cornelissen & M. Kafouros, « Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory? », *British Journal of Management*, vol. 19, n° 4, 2008, pp. 365-379

<sup>63</sup> J.P. Cornelissen, « Beyond Compare : Metaphor in Organization Theory », *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 4, 2005, pp. 751-764

<sup>64</sup> C. Sutton, *Words, Science and Learning*. Buckingham: Open University Press, 1992.

catégories comme c'est le cas avec la métaphore mécaniste de l'organisation qui permet de recouvrir des aspects tels que le travail à la chaîne et sont inhumanité avec, en miroir, la métaphore organique qui met en avant les logiques de la souplesse du vivant.

G. Morgan estime que les descriptions des concepts, des méthodes ne peuvent être que des expressions métaphoriques, comme il sied plus généralement à la manière dont on parle (et fait parler) les « objets sociaux ». Il invite même à reconnaître que les théories de organisations sont productions métaphoriques, et que c'est ce qui permet d'en reconnaître la partie subjective et stimuler la critique et donc le renouvellement.

En accord avec K. E. Weick<sup>65</sup> qui met en avant l'expression d'« imagination disciplinée », phase d'imagination avec le choix d'une image métaphorique qui précède la phase de la discipline (la métaphore choisie va faire l'objet d'une investigation), G. Morgan et J. P. Cornelissen mettent l'accent sur le rôle heuristique de la métaphore dans la construction théorique. C'est en cela qu'elle est majeure pour la jonction « ontologie – épistémologie ».

J. P. Cornelissen énumère trois arguments :

- La métaphore est à même d'exprimer ce que les expressions alternatives comme la comparaison ne peuvent exprimer, et donc de comprendre les phénomènes organisationnels complexes et abstraits.
- Comme mise en corrélation, la métaphore propose une ouverture de sens ;
- Les métaphores possèdent des qualités sensorielles et imaginatives particulières qui conduisent à regarder les phénomènes sous un autre angle.

De ce fait « *les métaphores puissantes dans la construction de la théorie organisationnelle ne sont pas contraintes de façon rigide à un sens ou à une interprétation unique, mais ont plutôt une qualité heuristique dans l'ouverture de nouvelles et multiples façons de voir, de conceptualiser et de comprendre les phénomènes organisationnels* ».

Son modèle est construit sur deux aspects : une analogie structurelle entre les concepts de leurs domaines et l'émergence d'un sens à partir du transport effectué entre les deux champs de savoirs. Il propose de comprendre le transport effectué par la métaphore à partir de trois phases : le développement d'une structure générique du fait du parallélisme établi entre les deux champs de savoir, le développement de la compréhension à partir de leur mélange et la validation de la signification qui émerge de ce mélange. C'est cette dernière phase qui est à ses yeux le résultat du transport effectué par la métaphore (plus que la comparaison et la mise en exergue d'éléments identiques comme chez H. Tsoukas).

Dans son ouvrage de 1980, G. Morgan décrit l'organisation sous forme de plusieurs métaphores issues de domaines différents et considère la métaphore organisationnelle sous une perspective constructiviste comme mode de compréhension sous différents angles. Les métaphores et les images n'offrent pas une vue totale et complète du phénomène étudié l'organisation, mais permettent de mettre en valeur certains aspects en occultant d'autres. Par exemple dans la métaphore de la machine, la rationalité, les routines, la division et l'exécution des tâches sont mises en exergue tandis que les aspects humains sont omis.

Par ailleurs, la métaphore permet « (...) d'éviter la répétition de toute une théorie ou d'une démonstration. Elle constitue un code partagé par une communauté spécialisée »<sup>66</sup>. Par

<sup>65</sup> K. E. Weick, « Theory Construction as Disciplined Imagination », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, October 1989, pp. 516-531, DOI: 10.2307/258556

<sup>66</sup> C. Resche, « La mise en récit dans les discours spécialisés », in C. Resche, Catherine (Ed.), *La mise en récit*

exemple, la main invisible d'Adam Smith permet de résumer en une métaphore l'autorégulation des marchés. De même, alors que le mot « virus » est un mot employé en biologie pour décrire « quelque chose de petit mais infectieux, puissant, dangereux et capable de se multiplier » (C. Sutton). La métaphore rend l'organisation plus intelligible parce qu'elle la compare ou la remplace par une situation similaire. La métaphore rend la réalité palpable et compréhensible au travers de concepts et d'images plus familiers qui laissent place à l'imagination et à la conviction personnelle de l'observateur. Parler de l'organisation en termes de « machine » peut rappeler les notions de rapidité, de structure pour certains. Elle peut aussi rappeler la souffrance des individus considérés comme de simples facteurs de production aliénés et déshumanisés, pour d'autres.

## Modèle et métaphore

La métaphore crée le « tout » que la métonymie et l'hyponymie, qui relèvent d'autres figures de style, explorent, d'où le jeu de la métaphore, de la métonymie et de l'hyponymie 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 dont une des variantes, la synecdoque consiste à élargir le sens d'un mot à la phrase (« au loin, une voile... » pour un bateau). L'hyponymie vaut pour l'extensivité des concepts (le chapeau, la coiffure, le couvre-chef, etc.). 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 représentations. Rappelons aussi les synecdoques qui permettent de prendre le plus pour le moins, la matière pour l'objet, l'espèce pour le genre, la partie pour le tout. La métaphore met en avant l'existence d'un processus de transfert et d'analogie dans la quête d'une similitude entre l'« objet » d'origine et celui indiqué par le transport inhérent à la métaphore. Analogie et similitude sont donc les deux apports attendus de l'usage de la métaphore, mais c'est aussi sa limite. C'est en cela que la métaphore constitue une ontologie à visée compréhensive, mais laissant ouverte la question de son épistémologie dans la mesure où il est véritablement question d'un processus de théorisation venant dépasser à la fois l'analogie et la similitude par la transposition et l'interaction (et non par substitution et / ou mélange). C'est au regard de ce processus que la métaphore est constitutive d'un modèle libérant des affres de la modélisation au nom du transport qu'elle effectue d'un domaine à un autre. Il y est plus question de transformation que de transdisciplinarité dans la mesure où il est question de construire une alternative au nom des similitudes et des dissemblances induites par le transport par mise en équivalence de la source et de la destination c'est-à-dire par l'indication, par correspondance, d'un véritable chemin cognitif de construction d'un sens.

Le modèle offre une intelligibilité au « premier degré » dont l'image, produit de la métaphore, permet de parler. 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 parler de l'objet considéré. 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 conduit à la construction ou à la consolidation 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.

## Métaphore, métonymie et autres figures de style

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<sup>67</sup>, « *on définit généralement l'allégorie en la comparant au symbole, dont elle est le développement logique, systématique et détaillé* ». 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 a préféré 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 Âge. Avec les théologiens, on s'est habitué à fonder l'allégorie non seulement sur une analogie entre l'image et l'idée, mais aussi sur une relation profonde entre les événements de l'histoire et la réflexion métaphysique. Avec l'allégorie, on est bien 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. 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 avec l'image allégorique *stricto sensu* comme, par exemple, dans l'allégorie du printemps des tableaux 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

---

<sup>67</sup> D. Poirion, article « allégorie », *Encyclopedia Universalis*, 2004

de penser par ressemblance et substitution. Ce que G. Morgan qualifie de décodage montre la fonction de la métaphore qui n'est certes qu'un moyen de représentation, mais avec une visée créatrice, un pouvoir de redescription. Le glissement ainsi opéré conduit au dédoublement de la référence et offre ce pouvoir de redescription 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<sup>68</sup>, la métaphore suppose une co-référence entre les deux termes qui fonde ce qui va créer les signifiants qui constitueront la référence seconde de 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 ? C'est par exemple le cas de la notion de cycle de vie, notion qui ancre l'organisation dans les logiques du vivant et de la nature. 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 (comme on le signalait ci-dessus avec les logiques du vivant). 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. Il est important de distinguer les métaphores de type ontologique qui visent l'essence de l'« objet » représenté des métaphores (cf. le cycle de vie) de type conventionnaliste dont l'objectif est de fabriquer une représentation de façon interactive face à l'indéfinition de l'« objet » représenté (cf. la métaphore mécaniste de G. Morgan). Quelque chose de désirable se trouve alors produit, ce désirable valant création de savoir.

Il est important de souligner les transferts « sauvages » qu'autorise la métaphore dans le passage qu'elle opère en transférant sens et références d'un domaine à un autre comme on le signalait avec les références courantes aux logiques du vivant. C'est ce qui la rapproche du paradoxe. Rappelons que le paradoxe est, au sens premier du terme, une opinion différente de l'opinion commune, c'est-à-dire quelque chose qui semble (est) différent de ce qui serait logique. Cette différence rapproche le paradoxe de l'antinomie (le contraire). On peut citer comme exemple la référence à la flexibilité, un paradoxe qui construit une idée de souplesse sur des structures organisationnelles marquées par la stabilité (voire leur rigidité). Le paradoxe peut aussi relever de jeux d'esprit. La psychologie replace le paradoxe dans l'univers des illusions perceptives. Comme le souligne M. Richelle, les paradoxes illustrent « *les objets impossibles, dans lesquels le sujet perçoit des données qui violent la logique ou l'expérience. On peut y ajouter les fictions, ou perceptions ne correspondant à aucun stimulus objectif ; dans leurs formes pathologiques, on parlera plutôt d'hallucinations* »<sup>69</sup>. Il y a donc la défense d'une position singulière, ce qui enracine le paradoxe dans le genre argumentatif. D'un point de vue rhétorique, le paradoxe naît du choix volontairement faussé d'une prémisse, l'usage exacerbé d'une heuristique de type dialectique, un amalgame sémantique et / ou conceptuel, la mise en avant d'une dimension cachée, sournoise car dissimulée, le dévoiement de la logique. Cette perspective naît de la transposition des travaux de G. Bateson *et al*<sup>70</sup> en sciences de gestion qui exprime l'idée de deux demandes en conflit. Ces auteurs ancrent cette contradiction dans la théorie de la communication. Elle sera reprise au regard du fonctionnement des lignes hiérarchiques, dimension organisationnelle cette fois, sous l'expression d'« injonction paradoxale ». La double

<sup>68</sup> P. Ricoeur, *La métaphore vive*, Seuil, Paris 1975

<sup>69</sup> M. Richelle, article « illusion perceptive », in R. Doron & F. Parot, *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 2003, p. 363

<sup>70</sup> G. Bateson & D. D. Jackson & J. Haley, J. & J. Weakland, J., « Toward a Theory of Schizophrenia », *Behavioral Science*, vol.1, 1956, pp. 251-264

contrainte débouche sur l'anomie c'est-à-dire l'incapacité du sujet à effectuer un choix alors que cette situation reste invisible aux yeux d'un observateur.

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, 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. C'est par exemple le cas de la métaphore de l'entreprise étendue (à tous et à tout !). C'est en cela que les métaphores fleurissent en sciences de gestion sur la base de deux registres : celui du fonctionnalisme (cf. le cycle de vie) et celui du constructivisme (cf. l'organisation post taylorienne).

Sous cet aspect, la métaphore conduit aussi à constituer une forme d'aphorisme de l'organisation. Rappelons brièvement que l'aphorisme<sup>71</sup> « *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, pour le principe, ce 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<sup>72</sup> cite ainsi le livre d'H. Casson afin de montrer que cette perspective aphoristique en organisation ne date pas d'aujourd'hui<sup>73</sup>, en faisant de la référence à des axiomes non une forme de style mais un argument de scientificité, ambivalence dont on rejoue avec la notion de figure. Il met en perspective cet ouvrage dont la version d'origine date de 1915 avec les huit principes de l'excellence de T. Peters et Waterman<sup>74</sup> 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. En tous les cas, avec cet ensemble de notions, on est bien face à des représentations plus ou moins fondées.

<sup>71</sup> V. Klaubern, article « aphorisme », *Encyclopedia Universalis*, 2004

<sup>72</sup> 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

<sup>73</sup> H. Casson, *Les axiomes des affaires*, Payot, Paris, 1934, 5<sup>e</sup> édition

<sup>74</sup> T. Peters & Waterman, *Le principe de l'excellence*, InterEditions, Paris, 1982

## Modèles, métaphore et références

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 à cela que nous sommes confrontés avec l'usage des métaphores. 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 (puisque'elle n'en est pas véritablement une). C'est d'ailleurs en cela que nous qualifions la métaphore d'aphorisme. Nous indiquons par là le paradoxe de la métaphore qui, par l'ouverture de l'espace de l'auto-référencialité qui est la sienne, conduit en même temps à de la destruction de sens en conduisant vers un autre espace de sens pourtant éloigné du champ d'origine (la métaphore organique et la logique du vivant, par exemple). C'est en cela que des liens s'établissent entre modèle, métaphore et idéologie. En effet, au nom d'une idéologie, on indique un univers de Raison (et de « bonnes raisons ») et, par le recours à la métaphore, on peut en indiquer d'autres d'une autre manière et mettre par là en route toute une dynamique de renforcement de déformation ou de recouvrement des précédentes raisons.

La représentation (re-présentation, c'est-à-dire 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 du monde en lui attribuant une vérité. Le problème est celui de la contingence, de la variabilité qui se traduit par l'usure des images ou bien leur robustesse à résister à l'épreuve du temps et de la diversité.

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

- Les phénomènes organisationnels 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 les agents organisationnels comme des « boîtes noires » qui ne peuvent s'exprimer que par des 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 au travers de l'usage des métaphores.
- L'organisation est figurée à partir des manières et des pratiques au travers desquelles elles fonctionnent, d'où l'importance de la métaphore, de la métonymie et des autres formes par l'analogie qu'elles construisent.

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 de l'organisation. C'est par exemple le cas avec le concept de culture qui cherche à rendre intelligible le comportement des agents organisationnels par référence aux habitudes et à des valeurs, valeurs qui ne peuvent être que représentées – personne n'a jamais vu de valeur !

### ***Ethos* et comportement organisationnel**

L'*ethos* est un concept qui nous vient de l'anthropologie et qui signifie (cf. Dictionnaire Larousse) : « *Caractère commun à un groupe d'individus appartenant à une même société* ».

M. Weber définit le concept d'ethos dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*<sup>75</sup> : « *Ce qui compte, c'est qu'une estimation du capital soit faite en argent ; peu importe que ce soit par les méthodes de la comptabilité moderne ou de toute autre manière si primitive et si rudimentaire soit-elle. Tout se fait par bilans. Au début de l'entreprise : Bilan initial, avant chaque affaire : estimation du profit probable ; à la fin : bilan définitif visant à établir le montant du profit. Par exemple, le bilan initial d'une commande devra déterminer la valeur en argent reconnue exacte par les associés des marchandises confiées (dans la mesure où elles n'ont pas déjà forme monétaire au départ) ; et un bilan final permettra de répartir les profits et les pertes. Chaque opération des associés reposera sur ce calcul dans la mesure où les transactions seront rationnelles* ». Selon G. Bateson<sup>76</sup>, l'ethos est le caractère habituel possédé en commun par les membres d'une société et défini par un ensemble hiérarchisé de valeurs, expression d'un système culturellement normalisé d'organisation des instincts et des émotions des individus. P. Bourdieu & J.-C. Passeron<sup>77</sup> utilisent le terme d'« *ethos de classe* » ou « *ethos pédagogique* » de façon similaire, mais dans le sens plus large d'interprétation normative du monde et de son ordre, le terme « *habitus* » étant celui qui recouvre les relations entre règles morales et comportement. Pour sa part, P. Ricoeur<sup>78</sup> définit l'ethos à partir de quatre strates : langage, action, récit, vie éthique. La dernière de ces quatre strates (la vie éthique) comporte elle-même une structure ternaire (l'éthique, la morale vue comme l'ordre des impératifs des normes, des interdictions et l'ethos). Il va définir l'ethos comme le « *souhait d'une vie accomplie - avec et pour les autres - dans des institutions justes* » faisant de l'ethos un projet. L'idée d'ethos consiste alors à intégrer « *le souci de soi, le souci des autres et le souci de l'institution* » dans une formule qui, extraite de son contexte, ne déplairait pas au champ des théories des organisations.

Le passage de l'ethos à l'éthologie a, pour sa part, été franchi par H. Spencer comme le mentionne A. Lalande<sup>79</sup> dans son *Vocabulaire* quand il cherche à la distinguer de l'éthique, « *la science des faits ayant pour objet la conduite des hommes (ou même, selon la vue de Spencer, des êtres vivants en général), abstraction faite des jugements d'appréciation que portent les hommes sur cette conduite. Nous proposons de la nommer Ethographie ou Ethologie* ».

Examinons, à titre de référence, les profils-types de D. Mc Gregor<sup>80</sup>. Par rapport à un profil mécaniste relevant d'une théorie qu'il qualifie de « X », D. Mc Gregor propose une théorie de l'autoréalisation. Il réfute ainsi l'autoritarisme comme mode de gouvernement dans l'entreprise.

Ses propositions sont les suivantes :

- « 1. *Le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou source de sanction (ce qui sera si possible évité) ;*
2. *L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même, lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable ;*
3. *La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs ;*

<sup>75</sup> M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Presse Pocket n°8, Paris, 1990

<sup>76</sup> G. Bateson, *Mind and Nature*, Dutton, New York, 1978

<sup>77</sup> P. Bourdieu & J.-C. Passeron, *La reproduction*, Editions de Minuit, Paris 1971

<sup>78</sup> P. Ricoeur, *Lectures 2 - Approches de la personne*, Seuil, Paris 1992, pp. 203-221

<sup>79</sup> A. Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991

<sup>80</sup> D. Mc Gregor, *The Human Side of Enterprise* - Mc Graw Hill, New York, 1960 (traduction française : *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris, 1976, p. 40)

4. *L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités ;*
5. *Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels, sont largement distribuées chez les êtres humains ;*
6. *Le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé ».*

Elles sont très significatives de l'approche dite « behaviorale » qui prévalait alors et dont les présupposés continuent à constituer une des socles du savoir organisationnel. Comme le souligne V. Despret<sup>81</sup>, quand elle s'intéresse à l'éthologie et à ce qu'elle recouvre en termes d'intelligibilité de l'organisation, il existe deux sortes d'anthropomorphismes : l'anthropomorphisme social et l'anthropomorphisme proprement dit. Ce qui est en jeu, dans ce type de rencontre entre philosophie, éthologie et organisation, c'est le statut de l'analogie dans le processus de connaissance du règne animal quand il est perçu en société et le poids de ce processus analogique qui permet de penser une organisation (une entreprise par exemple), organisation pour laquelle G. Morgan a souligné le besoin de se référer à autre chose qu'à elle-même pour en éclairer la nature. Mais quelle est vraiment la validité de cette analogie ?

Le modèle systémique développé par H. A. Simon offre une dimension behaviorale achevée, en particulier dans la mesure où les personnes ne constituent les éléments d'un système. En effet, dans *Administration et Processus de Décision*<sup>82</sup>, il transcrit, pour expliquer le comportement des individus dans l'organisation, le concept de rationalité limitée qu'il avait bâti en économie et propose une théorie éthologique en matière d'organisation. Comment avoir des transactions rationnelles sans des acteurs rationnels au comportement prédictible ? La réponse offerte par Max Weber et reprise par H. A. Simon dans des termes à peine différents est la suivante : « *En fait, ce n'est pas simplement une manière de faire son chemin dans le monde... mais une éthique particulière. Et violer les règles est non seulement insensé, mais doit être traité comme une sorte d'oubli du devoir. Là réside l'essence de la chose. Ce qui est enseigné ici, ce n'est pas simplement « le sens des affaires »* » (p. 47). L'*ethos* concerne donc la manière dont chaque individu ou chaque groupe social interprète et intériorise les règles morales et leur contenu général (*ethos* et éthique). L'éthique peut ainsi être vue comme l'ensemble des règles permettant de définir ce qui est bon ou mauvais, juste ou injuste et l'*ethos* est alors la construction subjective de l'ordre légitime dans la conviction intime de chacun sur ce qui doit être ou ne pas être fait. Il ne saurait donc y avoir d'*ethos* sans *logos* et sans propos. L'*ethos* se réfère à des valeurs ce qui le distingue de l'identité qui se réfère à une situation.

L'*ethos* peut aussi être interprété par référence à des styles (de management, de direction, de leadership, par exemple).

## **Le statut de l'analogie en sciences de gestion**

Il est également 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 important que, dans le contexte actuel, l'organisation, le marché ou le client sont peu 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

<sup>81</sup> V. Despret, *La danse du cratérope étoilé*, Les Empêcheurs de tourner-en-rond, Paris, 1998

<sup>82</sup> H. A. Simon, *Administration et Processus de décision*, Economica, Paris, 1993

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.

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 de gestion, 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. La référence gestionnaire à l'indicateur indique la polysémie de la notion avec la double dimension de ce qu'il indique (dimension voulue « objective » et réduite à l'essentiel) mais aussi de celui qui indique (avec toute la partialité de l'« indic »). Ces éléments vont, en quelque sorte, justifier le modèle qui prévalait 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 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.

Le passage « modèle – vérité » nous confronte aussi au dilemme « constructivisme – positivisme » et à la nécessité de spécifier la différence qui existe entre un paradigme réducteur (le modèle conduit à l'image, vue comme manière d'en parler et à la métaphore qui conduira à une compréhension fragmentaire mais signifiante) plutôt de type constructiviste et un paradigme réductionniste (toujours au travers d'une image comme manière de parler mais où nous nous trouvons confrontés à une métaphore à vocation totalisante dans la justification qu'elle propose) plutôt de type positiviste.

Ce sera par exemple le cas du modèle de l'économie des coûts de transaction par lequel O. E. Williamson<sup>83</sup> nous invite à accepter une forme canonique de l'entreprise définie à partir de l'univers des transactions du marché. Le modèle de l'économie des coûts de transaction repose sur l'idée que l'entreprise internalise une activité à partir du moment où cela lui coûte moins cher d'être son propre fournisseur que d'acheter à l'extérieur (et vice-versa pour l'externalisation). On se retrouve confronté à une explication de la construction de l'entreprise et de son mode de gouvernement sur la base de la référence à des mécanismes de marché. Les coûts en information occupent une partie de la scène car, pour effectuer une décision d'achat à l'extérieur, il faudra disposer des informations en termes de qualité, prix et, de plus, la transaction elle-même génère des frais administratifs. Ce sont donc ces coûts-là qui occupent la place essentielle dans la constitution des coûts de transaction. Il s'agit de justifier un comportement d'optimisation conforme aux « règles du marché » de la part des agents de l'entreprise. C'est ce qui permet de justifier des évolutions telles que le recours généralisé à la sous-traitance et les stratégies des entreprises orientées vers le métier principal. Logique de marché, critères de gouvernement et hypothèse technologique bouclent en quelque sorte au regard de la fonction de transport créée par la métaphore de ce modèle, au-delà même des coûts de transaction.

## **Figures et configurations (comme identification passive compte-tenu d'un environnement)**

---

<sup>83</sup> O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985

En termes de figures et de configurations, et au-delà, il existe des « bonnes formes » pour proposer des représentations en sciences de gestion comme la pyramide, le réseau, la pyramide inversée, etc. Pour clore cette démonstration, il est important 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, frôlant alors la caricature même si la figure, tout comme le portrait, est a-située. Il en va de même avec le schéma. Schéma, figures, profils rendent possible la fusion entre la situation visée et la représentation qu'ils en effectuent. La figure joue aussi le rôle de tiers intermédiaire entre la « réalité » singulière de ce qu'elle représente et le discours organisationnel qu'elle sert à construire comme avec le client ou l'actionnaire. C'est cette intermédiation qui est au cœur du processus de construction des représentations.

La référence à des figures est ainsi particulièrement importante en sciences de gestion : le client, l'actionnaire constituent ainsi des figures souvent mobilisées aujourd'hui. Mais pour le client, il y a le plus souvent confusion entre plusieurs figures : celle d'un client économique, figure issue de la théorie micro-économique, celle d'un client sociologique, figure de la société de consommation, celle d'un client organisationnel et celle d'un client idéologique, corrélative du « moment libéral »<sup>84</sup> et de l'analyse de la société en « parties prenantes »<sup>85</sup>. 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). Pour sa part, la reconfiguration traduit le passage (obligé, voire imposé, d'où, là encore, l'aspect passif) d'une configuration à une autre. 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.

Les figures dont il est question possèdent la caractéristique de pouvoir fonctionner en « familles » soit sur la base de « parentés complémentaires » (le client et le fournisseur, par exemple) soit sur la base de filiations (l'actionnaire et le dirigeant par exemple). La théorie des « parties prenantes » est génératrice de figures (l'entreprise, les prêteurs, l'ONG, etc.).

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 au champ lexical du théâtre avec le thème de la figuration. C'est à partir d'E. Jünger<sup>86</sup> que nous le ferons ici dont le projet conceptuel possède des éléments de similitude avec les propos tenus ici. Au lieu de dresser les contours d'un Etat-nation anti-bourgeois radical, il montre que la bourgeoisie, actrice du capitalisme comme ordre politique total, triomphe. 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 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*

<sup>84</sup> Y. Pesqueux, *Moment libéral et entreprise (la fin d'un dogme)* – [www.boostzone-editions.fr](http://www.boostzone-editions.fr), collection « essai », 2013

<sup>85</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>86</sup> E. Jünger, *Le travailleur*, Christian Bourgeois Editeur, Paris, 2001 (éd. Originale, Berlin, 1932)

*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* »<sup>87</sup>. 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 de gestion 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 ou encore des représentations en cycles de vie. L'archétype de la matrice 2 x 2 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 valoir comme modèle dans son double aspect normatif et de simplification. Difficile donc d'aborder les figures de l'organisation sans mentionner cela.

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 (le dirigeant, le créateur, l'innovateur, l'entrepreneur) et d'ériger de façon symbolique les figures en personnages. On trouve ainsi d'autres figures dans la galerie de portraits : le professionnel, 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.

J.-L. Moriceau<sup>88</sup> propose aussi de travailler à partir du champ lexical de l'ouïe. C'est en effet le champ lexical qui permet de parler d'ambiance, de silence, de bruit de fond, de tonalité qu'il situe comme étant en amont de la compréhension. C'est aussi ce qui censure l'atonal, le sériel, le baroque pour fonder les ritournelles, mettre en évidence les rythmes, les contrepoints, l'harmonie.

C'est comme cela que les sciences de gestion 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 par 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 son essence ;
- 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

---

<sup>87</sup> E. Jünger, *op. cit.*, p. 72

<sup>88</sup> J.-L. Moriceau, « Avons-nous commencé à écouter les organisations ? », *Revue Sciences de Gestion*, n° 53, 2006, pp. 85-102

- 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 est différente de 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 compose.

Dans son acception économique, la figure de l'agent a été replacée, par M. C. Jensen & W. C. Meckling<sup>89</sup>, dans le cadre de la théorie de l'agence pour qui l'organisation n'est que l'habillage de contrats interindividuels dont la production dépend de la motivation de ses membres, éléments du jeu constitutif des figures de l'agence. C'est la propriété privée qui est 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 & 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 privilégiant leur bien-être au détriment de celui des actionnaires. Par récursivité, l'opportunisme de l'agent vise aussi les exécutants. Si les propriétaires acceptent de détenir les actions entreprises plutôt que de faire eux-mêmes, c'est qu'ils sont opportunistes.

M. C. Jensen & 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* »<sup>90</sup>, une métaphore alors ? Mais le principal se trouve en situation d'asymétrie d'information comparativement à un agent qui fait donc et qui est mieux informé que lui. Il semble donc nécessaire et 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 quand les techniques de gestion de l'information les ont rendues gérables. Par ailleurs, la légitimité politique contractualiste rend également pensable l'organisation comme nœud de contrats (autre métaphore) ... tous étant bien entendu plutôt à durée déterminée... On est ici dans une conception de l'organisation où le rapport de subordination fonctionne avec des « tire au flanc » dont on doit légitimement se méfier ! L'individu 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 de la relation 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* »<sup>91</sup>.

<sup>89</sup> M. C. Jensen & W. C. Meckling, « Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination », *Journal of Business*, 1979, vol. 52, n° 4

<sup>90</sup> M. C. Jensen & W. C. Meckling, *op. cit.*, p. 313

<sup>91</sup> M. C. Jensen & W. C. Meckling, *op. cit.*, p. 308

L'agence, comme métaphore et figure, voire modèle de 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 propriétaire. Le support de la relation 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 subordonné au regard d'un budget, par exemple. Dans un tel univers, le manager - propriétaire entre volontairement dans les rapports contractuels induits par les activités de contrôle et d'engagement. L'exercice du contrôle passe 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 & W. C. Meckling vont alors reconstruire la cosmologie de la théorie néoclassique pour démontrer l'efficacité 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 et de l'existence d'analystes de titres venant signaler la sous-évaluation ou la surévaluation des titres représentatifs de la propriété, faisant de l'OPA (opération publique d'achat) un mécanisme de contrôle externe. Ces analystes constituent le gage accordé à la figure de l'expert, gage de l'exercice de la Raison calculante, et donc aussi de la primauté de la norme dévaluation). 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 »<sup>92</sup>.

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 sur une conception 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 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 relation, 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 qui est la destination du transport effectué par la métaphore. 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 d'interpréter la relation hiérarchique comme une relation de marché dans la mesure où elle apparaîtrait là où elle serait plus efficace que la relation de marché. Le regard sur l'efficacité 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.

---

<sup>92</sup> Y. Pesqueux, *op. cit.*

L'interprétation du marché et de l'organisation s'effectue dans les termes d'un système d'information (transport effectué par cette métaphore). 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 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. 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 à l'image de la figure de l'actionnaire, toujours prêts à se débarrasser de ses actions s'il constate quelque chose qui ne lui plaît pas ou à en acheter si le cours de l'action lui semble attractif, 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 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 le 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 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 a été faite de ce corpus en sciences de gestion s'est achevée en idéologie. 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'agissait ici de voir l'action organisée sous l'angle des relations d'agence.

Mais la figure pose aussi la question de la configuration, cette question venant fonder les approches configurationnelles qui relèvent en quelque sorte d'une perspective pathologique. Celle d'H. Mintzberg<sup>93</sup> se construit 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. Mais l'usage des configurations, d'ordre descriptif a dérapé vers un ordre performatif (en répondant à la fois à la question de savoir comment les structures organisationnelles sont et comment elles devraient être).

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 aussi, par exemple, de la différence qui existe entre le concitoyen et le citoyen, etc.). La configuration permet un usage à la fois descriptif, analytique mais aussi panoptique et performatif, 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

---

<sup>93</sup> H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1998

liminaire la conception de M. Crozier & E. Friedberg<sup>94</sup>. 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 idéaltype 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<sup>95</sup>). 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. Elle est plus assimilable à un profil qu'à un visage (n'est-il pas souvent question de profil type dans les figures instituant des sciences de gestion – client, dirigeant, etc. ?).

Le profil résulte d'un exercice de profilage le plus souvent effectué autour d'une activité qualifiante (du profil). Le profil se distingue de l'idéaltype par sa dimension plus anthropocentrée.

La figure est ainsi désincarnée et permet alors d'envisager l'invisageable. 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. Et d'ailleurs, n'est-il pas question de se débarbouiller la figure (ce qui est la marque de l'approximatif) alors que l'on se lave le visage (ce qui est la marque du soin), Ainsi en va-t-il aussi avec l'organisation qui est le plus souvent considérée comme une figure sans visage, posant alors la question de son incarnation ... et de revenir ainsi au champ lexical du théâtre où « jouer », c'est aussi « incarner » un rôle, l'acteur n'étant alors pas neutre.

L'incarnation pose aussi la question du contact car, avec la figure, il ne s'agit que d'esquisser ou, dans le registre tactile, que d'effleurer. Se pose alors la question de gommer ou non le contact. L'incarnation d'une figure est bien créatrice de la chaîne « sensation – impression – émotion – sentiment ». 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 Être, 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<sup>96</sup>, « *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 autorisation à figurer sans visage dans une perspective analytique, synoptique ou panoptique 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

<sup>94</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

<sup>95</sup> R. Katz & L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York, 1966, 1978

<sup>96</sup> E. Lévinas, *Ethique et infini*, Fayard / France Culture, Paris 1993, p. 91

de « face » qu'E. Goffman<sup>97</sup> 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* »<sup>98</sup>. 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. Il est alors important de signaler qu'il s'agirait plutôt de face à face là où la figure conduirait au dos à dos du fait de l'indétermination qu'elle porte.

Mais la figure se situe sur l'axe gnoseologique qui va de l'hypothèse vitaliste (où, comme avec l'innovateur, c'est la dimension de sujet qui prévaut) vers l'hypothèse conventionnaliste (où, comme avec le client, c'est la dimension indiscutable qui prévaut). C'est l'institutionnalisation de la figure qui construit le passage entre la perspective vitaliste et la perspective conventionnaliste. L'expansion d'une figure est bien une des modalités de son institutionnalisation.

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<sup>99</sup>, 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.

La figure appartient à la thématique des modèles. C'est le résultat de la modélisation, la figure incarnant le modèle (comme réduction et comme norme) au regard d'un référentiel (celui de l'activité économique), d'une modalité d'engagement (l'essence de la figure comme l'acte d'achat pour le client, par exemple), d'un rapport à l'autre (une socialité marchande toujours pour ce qui concerne le client) et une finalité au regard de la téléonomie inhérente aux sciences de gestion. Avec la figure, le substantif (acheter) se transforme en figure (le client).

Dans la logique du *continuum* « figure – métaphore », M. Azzolini-Manouk<sup>100</sup> parle d'une dialectique « solidification – dissolution » de la forme de l'entreprise aujourd'hui en cotant la notion de solidification de l'organisation taylorienne et celle de la perte de substance de l'organisation post-industrielle conduisant à ce qu'elle qualifie de dissolution. La solidification aurait été ainsi marquée par une matérialisation progressive de la substance de l'organisation dans le procès de la construction d'une légitimité de la société industrielle. Cette matérialisation serait inhérente à la montée en puissance du capitalisme industriel mais aussi à une époque marquée par le développement de la pensée rationnelle et l'affaiblissement des institutions

<sup>97</sup> E. Goffman, « On Face-work : an Analysis of Ritual Elements in Social Interaction », *Psychiatry*, vol. 18, n° 3, pp. 313 - 231

<sup>98</sup> Hsien Chin Hu, « The Chinese Concept of Face », *American Anthropologist*, vol. 46, 1944, pp. 45-64

<sup>99</sup> L. Magne, *Le concept de « Sciences de Gestion » a-t-il un sens ? – Exploration de l'épistémologie des sciences de gestion*, Mémoire de DEA, Université de Paris IX-Dauphine, Paris, 2004

<sup>100</sup> M. Azzolini-Manouk, *Le processus de dissolution des firmes post-industrielles*, Thèse Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 2001

primaires (famille, église, etc.)<sup>101</sup>. Ce processus se trouve ancré dans l'histoire et y trouve ainsi les éléments de sa compréhension. Elle souligne le rôle des ingénieurs (et des managers) mais tout d'abord des ingénieurs en mentionnant l'existence d'un véritable enthousiasme de ceux-ci au regard des catégories tayloriennes. « *Les principes tayloriens semblent avoir ouvert la voie à une sorte d'institutionnalisation de l'anonymat en entreprise, puisque les procédures de mécanisation, de standardisation et donc d'uniformisation ne furent pas seulement appliqués aux biens matériels, mais également au personnel* »<sup>102</sup>. Et une dérive d'une logique qualitative vers une logique quantitative dans le sens de la construction d'une idéologie dominante de la production de masse. C'est à partir de ces positions qu'elle invite à l'examen de la tendance à la dilution que l'on trouve aussi sur le plan théorique (c'est le sens des travaux qui mènent aux nouvelles théories de la firme au travers, par exemple, du concept de coût de transaction).

La métaphore constitutive de sa thèse est d'ailleurs en phase avec celle de Z. Bauman<sup>103</sup> quant à ses positions sur le développement d'une société liquide construite autour des intérêts individuels.

M. Azzolini-Manouk tresse la thèse de la « désubstantialisation » qui « *indique à la fois que les firmes se dématérialisent, mais aussi se vident progressivement de leur substance. La montée de l'immatériel, l'introduction des notions de « virtualité », « invisibilité », « ambivalence », l'anarchie paradigmatique et sémantique auxquelles les nouvelles configurations ont donné lieu, semblent se manifester en opposition à la solidification* »<sup>104</sup>. Ce processus conduit même, à ses yeux, à l'émergence de « difformités organisationnelles » avec l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies fondées idéologiquement par le recours au concept justificatif d'innovation, aux mises en œuvre mimétiques d'un modèle japonais comme justification d'une logique de production qualifiée de frugale. C'est aussi ce qui conduit à une prolifération des dénominations configurationnelles (contrats relationnels, partenariats à valeur ajoutée, alliances stratégiques, firmes réseaux, structures hybrides, entreprises étendues, impartition, etc.). Elle va ainsi parler de « *volatilisation des firmes dans la mondialisation* »<sup>105</sup>. Ce processus conduit ainsi à une « évaporation » des entreprises multinationales ou encore à une difficulté croissante de pouvoir les figurer. La dissolution de l'organisation post-industrielle, c'est tout à la fois tertiarisation, financiarisation, alliance pour mieux masquer la domination qui, selon les mots de M. Azzolini-Manouk, est celle d'un « surcapitalisme », résultat de « mégafusions » conduisant à une interdépendance internationale.

Elle nous propose une dualité terme à terme d'une représentation taylorienne et post-taylorienne de l'organisation dont les éléments suivants ont été repris<sup>106</sup> :

Représentation taylorienne	Représentation post-taylorienne
Rigidité	Flexibilité
Stabilité	Instabilité
Sécurité	Incertitude, précarité
Mesurabilité	Insaisissabilité
Visibilité	Invisibilité

<sup>101</sup> A. Desreumaux, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février 1996, p. 86

<sup>102</sup> M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 111

<sup>103</sup> Z. Bauman, *La vie liquide*, Le Rouergue/Chambon, 2006

<sup>104</sup> M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 180

<sup>105</sup> M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 292

<sup>106</sup> M. Azzolini-Manouk, *op. cit.*, p. 219

L'excitation pour un changement perpétuel devient ainsi une des composantes idéologiques de la représentation post-taylorienne qui vise tout à la fois le fonctionnement interne, les relations sociales et l'organisation du travail. A l'apologie de la flexibilité correspond la représentation d'un temps contracté, qu'il s'agisse de flexibilité financière dans la genèse du profit par minimisation des frais fixes (donc des investissements), de flexibilité de main d'œuvre visant principalement le nombre de salariés, de flexibilité technique du processus dans sa vocation à produire une grande variété de produits en séries elles-mêmes variables dans sa nature technique même ou par externalisation, de flexibilité fonctionnelle vue comme la justification des politiques de gestion visant à une polyvalence accrue dans l'occupation d'un poste de travail sous la justification du recours au concept d'autonomie.

## **Idéaltype, stéréotype et préjugés**

Achevons cette démonstration avec la brève évocation d'autres figures avec le concept de stéréotype (et celui de cliché qui est, pour sa part, plus graphique et celui de caricature qui contient l'idée de sur-représentation d'une caractéristique donnée).

H. D. Doty & W. H. Glick<sup>107</sup> mettent l'accent sur l'importance de la distinction entre les notions de typologie et de catégorisation, notions fondatrices de celle d'idéaltype. Dans le premier cas, la typologie, il n'y a pas d'opérateur de classification et l'idéaltype possède d'abord un rôle figuratif tandis que le second, la catégorisation, repose sur l'existence d'un opérateur de classification. En sciences de gestion, un idéaltype va regrouper une combinaison donnée de « marqueurs » organisationnels (les modes de coordination, par exemple). Il y a donc aussi de la norme avec l'idéaltype, norme permettant de distinguer le typique de l'atypique. L'idéaltype induit le comparatif, l'identification mais par qui ? L'observateur, les acteurs de la situation... Avec l'idéaltype, il s'agit bien de reconnaissance. Mais ce sont aussi ses traits qui le rapprochent de la caricature... La mise en relief fondatrice de la notion chez Max Weber en permettant la comparaison dans l'espace et dans le temps. Il s'agit donc bien d'un moyen de connaissance.

Pour ce qui est de l'idéaltype de l'exercice du pouvoir, Max Weber<sup>108</sup> distingue quatre idéaux-types :

- Le type rationnel par rapport à la finalité : l'acteur social définit, mobilise et organise des moyens pour atteindre un objectif politique, social ou économique prédéfini ;
- Le type rationnel par rapport aux valeurs : l'adhésion aux concepts d'honneur ou de fierté entraîne un engagement qui ne calcule pas les autres effets de l'action ;
- Le type sentimental : engagé par un acteur social en fonction de ses préférences émotionnelles n'obéissant pas forcément aux règles d'objectivité ;
- Le type traditionnel qui impose à un acteur social le respect des coutumes de sa communauté. On retrouve dans ce contexte la prédominance des habitudes culturelles.

L'idéaltype est une catégorie abstraite constituée de notions, de relations et de données historiques permettant de mieux comprendre les phénomènes sociaux, sans que les caractéristiques de cette catégorie abstraite ne se retrouvent sur tous les sujets observés. Pour Max Weber, la sociologie ne doit pas chercher à reproduire la réalité par l'abstraction et la généralisation mais plutôt à la reconstruire par des traits représentatifs de faits sociaux. Le réel

<sup>107</sup> H. D. Doty & W. H. Glick, « Typologies as a Unique Form of Theory Building: ypologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling, *The Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, apr., 1994, pp. 230-251, DOI: 10.2307/258704

<sup>108</sup> M. Weber, *Economie et société*, Pocket, Paris, 2011 (Ed. originale: 1921).

étant par nature infini, inépuisable et complexe, il est vain pour la recherche scientifique, ne disposant que de concepts finis et définis, de chercher à le reproduire. Le terme « idéal » dans la théorie ne signifie pas « parfait » car pour Max Weber « *il y a des types-idéaux de religion comme il y a des types-idéaux de bordels* ». Un idéaltype vise ainsi à bâtir un modèle d'un phénomène social et reflète donc aussi une *perspective* liée au but de ce modèle. La construction d'un idéaltype consiste à relier, dans une trame commune, des phénomènes potentiellement disparates de l'expérience. C'est une production idéalisée, qui n'a qu'une valeur pratique pour le chercheur : il est le support de comparaisons et de classements et constitue une utopie qui doit aider à la réflexion.

De fait, l'idéaltype n'est pas un idéal en termes de valeurs, mais une conception en termes de caractéristiques. Son élaboration repose sur l'observation des faits : la notion véhiculée par un idéaltype est une idéalisation de l'idée telle qu'elle s'incarne dans les faits. Par exemple, l'idéaltype bureaucratique est très souvent présenté comme une liste de caractéristiques qui sont le signe d'une rationalisation autour d'une autorité du type rationnel-légal, caractéristiques très factuelles (primauté de l'écrit, structures hiérarchisées, etc.). Il ne s'agit donc pas de penser une idée au sens platonicien du terme, c'est-à-dire comme une abstraction pure séparée du monde des faits variables et contingents.

Par définition, « *l'idéal type est une reconstruction stylisée dont l'observateur a isolé les traits les plus significatifs d'une réalité, il s'agit donc d'un modèle d'intelligibilité. L'utilité de ce modèle réside dans le fait que Weber nous livre ici un véritable outil pour étendre le sujet de réflexion et optimiser sa compréhension* » (*Essai sur la théorie de la science, 1904-1917*, traduction partielle par Julien Freund, Plon, 1965, p. 181).

Le concept d'idéaltype doit à la base se comprendre par l'action sociale et ses déterminants. L'action sociale est dans l'optique weberienne une action à laquelle l'Homme donne un sens, c'est une action dont le sens est orienté vers autrui (autrui singulier, pluriel ou même indéfini), et celle-ci est mise en évidence par quatre déterminants qui passent par les formes les moins conscientes, celles qui sont à peine sociales, vers celles qui sont les plus conscientes, les plus sociales.

La partialité dont il est question avec idéaltype, stéréotype et préjugé est le moment de confrontation entre des éléments dont chacun des porteurs est relativement conscient (des comportements externes, des manières d'être au monde, etc.) et au contenu émotif très important (valeurs et présomptions, visions du monde, modes de pensée, etc.). Mais il faut au préalable savoir distinguer idéaltype (construit dans une perspective compréhensive) de stéréotype (« support » de l'idéaltype tout comme du préjugé) de préjugé (qui est l'usage affectif « dégradé » du stéréotype), comme nous y invite l'ouvrage publié par le Centre de Documentation Tiers-Monde<sup>109</sup> en y ajoutant l'archétype (idéaltype réduit à des dimensions schématiques) et le prototype (idéaltype construit dans une perspective prédictive de classification). Ces notions issues du champ lexical de l'imprimerie puis de la photographie ont pris une dimension psychologique, sociologique et politique aujourd'hui (cf. c'est en 1922 que le terme fait son entrée dans les sciences sociales avec W. Lippman<sup>110</sup> dans son ouvrage *Public Opinion* où il rend compte du « *caractère à la fois condensé, schématique et simplifié des opinions qui ont cours chez les gens* »<sup>111</sup>). Un stéréotype signifie « *une action que l'on répète*

<sup>109</sup> 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

<sup>110</sup> W. Lippman, *Public Opinion*, Green Book Publication, 2010 (Ed. originale : 1922)

<sup>111</sup> M. K. Dorai, (1988) « Qu'est-ce qu'un stéréotype ? », *Enfance*, Tome 41, n°3-4, 1988

sans l'avoir soumise à un examen critique... Ils sont simplificateurs et globalisant, en ignorant les variations ». Il évoque donc l'idée de répétition mais surtout celle de réduction de la complexité permettant d'appréhender celle du monde qui nous entoure (une simplification cognitive). D. Katz & K. Braly<sup>112</sup> mettent avant leur rôle dans la réduction des particularités à partir d'une étude sur des groupes de migrants aux Etats-Unis (une fonction de « mélange »). Les origines du stéréotype sont considérées comme étant issues de deux processus : le premier de l'ordre de l'identité sociale et le second du domaine du socio-culturel. 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. En psychologie, il existe trois dimensions du préjugé : le préjugé en tant qu'affect négatif (G. W. Allport<sup>113</sup>), le préjugé en tant qu'attitude qui admet l'existence de préjugés positifs (C. Stangor & L. A. Sullivan & T. E. Ford<sup>114</sup>) et le préjugé en tant qu'émotion sociale (J. C. Turner *et al.*<sup>115</sup>). Tout comme l'image, le stéréotype est le support de l'ordre du discursif d'un modèle et 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. 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 de simplification (pour rendre possible une représentation et exprimer les contours d'un modèle, donc fatalement réducteur), cognitive (pour aider à comprendre) et identitaire (et c'est là qu'il peut servir à fonder une incantation, la simplification conduisant au préjugé venant nourrir les utopies tout comme les idéologies). Le stéréotype peut fonder les représentations au point de constituer un mécanisme de défense au regard de la dualité qui vaut alors entre un auto-stéréotype lié au groupe d'appartenance (facteur de cohésion et d'autant moins discutable alors), l'hétéro-stéréotype résultant du regard d'un groupe sur un autre et désigne ce qu'une catégorie de pense de l'autre. Pour sa part, le méta-stéréotype rassemble ce qu'on s'imagine que les autres pensent de nous. C'est finalement quand le stéréotype devient monotype (ou cliché), c'est-à-dire banalité que s'amorce le processus de dégradation... La partialité commence là où le stéréotype débouche sur la dévalorisation de l'Autre. Il est également à remarquer combien les auteurs des sciences de gestion tendent à produire des « profils » tenant lieu le plus souvent de stéréotypes, le profil étant alors l'issue d'une méthode de profilage. Mais, c'est là aussi toute la question de l'ambiguïté qui revient en avant, le préjugé est aussi le lieu de fondation du typique. Associée à la notion de stéréotype, celle de *topoi* (*koinoi*) désigne le lieu commun et représente les mécanismes logico-psychologiques de l'argumentation au regard de la référence à des présupposés et des croyances supposés communs à une collectivité donnée. Le préjugé construit la frontière entre l'intérieur (les « siens » avec lesquels on se sent bien) et l'extérieur (les « autres » avec lesquels on se sent plus ou moins mal). La référence au « sentir » montre la dimension sensualiste de la notion et c'est ce qui l'éloigne d'une approche en Raison.

Dans l'ouvrage publié par le Centre de Documentation Tiers-Monde<sup>116</sup>, L. Flécheux explique qu'un stéréotype signifie « une action que l'on répète sans l'avoir soumise à un examen critique

<sup>112</sup> D. Katz & K. Braly, « Racial Stereotypes of One Hundred College Students », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 28, n° 3, 1933, pp. 280-290.

<sup>113</sup> G. W. Allport, *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley, Reading, 1954

<sup>114</sup> C. Stangor & L. A. Sullivan & T. E. Ford, « Affective and Cognitive Determinants of Prejudice », *Social Cognition*, vol. 9, n° 4, 1991, pp. 359-380

<sup>115</sup> J. C. Turner & M. A. Hogg & P. J. Oakes & S. D. Reicher & M. S. Wetherell, *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*, Blackwell, Oxford, 1987

Toward Improved understanding and modeling », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, pp. 230-251<sup>116</sup>  
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

(...) *Ils sont simplificateurs et globalisants, en ignorant les variations* ». P. Scharnitzky<sup>117</sup> distingue trois types de stéréotypes en fonction de leurs objets et de leur utilisation : l'hétérostéréotype, l'autostéréotype et le métastéréotype. L'hétérostéréotype rassemble les informations et les croyances développées à l'égard d'un groupe auquel on n'appartient pas. L'autostéréotype rassemble les croyances que l'on développe à l'égard du groupe auquel on appartient. Le métastéréotype fait référence à la « représentation du stéréotype que les autres ont du groupe auquel on appartient ». Cette typologie se fonde sur la théorie de la dominance sociale développée par J. Sidanius J. & F Pratto<sup>118</sup> visant à la compréhension des relations entre les groupes sociaux, en particulier, les modalités de construction des hiérarchies sociales. Elle repose sur le postulat selon lequel les sociétés complexes sont organisées sur un mode hiérarchique composé d'un ou de plusieurs groupes dominants et d'un ou plusieurs groupes dominés. Au sein des sociétés, un consensus de supériorité de certains groupes s'établit par rapport aux autres, légitimant ainsi les inégalités sociales, notamment les inégalités de genre. Sidanius Cette hiérarchie entre groupes dominants et groupes dominés peut être renforcée ou atténuée au regard de « mythes légitimateurs » entretenus par les sociétés, mythes issus des opinions, des valeurs et des croyances.

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* »<sup>119</sup>. 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 idéaltype. 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'idéaltype, 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 de dégradation... En d'autres termes, un système de contrôle de gestion, par exemple, ne serait-il pas tout autant un préjugé qu'un idéaltype...

Comme le signalent C. Bertereau & E. Marbot & P. Chaudat<sup>120</sup>, en sciences de gestion, il existe quelques textes sur les stéréotypes (S. Belghiti-Mahut<sup>121</sup>, V. L. Brescoll<sup>122</sup>, M. E. Heilman<sup>123</sup>,

<sup>117</sup> P. Scharnitzky, *Les stéréotypes en entreprise – Les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Eyrolles, Paris, 2015

<sup>118</sup> J. Sidanius & F. Pratto, *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*, New York: Cambridge University Press, 1999.

<sup>119</sup> L. Flécheux, *op. cit.*

<sup>120</sup> C. Bertereau & E. Marbot & P. Chaudat, « Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes », *ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »*, vol. 1, n°34, 2019, pp. 51-66, ISSN 2259-2490

<sup>121</sup> S. Belghiti-Mahut, « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, vol. 151, n° 4, 2004, pp. 145-160.

<sup>122</sup> V. L. Brescoll, « Leading With Their Hearts? How Gender Stereotypes of Emotion Lead to Biased Evaluations of Female Leaders », *The Leadership Quarterly*, vol. 27, n° 3, 2016, pp. 415-428.

<sup>123</sup> M. E. Heilman, « Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder », *Journal of Social Issues*, vol. 57, n° 4, 2001, pp. 657-674 - M. E. Heilman M.E. (2012), « Gender Stereotypes and Workplace Bias », *Research in Organizational Behavior*, n° 32, 2012, pp. 113-135.

C. Leicht *et al.*<sup>124</sup>, F. Pigeyre & P. Vernazobres<sup>125</sup>, C. T. Kulik *et al.*<sup>126</sup>, L. A. Rudman & J. E. Phelan<sup>127</sup>, par exemple) dont on peut noter la focalisation sur les questions de genre.

## Mythe organisationnel

Un mythe se réfère -à un récit qui met à l'épreuve les solutions imaginaires choisies par l'Homme afin d'en stigmatiser le succès. Ils fournissent une explication et une manière d'être au monde. C'est en cela que le mythe entre en résonance avec les deux composantes d'un modèle (l'aspect réduction de la réalité et donc de la complexité du monde et l'aspect norme) et qu'il peut être question de formuler un modèle comme un mythe, le mythe servant de métaphore au modèle. Le mythe stigmatise la composante identitaire de l'être au monde et sert à relativement occulter le principe de réalité. Sa vocation performative est donc importante. Le mythe donne une compréhension du monde auquel il se réfère, y compris de ses origines. Mais le mythe, pour être crédible, doit rester en cohérence avec les représentations véhiculées par les communautés et les normes sociales dominantes.

L'enseignement et la recherche en management ont donc quelque chose à voir d'important avec les mythes dans la mesure où ils sont constitutifs de la communauté de savoir correspondante (l'ordre établi), qu'il s'agisse de les accepter ou de les critiquer. Le mythe offre l'avantage de la simplification (et donc du confort) mais l'inconvénient du recouvrement des implicites.

Qui dit mythe dit mystique et regard sur l'imaginaire dont nous emprunterons les catégories à G. Durand<sup>128</sup> quand il nous propose les logiques suivantes :

- Celle du redoublement et de la persévération (avec les symboles de l'inversion et de l'intimité) qui peut faire comprendre la confusion entre contenant et contenu, entre sens actif et sens passif des verbes et des êtres où persiste l'image de l'action, l'idée du « bon côté des choses », de refus de trancher, de séparer ;
- Celle de la viscosité et de l'adhésivité du style de représentation nocturne avec les verbes du « régime nocturne » (rattacher, attacher, souder, lier, etc. et les prépositions « sur », « entre », « avec ») ;
- Celle du réalisme sensoriel des représentations, de la vivacité des images avec l'idée d'attachement à l'aspect concret des choses ;
- Celle de la concentration, du résumé lilliputien.

C'est en cela qu'il nous invite à distinguer la double dimension des mythes : synthétique afin de réconcilier l'antinomie qu'implique le temps et dramatiques avec l'alternance des phases tragiques et des phases triomphantes. C'est ainsi qu'aux deux premières logiques il va articuler des schèmes, diaïrétiques et verticalisants pour la première (diurne), de la descente et de l'intériorisation pour la seconde (nocturne) avec ses variations cycliques. Il rappelle aussi le triple étagement ontogénétique de la représentation de l'espace de J. Piaget<sup>129</sup> avec la représentation de « groupements de choses » (constitutifs des rapports topologiques

<sup>124</sup> C. Leicht & G. Randsley de Moura & R. J. Crisp R.J. (2014), « Contesting Gender Stereotypes Stimulates Generalized Fairness in the Selection of Leaders, *The Leadership Quarterly*, vol. 25, n° 5, 2016, pp. 1025-1039.

<sup>125</sup> F. Pigeyre & P. Vernazobres, « Le « management au féminin » : entre stéréotypes et ambiguïtés », *Management international*, vol. 17, n° 4, 2013, pp. 194-209.

<sup>126</sup> C. T. Kulik & S. Perera & C. Cregan, « Engage Me: The Mature-Age Worker and Stereotype Threat », *Academy of Management Journal*, vol.59, n° 6, 2016, pp. 2132-2156.

<sup>127</sup> L. A. Rudman & J. E. Phelan, « « Backlash Effects for Disconfirming Gender Stereotypes in Organizations », *Research in Organizational Behavior*, n° 28, 2008, pp. 61-79.

<sup>128</sup> G. Durand, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, Paris, 2008

<sup>129</sup> J. Piaget, *Introduction à l'épistémologie génétique*, PUF, Paris, 1950

élémentaires) puis en coordinations par « relations d'ensemble » (ou « relations projectives élémentaires »), le second aspect étant sa « profondeur », et le troisième son ubiquité. C'est pour cela que G. Durand met en avant la rhétorique en précisant l'importance de l'antithèse, de l'hyperbole assortie de ses pléonasmes, de l'antilogie, de la catachrèse, de la litote, des métonymies et des synecdoques, de l'hypotypose (qui présentifie des faits passés ou futurs dont l'énallage qui insiste sur le changement de temps et l'hyperbate qui bouleverse l'ordre chronologique des termes sans que cela ne bouleverse le sens). Il fait du symbole la propriété fondamentale du mythe.

D'auteurs auteurs ont aussi travaillé sur le mythe :

- G. Dumézil<sup>130</sup>, mais qui s'occupe plus de mythologie comparée que du mythe proprement dit ;
- G. J. Campbell<sup>131</sup> qui étudie le héros mythique et, comme V. Propp<sup>132</sup>, la structure de l'histoire liée au mythe ;
- R. Girard<sup>133</sup> qui met en avant la violence comme élément masqué étant à l'origine des mythes.

Pour le dictionnaire Larousse<sup>134</sup>, les définitions proposées pour le mot « mythe » (qui vient du grec « *muthos* » (μῦθος) signifiant : parole en public ou récit) sont les suivantes :

- Récit mettant en scène des êtres surnaturels, des actions imaginaires, des fantasmes collectifs, etc. ;
  - Allégorie philosophique (par exemple le mythe de la caverne) ;
  - Personnage imaginaire dont plusieurs traits correspondent à un idéal humain, un modèle exemplaire (par exemple Don Juan) ;
  - Ensemble de croyances, de représentations idéalisées autour d'un personnage, d'un phénomène, d'un événement historique, d'une technique et qui leur donnent une force, une importance particulière : le mythe napoléonien, le mythe de l'argent, etc. ;
  - Ce qui est imaginaire, dénué de valeur et de réalité : la justice, la liberté, autant de mythes.
- Le mythe possède un caractère impératif. C'est à ce titre qu'il est indiscutable et performatif.

Il est important de ne pas confondre le mythe avec des notions qui sont parfois confondues avec lui comme :

- L'épopée qui est un long récit poétique d'aventures héroïques où intervient le merveilleux ;
- la saga qui est un ensemble de récits quasi légendaires d'origine scandinave relatant les exploits d'une famille sur plusieurs générations ;
- La légende qui est un récit à caractère merveilleux, où les faits historiques sont transformés par l'imagination populaire ou l'invention poétique ;
- Le conte qui est un récit, en général assez court, de faits imaginaires (V. Propp<sup>135</sup> propose une classification des contes qui considère les contes merveilleux comme une survivance altérée des mythes et en propose une structure : victoire du « bien » sur le « mal », du « héros » sur les « méchants », etc.<sup>136</sup>) ;
- La fable qui peut être un récit allégorique proposant une morale mais aussi un récit de propos mensongers, inventés de toutes pièces.

<sup>130</sup> G. Dumézil, *Mythe et épopée*, Gallimard, Paris, 1995, 1463 p.

<sup>131</sup> J. Campbell, *Le héros aux mille et un visages*, Flammarion, collection « J'ai lu », Paris, 2013, 633 p

<sup>132</sup> V. Propp, *Morphologie du conte*, Seuil, Paris, 1970

<sup>133</sup> R. Girard, *Le Bouc émissaire*, Le Livre de Poche, Paris, 1986, 313 p.

<sup>134</sup> Les définitions explicitées dans ce chapitre sont issues du site <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/> et complétées par des éléments du site <https://fr.wiktionary.org/>

<sup>135</sup> V. Propp, *Morphologie du conte*, Seuil, Paris, 1970

<sup>136</sup> V. Propp, *op. cit.*

Pour M. Eliade<sup>137</sup>, « [...] le mythe raconte une histoire sacrée ; il relate un événement qui a eu lieu dans un temps primordial, le temps fabuleux des « commencements » » (*Aspects du mythe*, p.16). Il poursuit en indiquant que le mythe est une histoire sacrée, et donc une « histoire vraie », parce qu'il se réfère toujours à des réalités pour les personnes qui y croient. La fonction du mythe est de révéler les modèles exemplaires. Il est donc atemporel. C'est une histoire acceptée comme vraie à la différence du conte qui est perçu comme une histoire fausse. Il met en avant le côté structurant du mythe qui façonne et interprète le monde. Les informations livrées par le mythe sont des « modèles exemplaires de tous ses actes. Les mythes l'[\*à l'homme] assurent que tout ce qu'il fait, ou entreprend de faire, a déjà été fait au début du Temps, in illo tempore. Les mythes constituent donc la somme du savoir utile » (p.157). Il évoque le rôle de personnages qui vont imposer petit à petit dans l'imaginaire d'une collectivité. Cependant « [...] le « succès » de telles visions dépendait des schémas déjà existants : une vision qui contrastait radicalement avec les images et les scénarios traditionnels risquait de ne pas être facilement acceptée » (p.183).

Pour C. Lévi-Strauss<sup>138</sup>, « L'ensemble des mythes d'une population est de l'ordre du discours » (*Mythologiques*, Tome 1, p.15), discours qui participe à la mise en place d'un ordre permettant à une communauté de s'y référer. Il existe dans la tradition et possède un usage caché. Il est une sans auteur et repose sur une histoire qui retrace les réussites d'un héros qui, au travers de ses aventures, donne des règles de vie ou des explications sur des origines. Dans *Mythologiques*, il compare le mythe à la musique plutôt qu'au langage car, pour lui, la musique est une expérience sensible du réel. Le rôle symbolique du mythe opère au niveau du métalangage. C'est une structure spatiale et temporelle Il possède une forme à un lieu et un moment donné. Si une de ses caractéristiques change, le mythe également. Il opère par double opposition (par exemple jour et nuit, haut et bas) au regard des éléments venant faire structure. Des mythes sont issus des rites et, dans les deux cas, les mêmes éléments peuvent jouer le rôle de signifié ou de signifiant, ce qui est un élément de fonctionnement du symbole. Le mythe se rapporte à des événements passés qui forment une structure permanente se rapportant simultanément au passé au présent et au futur, d'où son atemporalité. Les mythes forment des groupes dont chacun est issu d'un mythe primitif (le prototype). Il doit être pris tel quel et ne pas être interprété avec des éléments extérieurs. Les mythes absorbent des éléments étrangers et se transforment ou disparaissent.

Pour R. Barthes<sup>139</sup> (p. 211), le mythe est un discours performatif. La parole mythique plonge dans la société, dans l'Histoire générale. C'est un savoir confus formé d'association, mais la signification mythique n'est jamais arbitraire car elle obéit à des règles. Il nécessite l'adhésion de son public pour pouvoir exister et déployer ses propriétés : il est donc construit. Le mythe déforme mais doit être visible de tous et construit une image du réel : « [...] le mythe ne cache rien : sa fonction est de déformer, non de faire disparaître » (p. 227). Pour R. Barthes, le mythe est une nécessité. C'est sa nature participative qui permet la mystification. En effet, le public est un complice acteur qui, par son adhésion au mythe, le construit et lui permet vivre et de déployer ses effets. Le mythe est une parole formée d'une matière déjà travaillée le plus souvent de nature « petite-bourgeoise » qui répand ses représentations dans les classes sociales. Il parle de « matériel anthropologique » qui lui semble hérité des cultes sauvages. Un mythe atteint la collectivité entière et pour s'en libérer, il faut s'éloigner de celle-ci.

<sup>137</sup> M. Eliade, *Aspects du mythe*, Gallimard, Paris, 1988, 250 p.

<sup>138</sup> C. Lévi-Strauss, *Anthropologie structurale*, 2 tomes, Pocket, Paris, 2003, (Ed. originale : 1958) - *Mythologiques*, 4 tomes, Plon, Paris, 2009, (Ed. originale : 1964-1971)

<sup>139</sup> R. Barthes, *Mythologies*, Points, Paris, 2014, 288 p. (Ed. originale : 1957)

- R. Barthes<sup>140</sup> a proposé une déconstruction du langage du mythe au travers de sept opérateurs :
- La vaccine qui consiste à immuniser l'imaginaire collectif par une petite inoculation du mal reconnu, défendant ainsi l'institution contre le risque d'une subversion généralisée ;
  - La privation d'histoire car les objets dont parle le mythe sont des objets anachroniques dont on ne questionne ni les fondements, ni les origines. Les objets du mythe ne sont ni produits (occultation de la question du déterminisme) ni choisis (occultation de la question de la liberté) ;
  - Le « ninisme » qui consiste à poser deux contraires et à contrebalancer l'un par l'autre pour les rejeter tous les deux afin de renvoyer dos-à-dos ce qu'il est embarrassant de choisir ;
  - L'identification car le mythe conduit à une impossibilité à imaginer l'Autre en le niant, l'ignorant ou bien en le transformant en soi-même ;
  - La tautologie liée au fait que le mythe s'abrite derrière l'argument d'autorité et conduit à un refus d'explication et de confrontation à l'objet parce qu'il résiste ;
  - Le constat car le mythe produit un stéréotype qui postule l'universalisme, le refus d'explication et une hiérarchie intangible du monde qu'il porte ;
  - La quantification de la qualité qui fonde la prétention du mythe à proposer une maîtrise adéquate du monde par la compréhension qu'il véhicule.

En sciences de gestion, E. Enriquez<sup>141</sup> a mis en évidence l'importance fondamentale de l'instance mythique comme support de régulation dans les organisations modernes du fait de sa force identificatrice. Le mythe est donc instance de réflexivité.

- M. Alvesson<sup>142</sup> va indiquer que le mythe organisationnel remplit quatre fonctions :
- La création d'une communauté sociale d'appartenance au travers d'un langage partagé (perspective identitaire) ;
  - La création d'une ressource symbolique permettant l'exercice d'une rhétorique de persuasion (perspective symbolique) ;
  - La création d'une base de légitimation de l'organisation par séparation avec les catégories dominantes de l'environnement institutionnel (perspective idéologique) ;
  - La création d'un référent permettant de détourner l'attention afin de dépasser les ambiguïtés de la situation pour faciliter un engagement dans l'action (perspective praxéologique).

J. G. March<sup>143</sup> s'y réfère au regard de quatre formes et de deux perspectives sur les histoires que l'on raconte en management :

- Le mythe de la rationalité qui conçoit l'action organisée comme la recherche d'un optimum au regard de gains futurs anticipables et de préférences révélées ;
- Le mythe de la hiérarchie qui réalise un couplage entre la décomposition des problèmes en sous-problèmes et leur affectation aux niveaux inférieurs, le tout en relation avec un système de contrôle ;
- Le mythe du *leader* qui fonde le primat de la volonté sur les événements et permettant de fonder la figure du *leader* visionnaire et héroïque ;
- le mythe de l'efficacité historique qui repose sur l'hypothèse darwinienne de l'existence d'un optimum historique.

---

<sup>140</sup> R. Barthes, *op. cit.*

<sup>141</sup> E. Enriquez, *L'organisation en analyse*, PUF, Paris, 1992

<sup>142</sup> M. Alvesson, « Organization as Rhetoric : Knowledge-intensive Firms and the Struggle with Ambiguity », *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 6, 1993, pp. 997-1015

<sup>143</sup> J. G. March, « Les mythes du management », *Gérer et Comprendre*, N° 57, 1999, pp. 4-12

- La première perspective est de considérer les histoires comme une description de la vie ; c'est donc un vecteur de communication (d'une réalité extérieure au récit mais qui « existe ») ; le monde est construit à partir de son expérience ;
- La seconde perspective est de concevoir la vie comme la réalisation volontaire d'une histoire (*life lived in stories*) ou au moins comme une suite d'actions conditionnées par les histoires auxquelles l'individu se réfère (*life enacted by stories*) ; la réalité existe au regard de l'action de chaque agent agissant, agent qui se réfère à des modèles ; le sens de la vie apparaît au travers des interprétations que nous attribuons à nos actes par ces histoires (cf. Don Quichotte et sa vie de chevalier errant par réalisation du modèle de la vie du chevalier).

Il souligne que ces quatre mythes posent la question de leur implicite, une conception d'un Homme opportuniste et égoïste (mythe 1), une excuse des rapports de domination (mythe 2), une justification des privilèges des dirigeants (mythe 3) et la raison des choses attribué au vainqueur (mythe 4).

Les narrations jouent donc un rôle essentiel dans la mesure où un mythe est défini comme « *une histoire vraie ou fictive, un thème récurrent ou un personnage type qui en appelle à la conscience d'un peuple en incarnant ses idéaux culturels ou en exprimant des émotions profondes et partagées* ». La diffusion du mythe est donc essentielle et repose, aux yeux de J.G. March sur trois processus : l'évolution efficace qui révèle les « bons » mythes, la dérive des mythes par répétition et la logique de l'institutionnalisation.

Pour J. W. Meyer & B. Rowan<sup>128</sup>, tous produits, services, techniques, politiques et programmes fonctionnent comme de puissants mythes adoptés par de nombreuses organisations du fait de leur environnement institutionnel, plutôt que par les besoins de leurs activités propres.

De ce point de départ, leur réflexion se déploie en quatre étapes :

- Dans la première partie, ils décrivent les théories des origines des structures formelles et du principal problème que ces théories rencontrent ;
- Dans la deuxième partie, ils discutent d'une source alternative de structures formelles : les mythes intégrés dans un cadre institutionnel ;
- Dans la troisième partie, ils argumentent que les organisations influencées par les environnements institutionnalisés présentent un écart entre leurs structures formelles et leurs activités courantes ;
- Dans la dernière partie, ils abordent les pistes de recherche qu'ouvre leur article. L'isomorphisme d'une organisation est d'autant plus grand que son succès dépend de sa conformité.

La principale conséquence du texte de J. W. Meyer & B. Rowan est le renouveau de l'institutionnalisme qui conduira à la création d'un nouveau courant qui qualifié de néo-institutionnalisme et qui souligne, entre autres, la mise en évidence de structures formelles isomorphes dans les organisations et son explication par le mythe. En adoptant une structure formelle qui respecte les prescriptions des mythes de l'environnement institutionnel, une organisation démontre qu'elle agit sur des objectifs collectivement évalués de manière appropriée et, de ce fait, obtient accès à plus de ressources et augmente ainsi ses chances de survie. Les mythes sont des modes de construction qui permettent de fonder la structure organisationnelle formelle. Cette structure formelle institutionnalisée permettra d'interagir avec son environnement.

Le mythe ne peut vivre que si les personnes qui y adhèrent construisent une réalité en accord avec lui. Autrement, il disparaît. Le fait de participer à la construction du mythe renforce son

emprise, car ils voient les effets pratiques de sa prophétie auto-réalisatrice, représentation performative, capable de consacrer l'ordre établi en s'appropriant des mots investis de valeur particulière par le mythe.

### Des « objets frontière »<sup>144</sup>

La logique de la représentation et l'usage de métaphores en sciences de gestion tendent à fonder l'usage d'« objets frontière » car ils sont en mesure d'apporter un sens relatif au regard de leur champ d'origine. Il en va ainsi par exemple de la notion de « culture ». L'« objet frontière » est un objet commun à plusieurs communautés de savoir conservant à la fois une partie de la signification d'origine mais prenant des significations différentes lorsqu'ils traversent les frontières d'un champ mais aussi du fait du décalage temporel entre l'usage d'origine et les usages contemporains. Il donne ainsi l'illusion d'un ralliement mais possède une capacité d'attraction rhétorique et de reliance susceptible de construire un consensus. Ces « objets frontière » donnent une position tout à fait particulière quand ils traversent les frontières des communautés en leur attribuant le rôle de traducteur<sup>145</sup>. C'est ainsi que M. Bryers & W. F. Chua<sup>146</sup> proposent de distinguer quatre catégories d'objets frontière ». Les *ideal type objects* possèdent la même apparence mais concerne une modalité de mise en oeuvre (une recette de cuisine), les *coincident boundaries objects* possèdent le même contour mais des avec des contenus différents (une automobile vue par un ingénieur ou un acheteur), les *standardized forms / work methods* comme les manuels d'emploi d'un appareil visant à limiter les emplois « sauvages » dudit appareil, les *visionary objects* qui sont légitimes dans le cadre d'une communauté mais dépourvus d'intérêt sans leur adaptation aux circonstances (les « parties prenantes »).

La notion d'objet-frontière est issue de la *grounded theory*, car elle se construit afin de conceptualiser à partir des matériaux de terrain et s'inscrit dans la logique de l'interactionniste symbolique (S. L. Star & J. Griesemer<sup>147</sup>) au regard d'acteurs relevant de différents « mondes sociaux » et qui réussissent à se coordonner malgré des différences de points de vue. Il est alors aussi question d'arrangements hybrides au regard d'une approche écologique de la situation qui ne privilégie aucun des points de vue en présence compte tenu de plusieurs processus de traduction dont la cohérence est l'issue. Un « objet frontière » est un « « objet » dont la structure est suffisamment commune à plusieurs mondes sociaux pour qu'elle assure un minimum d'identité au niveau de l'intersection tout en étant suffisamment souple pour

<sup>144</sup> S. L. Star, « Ceci n'est pas un objet-frontière ! Réflexions sur l'origine d'un concept », *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, N° 2010/1, pp.18-35.

S. L. Star & J. R. Griesemer, (1989) « Institutional Ecology, Translations and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39 », *Social Studies of Sciences*, vol. 19, n° 3, 1989, pp.387-420.

P. Trompette & D. Vinck (2009), « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol. 3, N° 2009/1, pp.5-27.

<sup>145</sup> M. Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, N° 36, 1986, pp.169-208.

<sup>146</sup> M. Bryers & W. F. Chua, « The Role of Actor Networks and Boundary Objects in Management Accounting Change : a Field Study of an Implementation of ABC », *Accounting, Organization and Society*, vol. 6, 2001, pp. 237-269

<sup>147</sup> S. L. Star & J. Griesemer J. (1989), « Institutionnal Ecology, « Translations », and Boundary Objects: Amateurs and Professionals on Berkeley's Museum of Vertrebate Zoologie », *Social Studies of Science*, vol. 19, n° 3, 1989, pp. 387-420.

*s'adapter aux besoins et contraintes spécifiques de chacun de ces mondes* »<sup>148</sup>. Il est donc malléable et constituer une sorte d' « objet bibliothèque » à la différence de la position de M. Callon<sup>149</sup> pour qui la convergence est majeure. Un « objet frontière » est « *abstrait et concret, général et spécifique, conventionnel et adapté à l'utilisateur, matériel et conceptuel (une base de données, un protocole)* ». Un « objet frontière » est utilisé à des fins aussi bien descriptives, explicatives que normatives.

C'est T. F. Gieryn<sup>150</sup> qui a mis en avant les stratégies discursives de démarcation entre science et ce qui ne l'est pas. Cette frontière se caractérise par une logique continue d'« inclusion – exclusion » des travaux menés au sein d'une communauté scientifique. Le travail à la frontière est une activité sociale qui se retrouve dans de nombreux champs disciplinaires mais aussi au sein d'une profession<sup>151</sup> ou encore au sein d'un champ organisationnel<sup>152</sup>. A. Langley *et al.* définissent le travail à la frontière comme « *l'action individuelle et collective qui vise à influencer les frontières sociales, symboliques, matérielles et temporelles qui affectent des groupes, des occupations et des organisations* ». Une frontière est d'abord symbolique (cf. une marque), sociale (la logique « inclusion – exclusion »), spatiale et matérielle.

A. Langley *et al.* identifient trois formes de travail à la frontière :

- Le travail à la frontière compétitif : c'est la volonté affirmée de construire la frontière ;
- Le travail à la frontière collaboratif : c'est l'affirmation d'une logique d'ouverture ;
- le travail à la frontière configuratif : c'est la logique de transformation ds frontières existantes.

P. M. Hirsh & D. Z. Lewin<sup>153</sup> parlent de « concept ombrelle » défini comme un « *concept ou une idée large utilisée de manière lâche pour comprendre et rendre compte d'un ensemble de phénomènes divers* ». Il se caractérise, au début de son usage, par un assemblage théorique de notions dont les fondements théoriques sont pourtant disparates (W. G. Astley<sup>154</sup>). Par la suite, il conduit à mettre en avant une notion difficilement critiquable (cf. la Responsabilité sociale de l'entreprise). P.M. Hirsh & D. Z. Lewin proposent à ce sujet un modèle évolutionniste en cycle de vie des « concepts ombrelles » à partir de quatre étapes : l'excitation naissante (qui se caractérise par un enthousiasme des auteurs), le défi de validité (le concept est soumis à l'épreuve de tests), le rangement dans des typologies (les différentes approches sont classées au regard de sous-dimensions conduisant à des typologies dominantes et des typologies dominées) et l'effondrement du concept (au regard de débats qui s'éternisent où à l'apaisement des controverses). Le passage d'une étape à l'autre est à leurs yeux associé à des controverses entre les protagonistes qui cherchent à démontrer l'intérêt d'un élargissement de la vision élargie associée concept, en particulier au regard de phénomènes observables et les gardiens de la

<sup>148</sup> Trompette & D. Vinck, « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 1, 2009, pp. 5-27

<sup>149</sup> M. Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, vol. 36, 1986, pp. 169-208 – B. Latour & S. Woolgar, *Laboratory Life: the Social Construction of Scientific Facts*, Sage, 1979

<sup>150</sup> T. F. Gieryn, Boundary-Work and the Demarcation of Science from Non-Science: Strains and Interests in Professional Ideologies of Scientists, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 6, Dec., 1983, pp. 781-795

<sup>151</sup> A. Abbott, « Transcending General Linear Reality », *Sociological Theory*, vol. 6, n° 2, Autumn, 1988, pp. 169-186, DOI: 10.2307/202114, <https://www.jstor.org/stable/202114>

<sup>152</sup> A. Bucher & V. Silke & S. Chreim & A. Langley & T. Reay (2016) « Contestation about Collaboration: Discursive Boundary Work among Professions », *Organization Studies*, vol. 37, n° 4, 2016, pp. 497-522.

<sup>153</sup> P. M. Hirsh & D. Z. Lewin, « Umbrella Advocates versus Validity Police: A Life-Cycle Model », *Organization Science*, vol. 10, n° 2, 1999, pp. 199-212

<sup>154</sup> W. G. Astley, « Administrative Science as Socially Constructed Truth », *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, 1985, pp. 497-513.

validité et de la fiabilité scientifique au regard d'une confrontation à la « réalité ».

De façon plus vulgaire (mais peut être tout aussi juste) il est aussi question de « mots valise » (cf. la notion de « performance » qui nécessite avant tout d'ouvrir la valise pour savoir ce que l'on y met dedans. A l'ère de TIC, il est aussi question de les qualifier de *buzzword*).

### Focus sur « cartographie » et « carte »

Il est aussi question de carte et de cartographie comme modalité de représentation en sciences de gestion. « *La cartographie est une discipline de communication où le processus de transmission de l'information passe par la conceptualisation et la rationalisation du message. Ce processus se réalise depuis un émetteur (cartographe) vers un ou plusieurs récepteurs (public) à travers un média (la carte) et selon un langage (la sémiologie graphique)* »<sup>155</sup>. C'est l'« *ensemble des études et des opérations scientifiques, artistiques et techniques intervenant à partir des résultats d'observations directes ou de l'exploitation d'une documentation, en vue de l'élaboration de cartes et autres modes d'expression, ainsi que de leur utilisation* »<sup>156</sup> :

La cartographie permet tracer le chemin d'un point A à un point B et de donner une représentation à un périmètre. « *La carte est une représentation géométrique conventionnelle, généralement plane, en positions relatives, de phénomènes concrets ou abstraits, localisables dans l'espace ; c'est aussi un document portant cette représentation ou une partie de cette représentation sous forme d'une figure manuscrite, imprimée ou réalisée par tout autre moyen* »<sup>157</sup>

C'est une modalité de représentation dont la sémiologie graphique est liée au choix des symboles et des légendes compte tenu de son message visuel. Les informations portées sur une carte visent à différencier des éléments (pour mettre en valeur le caractère original d'un élément), un ordre hiérarchique (qui fonde la conception et le classement des informations représentées), une représentation graphique, une associativité (pour lier des phénomènes différents). C'est un mode spatial de localisation. C'est aussi une simplification de la réalité, simplification qui implique des choix effectués par son concepteur quant aux informations retenues et celles qui ne le sont pas au regard de l'enjeu auquel elle doit répondre. Elle adresse les messages suivants : précision, exactitude, fiabilité, lisibilité, sélectivité et esthétique. La carte possède l'objectivité de la représentation offerte compte-tenu des fondements choisis par son concepteur. Comme pour tout ce qui concerne les représentations, la carte est influencée par des enjeux idéologiques.

Une typologie possible des cartes :

- Les cartes topographiques où figurent les résultats d'observations directes (position, altitude, superficie, etc.) de phénomènes concrets fixes et durables ;
- Les cartes thématiques.

C'est est un instrument de pouvoir (militaire, politique, économique). Elles étaient tenues secrètes lors des explorations des côtes africaines au XIV<sup>e</sup> siècle et avec la découverte de l'Amérique au XV<sup>e</sup> siècle. Elle permet de situer les ressources, de délimiter et de revendiquer des territoires, de se repérer et se déplacer dans un espace inconnu. La carte peut aussi jouer

<sup>155</sup> Comité Français de Cartographie, 2012

<sup>156</sup> Association Cartographique Internationale

<sup>157</sup> Comité Français de Cartographie

comme élément d'influence (cf. les cartes des empires coloniaux). « *La carte est la forme de représentation géographique par excellence : c'est sur la carte que doivent être portés tous les renseignements nécessaires à l'élaboration des tactiques et des stratégies. Cette formalisation de l'espace qu'est la carte n'est ni gratuite ni désintéressée : moyen de domination indispensable, de domination de l'espace, la carte a d'abord été établie par des officiers et pour les officiers... les officiers savent bien que ce ne sont pas les mêmes cartes qui servent à décider de la stratégie d'ensemble et des diverses opérations tactiques. La stratégie s'élabore à plus petite échelle que la tactique* »<sup>158</sup>.

## Focus sur l'observation participante

L'observation participante est une méthode de recherche empirique d'origine ethnographique (P. Atkinson & M. Hammersley<sup>159</sup>). C'est la méthode centrale de l'anthropologie culturelle (K. M. Dewalt & B. R. Dewalt<sup>160</sup>). Les pratiques d'« observation participante » (*participant observation*) sont nombreuses, chacune ayant ses conséquences ontologiques et épistémologiques.

Selon D. L. Jorgensen<sup>161</sup>, l'observation participante est marquée par sept caractéristiques :

- Le chercheur porte un intérêt particulier quant à l'interprétation et l'interaction des acteurs du point de vue des membres internes (*insiders*) qu'il cherche à découvrir et rendre accessibles ;
- Le chercheur considère que les activités et les situations quotidiennes des sujets observés sont fondamentales pour comprendre les phénomènes sociaux ;
- Le chercheur mobilise une théorie qui insiste sur l'interprétation et la compréhension de l'existence humaine ;
- La logique et le processus d'investigation sont flexibles et opportunistes et exigent des aller-retour entre les faits collectés et la définition de la problématique ;
- Il s'agit d'une étude qualitative, d'une étude de cas idéalement longitudinale ;
- Le fait d'assurer le rôle de participant exige l'établissement d'un lien étroit avec les sujets de l'organisation observée ;
- L'observation directe en est la méthode centrale conjointement avec d'autres méthodes de collecte de données ;

L'objectif essentiel de cette méthode est d'obtenir le point de vue des membres d'une entité (*insider*) en participant à leurs activités quotidiennes, puisque c'est l'implication du chercheur dans les activités des observés qui permettra de recueillir leurs points de vue interne. C'est aussi la raison pour laquelle P. Adler & P. A. Adler<sup>162</sup> pensent que le fait d'avoir un rôle interne dans l'organisation étudiée est indispensable dans une approche qualitative de ce type, car il permet au chercheur de vivre les routines et les pratiques de l'organisation donc de pouvoir mieux rendre compte du sens que les membres de l'organisation s'en font.

Les pratiques sont variées et il est possible de les distinguer selon plusieurs critères. R. L.

---

<sup>158</sup> Y. Lacoste, *La géographie, ça sert d'abord à faire la guerre*, La Découverte, collection « Cahiers Libres », Paris, 1976

<sup>159</sup> P. Atkinson & M. Hammersley, « Ethnography and Participant Observation » in N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, pp. 248-260

<sup>160</sup> K. M. Dewalt & B. R. Dewalt, *Participant observation: A guide for fieldworkers*, Altamira Press, Londres, 2010

<sup>161</sup> D. L. Jorgensen, *The Methodology of Participant Observation*, Thousand Oaks: Sage, 1989

<sup>162</sup> P. Adler & P. A. Adler, *Membership Roles in Field Research*, Beverly Hills: Sage, 1987

Gold<sup>163</sup> recense quatre types d'observation participante : participant complet, participant comme observateur, observateur comme participant et observateur complet, classification basée sur le degré d'implication du chercheur aux activités de l'observé et le degré d'interaction entre le chercheur et l'organisation observée :

- Un participant complet est le cas où le statut du chercheur et son objectif de recherche ne sont pas dévoilés aux sujets observés, le chercheur interagit le plus naturellement possible avec les acteurs observés ;
- Un participant comme observateur explique son objectif de recherche aux sujets observés ;
- Un observateur comme participant correspond à la situation où la participation de l'observateur aux activités des observés n'est pas forcément nécessaire ; il s'agit le plus souvent d'interviews sur site ;
- Un observateur complet est la situation cas où le chercheur n'a pas d'interactions sociales avec les sujets observés.

Selon le statut du chercheur et son objectif de recherche dévoilés ou non vis-à-vis des sujets observés, il faut distinguer au moins trois situations : une observation participante ouverte (ou dévoilée), couverte (ou voilée) et partiellement dévoilée (une partie seulement des sujets observés sont informés du statut et de l'intention du chercheur (D. L. Jorgensen).

C'est une méthode de recherche marquée par une double tension : le chercheur doit gérer sur le terrain les deux rôles contradictoires l'observation et la participation, et il doit gérer le dilemme du dévoilement ou non de son intention et de son statut de chercheur, d'où le débat éthique à ce sujet. L'observateur qui dévoile partiellement ses intentions fait cela pour des raisons d'ordre méthodologique et pratique. Selon P. Spicker<sup>164</sup>, sur le plan méthodologique, l'observation participante non dévoilée ou partiellement dévoilée permet de réduire le risque d'affecter les comportements des observés. (cf. E. Goffman<sup>165</sup> - avec son observation non dévoilée dans un hôpital psychiatrique, H. Garfinkel<sup>166</sup> - avec l'ethnométhodologie).

Par ailleurs, dans certaines situations, il n'est pas possible de dévoiler le statut et l'intention de la recherche, parce que :

- L'observateur n'a pas eu d'opportunité pour dévoiler son statut de chercheur ;
- L'observation est réalisée de manière fortuite ;
- Le projet de recherche a évolué.

D. Calvey<sup>167</sup> complète cette liste :

- L'obtention de l'accord formel des sujets observés est trop difficile à obtenir ;
- Il est trop difficile d'obtenir l'accord de tous les sujets observés ;
- Le fait de demander l'accord formel peut mettre fin au projet car l'observateur cherche à obtenir une vision non officielle de l'organisation (des *dirty data*).

<sup>163</sup> R. L. Gold, « Roles in Sociological Field Observations », *Oxford Journals*, March 1958, pp. 217- 223.

<sup>164</sup> P. Spicker, « Ethical Covert Research », *Sociology*, 2011, pp. 118–133

<sup>165</sup> E. Goffman, *Comment se conduire dans les lieux publics. Notes sur l'organisation sociale des rassemblements*, Economica, collection « Études sociologiques », Paris, 2013 (Ed. originale : 1963) - *La Présentation de soi*, Éditions de Minuit, collection « Le Sens Commun », Paris, 1973 - *La Mise en scène de la vie quotidienne, t. 2 Les Relations en public*, Éditions de Minuit, collection « Le Sens Commun », Paris, 1973.

<sup>166</sup> H. Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1967 (traduction, Paris, PUF, 2007)

<sup>167</sup> D. Calvey, « The Art and Politics of Covert Research: Doing 'Situated Ethics' in the Field », *Sociology*, October 2008, pp. 905–918.

- M. Bulmer<sup>168</sup> pense que les raisons sont contextuelles et il distingue plusieurs situations avec :
- L'« observation participante rétrospective » où l'observation a été menée après l'événement alors que le chercheur était un participant complet sans intention de recherche (cf. H. S. Becker & R. R. Faulkner<sup>169</sup> sur le jazz) ;
  - La position de l'observateur qui fait ou non partie de la communauté des sujets observés *insider* ou *outsider* et sa présence est ou non connue ;
  - Il ajoute deux situations quant à la manière dont l'observateur acquiert son statut d'insider : membre externe au début (*outsider*) puis membre interne (*insiders stranger with a insider role*) ou bien *insiders* depuis le début (*native as stranger*).

M. Bulmer, D. Calvey, M. B. Miles & A. M. Huberman<sup>170</sup>, P. Spicker, W. F. Whyte<sup>171</sup> ont insisté sur la nécessité de prendre en compte le contexte de la recherche pour analyser cas par cas l'éthique de la recherche. Il est important de maîtriser le risque de « faire mal » aux entités observées. Par exemple, D. Calvey considère que « *la recherche est une affaire située et il n'est pas approprié de la planifier de manière rationnelle. Chaque cas est particulier et le sujet éthique est à gérer avec les participants selon situation concrète* » et que « *l'engagement d'éthique dans la conduite d'une recherche n'est pas simplement comme une case à cocher de manière rituelle au début de la recherche pour être évité ensuite mais doit être géré tout le long du projet* ».

M. B. Miles & A. M. Huberman ont retenu cinq critères de l'éthique dans les recherches sociales :

- Critère téléologique qui met en avant les fins premières pour savoir si elles sont bonnes en elles-mêmes (l'intérêt du projet de recherche, sa compatibilité avec les valeurs partagées au sein de la communauté scientifique et la conformité aux règles légales ou morales de la société) ;
- Critère contractuel qui est le degré de la concordance des actions avec l'accord passé entre les sujets concernés ;
- Critère utilitaire qui consiste à juger les actions selon les conséquences spécifiques : bénéfiques et coûts pour les parties prenantes au sens large qui concernent observateur, sujets, organisation observées, société civile...
- Critère déontologique : est-ce que j'accepterais d'être observé pour les mêmes enjeux ? Les sujets observés sont-ils considérés comme des moyens ou des fins ?
- Critère critique où les actions sont jugées en fonction de leur intérêt pour les sujets (relativisme éthique).

## Focus sur les *Visual Studies*

C'est une approche transdisciplinaire d'ordre méthodologique, apparue aux Etats-Unis en

<sup>168</sup> M. Bulmer, « Ethical Problems in Social Research: the Case of Covert Participant Observation » in M. Bulmer (Ed.), *Social Research Ethics: an Examination of the Merits of Covert Participant Observation* (pp. 3-12). London: The Macmillan Press Ltd., 1982, pp. 3-12 – « The Merits and Demerits of Covert Participant Observation » M. Bulmer (Ed.), *Social Research Ethics: an Examination of the Merits of Covert Participant Observation* (pp. 3-12). London: The Macmillan Press Ltd., 1982, pp. 217-251- « When is Disguise Justified? Alternatives to Covert Participant Observation », *Qualitative Sociology*, 1982, pp. 251-264.

<sup>169</sup> H. S. Becker & R. R. Faulkner, *Qu'est-ce qu'on joue maintenant...? Le répertoire de jazz en action*, La Découverte, collection « Sciences Humaines », 2011, EAN : 9782707166388.

<sup>170</sup> M. B. Miles & A. M. Huberman, *Qualitative Data Analysis: an Expanded Source Book*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1994

<sup>171</sup> W. F. Whyte, « On Making the Most Use of Participant Observation », *The American Sociologist*, February 1979, pp. 56-66.

sciences de gestion durant les décennies 1980 et 1990 et qui visent à promouvoir une réflexion critique sur les relations entre les images (au-delà des images *stricto sensu*) et les mots.

W. J. T. Mitchell<sup>172</sup> a étudié les rapports entre images et mots en littérature afin de soulever la question de savoir en quoi les images sont différentes des mots. Les opérateurs en sont « les figures de la différence » entre les images – logique de l'espace et les mots – logique du temps et entre le « signe naturel » – l'image et le « signe conventionnel » – le mot ainsi qu'avec « l'inconscient politique » qui façonne notre compréhension de l'imagerie (une analyse idéologique de l'iconographie).

C'est l'étude des éléments visuels (tableaux, schémas, graphiques, photographies, etc.) et leur place relative avec le texte, la performativité des deux étant différente. Le pouvoir des images est décodé au regard de la différence entre le *studium* (les intentions de son créateur discutées en fonction des conventions du récepteur, c'est-à-dire les « bonnes pratiques attendues au regard des conventions) et le *punctum* (le détail qui fait basculer le récepteur dans l'irrationalité avec, par exemple, les éléments incongrus de l'image mais dont la performativité est majeure - cf. R. Barthes<sup>173</sup>). Les études de familles d'images dans l'espace et dans le temps permettent de poser la question des images de la société à un moment donné et de ses évolutions.

Les *Visual Studies* posent une question de méthodologie.

### Focus sur la *Communicative Constitution of Organizing*

Le point fondateur de cette approche est le fait que les éléments de communication jouissent d'une autonomie relative parce qu'ils sont plus relatifs à l'acte de communication lui-même qu'à un ancrage dans une politique de communication. Cette perspective trouve son origine dans la mise en exergue de l'importance accordée à la communication à partir des années 80 (cf. K. E. Weick<sup>174</sup> qui fait de l'organisation un processus dynamique de communication).

Elle regroupe trois approches : l'« Ecole de Montréal », le modèle des quatre flux de R. D. McPhee<sup>175</sup> qui se réfère à la théorie de la structuration d'A. Giddens<sup>176</sup> et la théorie des systèmes sociaux de N. Luhman<sup>177</sup>.

L'« Ecole de Montréal » regroupe l'activité d'auteurs tels que James R Taylor<sup>178</sup>, F. Cooren<sup>179</sup> et B. Latour<sup>180</sup> qui argumentent que le discours possède un effet performatif qui n'est pas réductible aux interactions. L'« Ecole de Montréal » met en avant le processus d'orientation mutuelle de deux individus au regard du sujet de leur conversation compte-tenu du cadre

<sup>172</sup> W. J. T. Mitchell, *Iconologie, image, texte, idéologie*, Paris, Les Prairies Ordinaires, collection « penser/croiser », 1990

<sup>173</sup> R. Barthes, *La chambre claire*, Paris, Gallimard, collection « les cahiers du cinéma », 1980

<sup>174</sup> R. L. Daft & K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, n° 9, 1984 - K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995

<sup>175</sup> McPhee, *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Sage, Beverly Hills, 1985

<sup>176</sup> A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1984 (Ed. originale : 1984)

<sup>177</sup> N. Luhmann, *Social Systems*, Stanford University Press, 1995

<sup>178</sup> J. R. Taylor & F. Cooren & N. Giroux & D. Robichaud, D. (1996). « The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text », *Communication Theory*, vol. 6, n° 1, 1996, pp. 1-39.

<sup>179</sup> F. Cooren, « Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings », *Organization*, n° 11, 2004, pp. 373-393. DOI 10.1177/1350508404041998

<sup>180</sup> B. Latour, *Reassembling the social: An introduction to Actor-Network Theory*, Oxford University Press, 2005.

conceptuel de la théorie des actes de langage de J. L. Austin<sup>181</sup>. Ces auteurs distinguent le texte (discours « dans » l'organisation) de la conversation (les messages échangés qui se traduisent par des textes) dans la mesure où une organisation parle toujours au travers d'un agent.

J. R. Taylor met en avant l'existence de plusieurs degrés de séparation entre texte et conversation :

- Les textes sont mis en œuvre par la communication et portent des intentions ;
- La conversation se transforme en représentation narrative quand les interlocuteurs se mettent d'accord sur une signification ;
- Le texte se transforme en média semi-permanent (par exemple par la rédaction de procédures) ;
- La publication et toutes les formes de diffusion sont utilisées pour porter le message généré par les agents organisationnels.

Dans leur article, R. D. McPhee & P. Zaug<sup>182</sup> distinguent quatre types de flux de communication inter-reliés pouvant être considérés comme générateurs de l'organisation aussi bien pour sa reproduction que pour sa résistance au changement :

- La *reflexive self-structuring* est à la fois récursive et dialogique et permet de distinguer l'organisation d'autres groupes sociaux. Elle est le fruit d'une interaction entre les sous-systèmes organisationnels, les habitudes et les intérêts des agents organisationnels ;
- La *membership negotiation* est liée à la multiplicité des agents concernés, la communication ayant pour objet de les inclure le plus possible ;
- L'*activity coordination* provient du fait que les organisations ont au moins une activité qui concernent un type d'agents organisationnels ;
- L'*institutional positioning* relie l'organisation à son environnement. La communication permet d'ouvrir la négociation en matière de reconnaissance par les tiers avec l'*identity negotiation* et le *positioning* (construction de sa présence, de son image, de son statut et organisation de la communication avec les partenaires).

Le « système social » de N. Luhmann se focalise sur trois aspects : la théorie des systèmes comme théorie sociale, la théorie de la communication et la théorie de l'évolution. Il considère les systèmes sociaux comme des systèmes de communication. Un système se définit par les frontières avec son environnement, l'intérieur étant une zone de complexité réduite et filtrant les informations. Il met en avant la primauté de la substance sociale de l'agent sur sa substance individuelle. D. Schoeneborn *et al.*<sup>183</sup> Ont utilisé la perspective de N. Luhmann en sciences de gestion.

D. M. Boje<sup>184</sup> met face à face la CCO et la *Storytelling Organization Theory (SOT)* pour qui le « non dit » est également déterminant dans la manière de raconter l'organisation, d'où la nécessité du *restorying* où la place de l'observateur dans l'espace et le temps est essentielle au

<sup>181</sup> J. L. Austin, *Quand dire c'est faire*, Seuil, Paris, 1970 (Ed. originale : 1962)

<sup>182</sup> D. McPhee & P. Zaug (2000). « The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation », *Electronic Journal of Communication*, vol. 10, n° 1 & 2, 2000

<sup>183</sup> D. Schoeneborn & S. Blaschke (2014). « The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison », *Management "Communication Quarterly"*, vol. 28, n° 2, 2014, pp. 285-316. doi:10.1177/0893318914527000 - D. Schoeneborn & S. Blaschke & F. Cooren & R. D. McPhee & D. Seidl & J. R. Taylor (2014). « The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison », *Management Communication Quarterly*, vol. 28, n° 2, 2014, pp. 285-316.

<sup>184</sup> D. M. Boje, « Two Theories of Counter-Narrative: Communicative Constitution of Organizations (CCO) and Storytelling Organization Theory (SOT) - Introduction to Special Issue on Counternarrative », *International Journal of Cross-Cultural Management*, novembre 2016

regard d'un *antenarrative* dont il faut avoir conscience. L'organisation spacialise son monde, le cadence et ordonnance les choses qui comptent (*process*, technologies, etc.). Si le narratif est le miroir de ce qui se fait, les *antenarratives* sont fragmentées, non linéaires, partielles et rompent la cohérence du narratif.

## Focus sur Emmanuel Levinas – L'éthique comme l'ouverture sur l'Autre<sup>185</sup>

### Introduction

L'influence et la réputation on fait de Lévinas est un auteur qui exprimé une voix longtemps solitaire. Son originalité réside dans la tentative de conciliation entre une tradition religieuse et une démarche philosophique. Son oeuvre possède un double fondement Jérusalem, la Bible d'une part, Athènes et la sagesse grecque de l'autre. Cette dualité originale s'exprime dans des ouvrages clairement distincts et de nature très différente. A cette double référence juive et grecque, il faut ajouter, le recours à l'expérience qui s'explique en partie par sa pratique de la phénoménologie avec les influences philosophiques d'auteurs comme Husserl et Heidegger.

Comme le rappelle J. Derrida<sup>186</sup> dans une formulation qui rend compte de la méthode de Lévinas : « *L'eschatologie messianique dont s'inspire Lévinas si elle ne veut ni s'assimiler à ce que l'on appelle l'évidence philosophique, ni même « complète » l'évidence philosophique, ne se développe néanmoins dans son discours ni comme une théologie ni comme une mystique juive ni comme une dogmatique ni comme une religion ni même comme une morale. Elle ne s'autorise jamais en dernière instance de thèses ou de textes hébraïques. Elle veut se faire entendre dans un recours à l'expérience elle-même. L'expérience elle-même est ce qu'il y a de plus irréductible dans l'expérience : passage et sortie vers l'homme* ».

Il faut rappeler, pour définir le contexte de la réflexion de Lévinas, la situation d'exilé qui fut la sienne, celle d'un juif lithuanien venu s'installer en France et la tragédie d'Auschwitz et du génocide qui reste un obstacle fondamental pour un penseur de l'Éthique, même optimiste ou utopiste comme il l'est d'une certaine manière. On a pu dire de lui qu'il était le seul moraliste de notre époque. L'Éthique occupe une place centrale dans son oeuvre.

Profondément anti-spinoziste, l'éthique de Lévinas s'appuie sur l'expérience de l'Altérité et de l'Extériorité constitutives, selon lui, de l'Homme, ouverture sur le véritable Infini, contre le désir de Totalité (pour reprendre le titre de son ouvrage majeur *Totalité et infini*) et contre la conception d'une Éthique entendue comme la réalisation de soi. « *L'Éthique est une optique* » affirme Lévinas qui propose un point de vue sur l'Homme et le rapport avec l'Autre.

### Les principes fondamentaux de la pensée de Lévinas

#### L'expérience de l'Être et de l'ontologie

L'extériorité qui ouvre l'accès à l'autre, fondatrice de l'humanité de chacun se constitue à travers l'expérience de la « sortie de l'être » décrite, dès les premiers ouvrages de Lévinas, à

<sup>185</sup> Voir *Mercurie et Minerve*, Y. Pesqueux & A. Saudan & B. Ramanantsoa é J.-C. Tournand, Ellipses, Paris, 1999.

<sup>186</sup> J. Derrida, *L'écriture et la différence*, Seuil, Paris, 1967, p.123

l'aide d'une méthode qui l'a profondément influencé et à laquelle il restera fidèle : la phénoménologie. Donner cette première place à l'Autre, c'est mettre l'accent sur la relation qui nous lie à lui et, de ce fait, privilégier la dimension éthique, caractéristique de cette référence à l'Autre, par rapport à une conception ontologique qui mettrait l'Un et l'Être au fondement de la démarche philosophique (position que l'on retrouve souvent chez certains auteurs de la tradition philosophique comme Platon et Spinoza).

De ce point de vue, l'éthique est une sortie hors de, un dépassement de l'être, de l'ontologie. De manière très sommaire, et pour situer Lévinas par rapport à d'autres philosophes, on pourrait affirmer que, chez lui, l'éthique l'emporte sur l'ontologie tout comme l'Autre sur le moi, et le Bien et son respect sur l'être et sa connaissance. Ce serait la vérité essentielle et fondatrice de l'humanité, vérité dont la découverte est loin d'être toujours aussi aisée et dont l'expérience peut paraître parfois exceptionnelle. La possibilité de la véritable rencontre avec l'Autre n'est jamais assurée de se réaliser. Elle n'est pas naturelle et tient partiellement de l'utopie.

Avant l'oeuvre majeure qu'est *Totalité et infini*, et qui reprend, en les approfondissant, l'ensemble des thèmes de l'oeuvre de Lévinas, les premiers ouvrages comme *De l'existence à l'existant* ou *Le temps et l'Autre*, en s'appuyant sur des méthodes de type phénoménologique, vont montrer comment se manifeste l'exigence de sortie de l'Être vers le Bien, comment se fait déjà jour, même si elle n'est pas encore clairement explicitée, une expérience de l'extériorité et de l'altérité, par le passage « *de l'existence à l'existant* ». Lévinas se distingue cependant d'autres auteurs existentialistes. Il s'oppose à Heidegger du fait de sa description négative de l'Être pour qui « *l'Homme est le berger de l'Être* » et qui reproche à la métaphysique traditionnelle d'exprimer une position humaniste qui est un « *oubli de l'Être* ». Lévinas se différencie également de Sartre dont il ne partage pas la conception réductrice de l'Altérité<sup>187</sup> symbolisée par la célèbre formule « *L'enfer, c'est les autres* ».

Les premiers types d'expérience décrites « phénoménologiquement » (méthode qui, selon l'expression, d'A. Finkielkraut divulgue « *le drame métaphysique qui se joue dans les petits riens de la vie* »<sup>188</sup>) renvoient à des situations qui révèlent à la fois l'omniprésence de l'Être, la difficulté de le vivre, et donc l'exigence et la nécessité d'en sortir.

De l'Être impersonnel (« existence ») va surgir un être, un « existant », mais la première expérience de ce que Lévinas appelle « *la fin du monde* », c'est-à-dire du moment où « *le lien perpétuel de nos relations avec le monde est interrompu* », cette première expérience ne se trouve pas dans la mort ou dans la saisie d'un moi pur, mais dans le malaise ou le mal être que nous inspire l'existence et dans lequel se découvre le fait anonyme de l'Être, l'expérience du « *il y a* » qui est celle de l'Être indifférent, monotone, fait de non-sens, même quand il commence à être refusé et dépassé. Au-delà de ces formulations abstraites, Lévinas décrit cette expérience à travers des situations concrètes, existentielles. Pour lui, la psychologie possède une signification métaphysique. Ces expériences sont vécues négativement d'abord et positivement ensuite à travers le surgissement de l'existant, hors de cette existence anonyme, dans des situations telles que la fatigue, la paresse, l'insomnie, la veille. L'insomnie possède ainsi une signification philosophique : « *Horrible insomnie. Quand on a été enfant, et qu'on vous arrachait à la vie des adultes, qu'on vous mettait au lit un peu plus tôt, isolé dans le silence, et que vous entendiez le temps absurde dans sa monotonie, comme si les rideaux remuaient sans bouger* ». On fait ici l'expérience d'un non-sens omniprésent qui exprime à la

<sup>187</sup> J.-P. Sartre, *Huis Clos*, Gallimard, 1947

<sup>188</sup> A. Finkielkraut, *La sagesse de l'amour*, Flammarion, collection « Folio Essais » n° 86, Paris, (Ed. originale : 1987), p. 17

fois la dépendance de l'existant à l'existence, mais annonce la séparation qui justement va s'instaurer entre cet existant et cette existence<sup>189</sup> : « *Quand l'enfant ne trouve pas le sommeil et que, toutes lumières éteintes, il se met à l'écoute du bruissement impalpable de la nuit, ce qu'il appréhende, c'est, dans sa pureté, l'existence sans existant, la forme anonyme de l'être. Tout dans la chambre est silence, les choses semblent retourner au néant, et, cependant, l'oreille aux aguets perçoit un étrange brouhaha dans l'immobilité. Il n'y a rien, mais ce vide est dense, cette paix est un tapage, ce rien est peuplé de minuscules frémissements et de déflagrations inassignables ; il n'y a rien, sinon l'être en général, l'inévitable rumeur de l'il y a. Il y a toujours même quand il n'y a pas quelque chose, voilà ce que constate l'enfant. L'effroi naît en lui de se sentir comme absorbé par cette existence sans contours, et non des formes monstrueuses ou des images fantastiques qui apparaissent à la faveur de l'obscurité. La frayeur enfantine dévoile l'existence dans ce qu'elle a tout à la fois d'impersonnel et de continuel* ». « *La vie dans le monde est consciente dans la mesure où elle fournit la possibilité d'exister en retrait de l'existence ... C'est la tâche à assumer et d'où ressort un sujet existant pour l'assumer* ». Ces expériences et ces situations, d'un côté, attestent de l'omniprésence de l'Être, de son emprise négative et, de l'autre, son dépassement possible par le surgissement de l'existant.

### **Les fausses sorties de l'Être : la persévérance dans l'Être et la réduction de l'Autre au même**

Ces questions révélées par l'expérience négative de l'omniprésence de l'Être entraînent des réponses progressives dont la description et l'analyse témoigne de l'originalité de Lévinas. On pourrait en effet affirmer ou croire que cette sortie du monde du « *il y a* », de l'Être anonyme et impersonnel pourrait être atteinte par l'affirmation et la réalisation du Moi, par l'exaltation d'un sujet individualisé selon une vision romantique ou idéaliste, s'opposant à ce monde anonyme des « partis » et des « parties ». Par exemple, l'expérience du cogito cartésien et sa certitude le distinguent de l'existence d'un monde dont nous ne sommes pas assurés. La réponse de Lévinas est différente : cette sortie hors de l'Être ne peut s'accomplir que dans la rencontre avec une autre réalité, personnelle et humaine, celle de l'Autre où, selon sa formule, « *il faut se déposer, non se poser* ». La solution choisie par Lévinas s'oppose, selon lui, à la tradition philosophique qui a, pour l'essentiel, proposé une « fausse sortie » de l'Être. Elle conçoit le dépassement du monde de l'Être, moment constitutif de l'humanité de l'existant, sur le mode de la connaissance, c'est-à-dire de l'appropriation du monde par un sujet triomphant, en établissant une sorte d'équivalence entre la pensée et l'humanité, en réduisant le monde à la possession que l'homme en prend. Une telle position est visible dans la figure du cogito cartésien, découverte d'une première certitude dans l'ordre de la connaissance, oeuvre de l'esprit humain, désormais fondement de toute existence et de toute vérité, entreprise illustrée par le Descartes dans sa formule programmatique de « *se rendre comme maître et possesseur de la nature* »<sup>190</sup>. Pour Lévinas, cette conquête du monde exprime encore une forme de dépendance. Le moi qui se réalise ainsi est prisonnier du « souci » de tous ces existants qu'il domine. En fait, dans cette entreprise de connaissance, on ne sort pas du même. Le monde devient le monde de l'homme, il n'y a pas ici de véritable altérité. Pour rendre compte de cette insuffisance, Lévinas utilise ici la métaphore de la lumière souvent assimilée, dans la tradition philosophique, à la connaissance : « *Connaître revient à saisir l'être à partir de rien ou, quand on l'a ramené à rien, lui enlever son altérité. Ce résultat s'obtient dès le premier rayon de lumière. Éclairer, c'est enlever à l'être sa résistance parce que la lumière ouvre un horizon et*

<sup>189</sup> A. Finkielkraut, *op. cit.*, p. 22

<sup>190</sup> R. Descartes, *Discours de la Méthode*, Larousee, Paris, 1966, (Ed. originale : 1637), 6<sup>o</sup> partie, p. 68

*vide l'espace, livre l'Être à partir du néant* »<sup>191</sup>. Si la connaissance tend à s'emparer de l'Autre, elle y échoue. La socialité n'a rien à voir avec cette connaissance. L'Autre ne pourra jamais être saisi dans une structure comparable à celle d'une existence objective car l'objectivité, l'objectivation réduisent l'autre au même.

Dans le constat de cette insuffisance de la démarche cognitive et théorique, Lévinas s'oppose, de manière explicite à toute une tradition philosophique déjà présente, selon lui, chez Socrate à travers sa maïeutique qui lui apparaît comme une simple égologie, c'est-à-dire une connaissance qui n'accepte que ce qui est déjà en soi. Socrate ne cherchait-il pas, à travers le dialogue, à permettre à son interlocuteur d'accoucher de la vérité qui était déjà présente en lui ? La dénonciation que porte Lévinas est donc radicale puisqu'elle le conduit à montrer, par la suite, à travers le développement et la généralisation d'une telle attitude dans la pensée et la tradition occidentale, que la connaissance devient puissance, violence, négation de la liberté, négation finalement de l'essence de l'humanité. Cette expérience de la totalité, de cette volonté de rendre compte de tout, de tout s'appropriier qui se manifeste ainsi et va s'opposer à toute altérité, toute transcendance, tout « infini » selon des termes spécifiques du vocabulaire de Lévinas. « *La relation avec l'être qui se joue comme ontologie consiste à neutraliser l'étant pour le comprendre ou pour le saisir. Elle n'est donc pas une relation avec l'Autre comme tel mais la réduction des autres au même. Telle est la définition de la liberté (de la fausse conception de la liberté) ... La possession en effet affirme l'Autre mais au sein d'une négation de son indépendance. Je pense revient à je veux, à l'appropriation de ce qui est, à l'exploitation de la réalité. L'ontologie comme philosophie première est une philosophie de la puissance. Elle aboutit à l'État et à la non-violence de la réalité sans se prémunir contre la violence dont cette non-violence vit et qui apparaît dans la tyrannie de l'État. La vérité qui devrait réconcilier les personnes existe ici anonymement. L'universalité se présente comme impersonnelle et il y a là une autre inhumanité* »<sup>192</sup>.

La dénonciation de la connaissance, si l'on étend la signification de celle-ci, conduit à celle d'une fausse liberté, celle du Moi se défendant contre l'Autre. Lévinas étend cette condamnation à de multiples domaines et situations : si l'appropriation théorique du monde est étrangère à toute dimension d'altérité et de transcendance, il en va de même dans la possession pratique et matérielle que constitue, par exemple, la transformation par le travail qui encourt les mêmes reproches : « *Le travail transforme le monde mais prend appui dans le monde qu'il transforme donc il forme système et totalité* »<sup>193</sup>. Son caractère insuffisant réside dans le fait qu'il exprime une forme de négativité donc le refus de quelque chose dont on se détourne, négativité qui, pour Lévinas, est le contraire de la véritable transcendance qui sera, au contraire, l'affirmation de l'Autre et non pas le refus du même et de quelque chose de déjà connu. La véritable altérité ne peut être atteinte par la négation et le dépassement du donné que constituent le désir et le besoin entendus traditionnellement.

La conception platonicienne du désir, le refus du monde sensible qu'elle implique dans l'attraction exercée par le Beau, comme la représentation hégélienne du travail, exprimant à la fois la transformation du donné et le combat avec un Autre (comme dans la fameuse dialectique du maître et du serviteur), selon Lévinas, sont des expériences de négativité, non véritablement créatrices.

---

<sup>191</sup> E. Lévinas, *Totalité et infini*, Nijhoff, La Haye 1974, p.14

<sup>192</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p.16

<sup>193</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p.11

Le véritable désir sera justement le désir absolu, le désir d'un Autre, d'un absolument autre qui ne correspond à aucun besoin préexistant (déjà inscrit dans l'Être). En fait, Lévinas propose une reprise du mythe platonicien qui reconnaît l'existence d'un « *désir inassouissable non parce qu'il correspond à une fin infinie mais parce qu'il n'est pas en quête de nourriture. Le désir est inassouissable mais pas du fait d'un infinitude. Le mythe platonicien de l'amour, fils de l'abondance et de la pauvreté, peut-il s'interpréter comme indigence de la richesse même, comme le désir non pas de ce que l'on a perdu mais comme désir absolu produisant dans un être se possédant qui par conséquent est déjà absolument sur pied* »<sup>194</sup>. Le désir n'est pas un manque mais un dépassement créateur de l'Autre. « *Dans mes essais l'in-quiétude du Même par l'Autre c'est le Désir qui sera recherche, qui sera question, qui sera attente : patience et longueur du temps, et le mode même du surplus, de la surabondance. La recherche, cette fois-ci, non pas comme l'expression d'un manque, mais comme une façon de porter du « plus dans le moins* ». Voilà les termes véritables vers lesquels sont incessamment rejetées toutes mes recherches qui, de prime abord, peuvent apparaître comme purement éthiques ou comme théologiques, comme édifiantes »<sup>195</sup>.

De même, Lévinas reprendra certaines analyses du Descartes des *Méditations Métaphysiques* en rappelant que l'idée de l'infini, l'idée de parfait ne peuvent être définies par la simple négation de l'imparfait. La réalité du désir ne peut donc être celle de l'expression d'un monde de besoins, mais pas non plus l'affirmation de soi que l'on rencontre chez Spinoza, ni celui de la réduction psychanalytique niant toute transcendance mais au contraire dans une ouverture à l'Autre, absolument autre, synonyme d'infini.

### **L'expérience de la véritable transcendance**

Certaines lectures faites par Lévinas de textes philosophiques introduisent à la véritable manière de penser la transcendance, c'est-à-dire la sortie hors de l'Être. Mais ce passage n'est, chez Lévinas, ni une simple prise de conscience théorique ni le fait de l'activité du Moi, mais le résultat de l'appel et de la révélation d'autrui : « *Entre une philosophie de la transcendance qui situe ailleurs une vraie vie à laquelle l'homme accéderait en s'échappant d'ici aux instants privilégiés de l'élévation liturgique, mystique ou en mourant, et une philosophie de l'immanence qui se saisirait véritablement de l'Être dans tout autre couronné par lui-même qui s'évanouirait au terme de l'histoire, nous nous proposons de décrire dans le déroulement de l'existence terrestre, de l'existence économique comme nous l'appelons une relation avec l'Autre qui n'aboutit pas à une totalité divine ou humaine, une relation qui n'est pas une totalisation de l'histoire mais l'idée de l'infini* »<sup>196</sup>.

La transcendance ne s'atteint ni dans une expérience mystique ni dans une apothéose de la philosophie de l'histoire. Cette ouverture à l'altérité se manifeste dans des expériences très concrètes comme celle de la découverte du visage, du langage, de la relation amoureuse, ou de filiation et de paternité.

L'une des situations très souvent décrite par Lévinas et l'une des plus célèbres est celle de la découverte du visage de l'autre. Un fait illustre : le visage n'est pas du vu, il n'est pas une réalité que je regarde. L'interpréter ainsi serait en faire un objet que je dévisage et explore, que je rends en quelque sorte mien, dans une activité de conquête et de connaissance alors que « *la meilleure manière de rencontrer autrui c'est de ne pas même remarquer la couleur de ses*

<sup>194</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p.34

<sup>195</sup> E. Lévinas, *Du Dieu qui vient à l'idée*, Vrin, Paris, 1982, p. 130

<sup>196</sup> E. Lévinas, *Totalité et infini*, Nijhoff, La Haye, 1974, p. 23

*yeux* ». C'est paradoxalement la pauvreté essentielle du visage, son dénuement, sa nudité, qui fondent toute sa richesse. A travers son visage, autrui ne m'apparaît pas comme un objet ni même un personnage, il est justement l'Autre, une ouverture vers un autre Etre, reconnu sans être connu. Un rapprochement s'impose avec l'une des formulations de l'impératif catégorique de Kant : le respect de l'Autre est synonyme de la reconnaissance de la personne humaine qui ne passe pas par une connaissance de l'individu. Le visage est donc une forme d'accès à l'infini dont on verra qu'il est aussi la formulation d'un impératif constitutif d'une responsabilité fondamentale. En effet, « *le visage est ce qui nous interdit de tuer* »<sup>197</sup>. 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.

Le langage est également une expérience qui donne accès à l'infini et à l'altérité, à la condition de le penser aussi d'une manière positive. En effet, de même qu'à propos du visage, Lévinas se distinguait radicalement de certaines descriptions et analyses qui faisaient du regard un mécanisme d'appropriation, de chosification et d'asservissement (comme dans certains textes de Sartre), de même ici Lévinas dépasse la conception du langage qui le réduit à un seul instrument de communication et d'information, qui se limite à en donner une description technique. Il est au contraire envisagé, avant tout, comme l'instant où l'Autre se manifeste en tant qu'Autre, à travers ses mots, et où se tisse une relation à nulle autre pareille. Une telle affirmation peut être traduite ici aussi par un constat très simple : « *il est difficile de se taire en présence de quelqu'un* »<sup>198</sup>. La signification du dire n'est pas seulement ce qui est dit mais c'est le fait même de saluer autrui et, d'une certaine manière déjà, pour Lévinas, de « répondre de lui » et d'entrer dans l'univers de la responsabilité. Ainsi, lorsque nous rencontrons quelqu'un, même simplement pour lui transmettre un message et une information, nous commençons toujours, remarque Lévinas de façon évidente, par lui dire « bonjour ». Nous lui souhaitons, d'une certaine manière, une bonne journée et une bonne vie indépendamment de ce que nous nous apprêtons à lui dire. Ici encore, le dire dépasse ce qui est dit et peu importe, en l'occurrence, la qualité de la langue, son élégance, son accent, l'habileté du discours, tous ces éléments passent au second plan. Nous sommes loin d'une conception de type rhétorique et technique du langage. Le dire constitue l'ouverture vers un autre monde, il est d'abord une ouverture à la reconnaissance de l'autre. « *Saluer autrui* », dit Lévinas, « *c'est déjà répondre de lui* »<sup>199</sup>. Au-delà de leur apparence, certaines expressions très simples de courtoisie et de politesse comme par exemple la formule banale « Après vous, Monsieur », s'opposent au « Moi d'abord » et prennent une signification éthique, celle de l'affirmation de la prééminence de l'Autre.

La relation amoureuse atteste aussi fondamentalement de cette affirmation de la présence infinie de l'Autre et de son altérité radicale à la condition de ne pas faire de l'amour une prise de possession ou une assimilation de l'Autre. La conception de Lévinas s'oppose à des descriptions comme celles de Sartre mais aussi à des visions plus communes et littéraires et apparemment plus positives : « *L'altérité et la dualité ne disparaissent pas dans la relation amoureuse. L'idée d'un amour qui serait une confusion une fusion entre deux êtres est une fausse idée romantique. Le pathétique de la relation érotique, c'est le fait d'être deux et que l'Autre y est absolument autre* »<sup>200</sup>. Lévinas trouve une confirmation de cette vérité théorique dans l'examen de certaines situations amoureuses de l'oeuvre de Proust où la distance entre les êtres dans le maintien de la dimension de l'altérité est certes source de problèmes, mais est aussi constitutive de la passion et du véritable amour qui est tout sauf fusion. « *L'enseignement le plus profond de Proust consiste à situer le réel dans une relation avec ce qui à jamais demeure autre, avec autrui*

<sup>197</sup> E. Lévinas, *Ethique et infini*, Fayard / France Culture, Paris, 1993, p. 91

<sup>198</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p. 93

<sup>199</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p. 93

<sup>200</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p.68

*comme absence et mystère, à la retrouver dans l'intimité même du « jeu », à inaugurer une dialectique qui rompt définitivement avec Parménide »<sup>201</sup> (l'être est, le non être n'est pas).*

Une autre situation particulièrement riche et révélatrice est celle de la paternité biologique et de la filiation. Dans ce type de relation, l'Autre est à la fois Moi et radicalement autre. Elle définit une altérité pour le père qui est « *sienne sans être possession ni propriété* »<sup>202</sup> ... « *La paternité est une relation avec un étranger qui tout en étant autrui est moi, la relation du Moi avec un moi-même qui est cependant étranger à moi. Le fils, en effet, n'est pas simplement mon oeuvre comme un poème ou comme un objet fabriqué, il n'est pas non plus ma propriété. Ni les catégories du pouvoir, ni celles de l'avoir, ne peuvent indiquer les relations avec l'enfant. Ni la notion de cause ni la notion de propriété ne permettent de saisir le fait de la fécondité. Je n'ai pas mon enfant, je suis en quelque manière mon enfant* ». Un rapprochement serait ici possible avec H. Jonas qui, dans son *Principe Responsabilité*, accorde une place fondamentale à la natalité dans laquelle il voit une illustration particulièrement claire de la responsabilité, concept fondamental de son Ethique.

L'évocation de ces différentes expériences évoquées ici, permet de dégager des enseignements d'une portée générale et décisive de la pensée de Lévinas. Elles mettent en lumière cette dimension fondamentale de l'altérité de l'Autre par opposition aux premières situations décrites qui manifestaient l'omniprésence de l'Être. Elles révèlent aussi la dimension d'infini implicitement contenue dans celle de l'altérité, d'ouverture loin de toute vision systématique de la totalité.

On notera que de telles constatations ne sont possibles qu'à partir de situations de relations qui ne sont pas celles de synthèses, de conciliation mais, au contraire, celles de face à face : « *Il ne s'agit pas de penser ensemble Moi et l'Autre mais d'être en face. La véritable union ou le véritable ensemble n'est pas un ensemble de synthèse mais un ensemble de face à face* »<sup>203</sup>. Cette expérience première relève en effet de l'*utopie*, de *L'utopie humaine*, pour reprendre le titre du livre que C. Chalier a consacré à Lévinas<sup>204</sup>. Elle est celle d'une rupture et d'un renouvellement de l'attitude immédiate et commune. En effet, l'altérité n'est pas déduite au terme d'un processus de connaissance, d'appropriation systématique par les « Moi », mais elle est marquée par l'irruption décisive de l'Autre qui conduit à une véritable conversion pratique et qui amène, dit Lévinas, jusqu'à l'expérience de la sainteté. L'Autre apparaît ainsi premier par rapport à l'Être et l'éthique, marquée par cette dimension d'altérité qui la constitue, l'emporte sur l'ontologie. Elle devient vraiment philosophie première : « *La moralité ne vient pas comme une couche secondaire au-dessus d'une réflexion abstraite sur la totalité et ses dangers ; la moralité a une partie indépendante des préliminaires, la philosophie première est une éthique* »<sup>205</sup>.

La reconnaissance de cette dimension première de l'altérité n'a pas que des conséquences théoriques dans le champ de la connaissance. Elle implique certes une modification du point de vue que l'on peut avoir sur certaines situations et expériences humaines, mais ce regard est d'abord existentiel et modifie le comportement que l'on doit avoir à l'égard de l'être humain. Substituer l'altérité à la totalité, c'est remplacer l'ontologie et l'égologie par une véritable éthique et, chez Lévinas, cela conduit à une véritable « religion » car, dans un même

<sup>201</sup> E Lévinas, *Noms propres*, Livre de Poche, collection « biblio Essais » n° 4 059, Paris, 1976, p. 122

<sup>202</sup> E. Lévinas, *Ethique et infini*, Fayard / France Culture, Paris 1993, p.74

<sup>203</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p.82

<sup>204</sup> C. Chalier, *Lévinas, l'utopie de l'humain*, Albin Michel, Paris 1993

<sup>205</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p.81

mouvement, c'est Dieu qui vient à l'idée. Lévinas commente ainsi certains textes bibliques d'une manière originale comme le célèbre verset « *Aime ton prochain comme toi-même* ». « *« Aime ton prochain ; cette oeuvre est comme toi-même » ; « aime ton prochain ; c'est toi-même » ; « c'est cet amour du prochain qui est toi-même »*. Diriez-vous que c'est une lecture extrêmement audacieuse ? Mais l'Ancien Testament supporte plusieurs lectures et c'est quand l'ensemble de la Bible devient le contexte du verset, que le verset résonne de tout son sens. C'est cela le commentaire interminable de l'Ancien Testament ... Pour l'herméneutique absolue d'un verset il faut l'ensemble du livre ! Or dans l'ensemble du livre il y a toujours une priorité de l'autre par rapport à moi. C'est cela l'apport biblique dans son ensemble. Voilà donc comment je répondrais à votre question : « *Aime ton prochain ; tout cela c'est toi-même ; cette oeuvre est toi-même* »<sup>206</sup>.

Si naturellement et immédiatement l'Autre s'impose à moi, c'est alors l'idée de responsabilité à son égard qui apparaît, laquelle acquiert une dimension nécessairement politique. Mais il s'agit d'une certaine conception de la politique, tout comme il s'agissait d'une certaine conception de l'éthique.

Dans une réponse à une question du philosophe français F. Lyotard, Lévinas indique très clairement de sa position anti-spinoziste. Lévinas écrit : « *Pour moi, la grande scission initiale passe entre l'exister dans son « conatus essendi », « intrigué de son être » tendu encore sur soi dans la vie vécue de l'humain et la possibilité humaine pure éventualité certes mais d'emblée éventualité pure ou simple de se vouer à l'autre ou de pressentir déjà cette dévotion de derrière et malgré ou l'obstination du conatus* »<sup>207</sup>. Attitude que Lévinas commente aussi souvent à l'aide d'une phrase de Pascal qui lui paraît bien situer l'enjeu fondamental : « *C'est là ma place au soleil, voilà le commencement et l'image de l'usurpation de toute la terre* ». Ces affirmations générales et fondamentalement éthiques ont nécessairement des conséquences sur le plan politique : « *Il est extrêmement important de savoir si la société au sens courant du terme est le résultat d'une limitation du principe que l'homme est un loup pour l'homme ou si, au contraire, elle résulte de la limitation du principe que l'homme est « pour » l'homme. Le social, avec ses institutions, ses formes universelles, ses lois, provient-t-il de ce que l'on a limité les conséquences de la guerre entre les hommes ou de ce que l'on a limité l'infini qui s'ouvre dans la relation éthique de l'homme à l'homme* »<sup>208</sup>. Deux conceptions éthiques et politiques s'affrontent ici. On devine laquelle de ces deux attitudes Lévinas privilégie. On voit aussi à quel point la pensée de Lévinas ne saurait exclure la dimension politique comme certains auraient tendance à le faire en célébrant exclusivement l'Éthique.

### **Le passage de l'Autre au tiers - L'éthique et la politique**

Lévinas évoque souvent à propos des liens entre éthique et politique, la « sagesse de l'amour » (contre la tradition qui fait de la philosophie l'amour de la sagesse), celle d'un amour qui fait l'épreuve de la mesure, de la raison, de la limite dans le passage nécessaire et inévitable de l'Éthique à la Politique par l'intervention du tiers.

L'expérience de l'unicité de l'Autre que nous faisons dans une rencontre de face à face est en effet remise en cause par la réalité collective, banale et quotidienne faite de la multiplicité des autres qui s'oppose à l'unicité de l'Autre et par l'existence d'une société, avec ce que Lévinas appelle « *l'apparition du troisième, du quatrième, du cinquième homme* ». Cette multiplicité

<sup>206</sup> E. Lévinas, *Du Dieu qui vient à l'idée*, Vrin, Paris, 1982, pp. 144-145

<sup>207</sup> E. Lévinas, *Autrement que savoir*, Éditions Osiris, Paris, 1987, p. 32

<sup>208</sup> E. Lévinas, *Éthique et infini*, Fayard / France Culture, Paris 1993, p.85

impose le passage de l'éthique à la politique, de la charité à la justice. Tant que nous restions au niveau du face-à-face, la priorité de l'Autre s'imposait. Mais dès l'instant qu'il existe deux autres, se pose nécessairement la question du choix : lequel de ces deux autres faut-il privilégier ? A côté de l'amour, il y a donc ici une place nécessaire et obligatoire pour le partage et la justice qui peuvent seuls limiter la violence entre les hommes. Et apparaît alors, en quelque sorte la nécessité de ce que Lévinas appelle la sagesse de l'amour qui conduit à une double attitude faite à la fois de justice d'un côté qui s'appuie sur l'objectivité de la connaissance des autres et accepte le multiple et l'universel et, de l'autre, d'éthique ou de religion qui se réfèrent à l'Autre comme unique et singulier. Ainsi il y a un temps pour juger les autres selon la vérité et l'objectivité et il y a un temps pour les décrypter selon l'amour. Une double exigence est ici exprimée qu'il s'agit de maintenir dans son apparente contradiction puisque les deux directions sont partiellement opposées : « *En dehors d'un autre ou d'un tiers qui est aussi un autre, qui est aussi le prochain, mais où est la proximité la plus proche ? N'est-elle pas toujours exclusive ? Qui est donc le premier dont il faut répondre, le premier à aimer ? Il y a nécessité d'en connaître ! C'est l'heure de la justice, de l'enquête et du savoir. C'est l'heure de l'objectivité motivée par la justice. Il faut, par égard pour l'impératif catégorique ou le droit d'autrui que dit son visage dé-visager les humains, ramener avec rigueur l'unicité de chacun à son individualité dans l'unité du genre et faire régner l'universel. Dès lors il faut des lois, des tribunaux, des institutions et des États pour dire la justice. Et dès lors sans doute est inévitable tout indéterminisme de la politique. Mais face à la violence ou rigueur de l'universel et de la justice, ou le droit de l'unique n'est plus qu'un cas particulier, la responsabilité ou le souci pour autrui ou l'amour sans concupiscence répondant à la parole de dieu renonce-t-il à la paix ou reste-t-il sans sagesse ?* »<sup>209</sup>.

Ces lignes attestent qu'une tension anime ce double mouvement de justice et de charité, fait d'une double temporalité, mais aussi d'une double référence culturelle et historique. On peut en effet y voir une tentative de conciliation entre Athènes et Jérusalem, la justice évoquant le bien, le monde Grec, l'éthique et la charité se référant plutôt à la Bible.

Lévinas, pour confirmer cette dualité complémentaire entre la politique et l'éthique, cite un verset qui reprend la problématique de la justice et de l'universel : « *Le juge ne regarde pas le visage de chacun* ». Le juge n'a pas à prendre en compte l'unicité qui caractérise chacun mais Lévinas le complète par un autre verset : « *L'Éternel tourne son visage vers toi* » qu'il commente ainsi : « *Avant le verdict, pas de visage, mais une fois le jugement prononcé, on regarde de nouveau le visage* »<sup>210</sup>. Le moment de la singularité et de la charité est ici de nouveau affirmé, passé celui de la justice.

### Critiques et intérêts actuels

L'évocation de la pensée de Lévinas a permis de mettre en évidence la spécificité de sa démarche. On a pu voir qu'il s'inscrit contre toute une tradition philosophique, mais également contre les idées dominantes de notre modernité et l'expérience la plus commune notre rapport aux autres. Un texte d'A. Finkielkraut illustre le renversement opéré par Lévinas et sa rupture avec certaines évidences de notre époque dans la priorité qu'il accorde à l'autre et à l'altérité. « *Mais qui croit encore au désintéressement ? Qui prend pour argent comptant l'existence de comportements bénévoles ? Depuis l'aube des Temps Modernes, toutes les généalogies de la morale font dériver la gratuité de la cupidité, et les actions nobles du désir d'acquisition. Il n'y*

<sup>209</sup> E. Lévinas, *A l'heure des nations*, Editions de Minuit, Paris, 1987, pp. 204-205

<sup>210</sup> E. Lévinas, *Noms propres*, Editions de la manufacture, Paris, 1976, p. 119

*a pas d'oubli de soi qui ne s'avère payant pour le soi, pas de prodigalité sans compensation, pas de générosité qui ne soit en sous-main et symboliquement gratifiante, pas d'offrande, enfin, qui ne trahisse le besoin impérialiste d'agir sur l'Autre et de le posséder. Tout don est prédateur, et toutes nos conduites sont lucratives : voilà ce que nous pensons spontanément, et la lucidité est pour nous l'acte qui dévoile, sous le dévouement apparent, l'omniprésente réalité de l'égoïsme »<sup>211</sup>.*

Lévinas apparaît ainsi comme le penseur qui ferait la critique de la critique, celle de l'ère du soupçon, car c'est Nietzsche, Marx, Freud et leurs héritiers et leurs commentateurs qui sont évoqués implicitement. Mais la portée de l'oeuvre de Lévinas ne peut se réduire à sa dimension polémique. L'intérêt de ses analyses est, avant tout, de mettre en lumière la dimension fondamentale de l'éthique, celle de l'altérité. L'éthique, selon lui, conduit au dépassement du Moi au profit de l'Autre et s'oppose, de ce fait, à toute une tradition représentée par différents auteurs comme Spinoza ou Nietzsche pour lesquels l'éthique et la morale justement conçues doivent l'être à partir de la réalisation du Moi (*conatus* chez Spinoza ou « volonté de puissance » chez Nietzsche). Lévinas offre ainsi une illustration d'une des deux grandes manières de penser la morale.

Des critiques ont été formulées à l'égard d'une telle attitude. N'y-a-t-il pas, dans sa conception, un postulat métaphysique et philosophique radicalement optimiste ? Les descriptions qu'il nous propose du rapport à l'Autre ne sont-elles pas trop spéculatives, abstraites, même si elles prétendent s'appuyer sur des situations concrètes ? Parviennent-elles à rendre compte de la situation profondément polémique qui est très souvent celle des rapports entre le Moi et l'Autre ? *« L'altérité de l'Autre ne se laisse pas résumer dans ce qui paraît bien n'être qu'une des figures de l'Autre, celle du maître qui enseigne, dès lors que l'on doit prendre en compte celle de l'offenseur ... Et que dire de l'autre quand il est le bourreau ? Et qui donc distinguera le maître du bourreau ? le maître qui appelle un disciple, du maître qui requiert seulement un esclave ? Quant au maître qui enseigne, ne demande-t-il pas à être reconnu, dans sa supériorité même ? Autrement dit, ne faut-il pas que la voix de l'Autre qui me dit : « Tu ne tueras pas », soit faite mienne, au point de devenir ma conviction, cette conviction qui égale l'accusatif du : « Me voici ! » avec le nominatif du : « Ici je me tiens ? »<sup>212</sup>.*

Comme on l'a déjà vu, on pourrait confronter les analyses positives de Lévinas aux descriptions négatives de J.-P. Sartre qui traitent aussi du rapport avec les autres, mais sur un tout autre mode. Lévinas pourrait ainsi être taxé d'idéalisme. Dans le même ordre d'idées, ne pourrait-on opposer à la vision optimiste de l'usage éthique du langage de Lévinas d'autres expériences langagières, comme celle que mettait déjà en lumière le débat « Sophistes – Platon », illustrant une toute autre conception du langage, source de manipulation, de pouvoir et de prestige ?

Ces diverses critiques offrent l'occasion de préciser les principes essentiels de la démarche de Lévinas.

Son affirmation fondamentale est d'abord celle de la primauté de l'Autre sur l'Être, synonyme de celle de l'éthique sur l'ontologie, celle d'une conception de la morale fondée sur l'Autre, éprouvée dans le fait existentiel de la rencontre.

*« Une mise en question du Même - se fait par l'Autre. On appelle cette mise en question de ma spontanéité par la présence d'Autrui, éthique. L'étrangeté d'Autrui - son irréductibilité à Moi*

<sup>211</sup> A. Finkielkraut, *op. cit.*, pp. 11-12

<sup>212</sup> P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990, p. 391

- à mes pensées et à mes possessions, s'accomplit précisément comme une mise en question de ma spontanéité, comme éthique. La métaphysique, la transcendance, l'accueil de l'Autre par le Même, d'Autrui par Moi se produit concrètement comme la mise en question du Même par l'Autre, c'est-à-dire comme l'éthique qui accomplit l'essence critique du savoir. Et comme la critique précède le dogmatisme, la métaphysique précède l'ontologie »<sup>213</sup>.

L'éthique et le rapport à l'autre expriment un seul et même mouvement. C'est pourquoi, pour Lévinas, la philosophie est d'abord fondamentalement éthique. Avant toute affirmation de soi par la réflexion, le sujet éprouve son humanité dans la rencontre avec l'autre : « *La morale est ce qui, en moi ne vient pas de moi* »<sup>214</sup>. Mais cette identité entre autrui et éthique n'est pas affirmée théoriquement mais est d'abord vécue au sein d'une expérience à la fois existentielle et métaphysique, celle du visage. L'appel à l'épreuve de la réalité permet de faire justice d'une critique qui assimilerait la démarche de Lévinas à une sorte de « moraline » et à une sorte d'apologie idéaliste de la morale et de l'altruisme : « *Il est temps de dénoncer la confusion entre niaiserie et morale* »<sup>215</sup>. Si j'arrive à l'éthique, ce n'est pas par désir ou volonté de faire le bien mais parce que le visage de l'autre m'impose de sortir de moi.

« *Qu'est-ce que l'amour du prochain ? Une dimension de la subjectivité, une modalité de la condition humaine. Non pas programme, mais drame ; non pas qualité, mais fatalité. Sous l'effet du visage, la bonté advient au sujet comme une délivrance et comme un destin. Elle ne résulte pas du « je veux » actif où se reconnaît traditionnellement l'attitude vertueuse. Etrangère à toute espèce de volonté, la morale est ancrée dans une passivité où nous n'avons pas l'habitude de voir naître les valeurs. C'est malgré moi que mon intérêt s'inverse en amour, et qu'autrui me concerne. Le souci éthique : une divagation involontaire, une déroute du souci de soi, que celui-ci soit vécu dans l'ennui ou pratiqué dans l'égoïsme* ». « *L'acte le plus sublime, c'est de placer un autre devant soi.* » A ce bel aphorisme de William Blake, Lévinas ajouterait une précision capitale : *l'acte en question ne procède pas d'une décision magnanime, mais d'une assignation à laquelle il est impossible de se dérober* »<sup>216</sup>.

Le visage est fondateur de l'éthique comme sortie de soi mais, de manière plus précise, il est aussi ce qui formule l'interdit fondamental de cette même éthique : « Tu ne tueras pas ». Lévinas le précise : « *Le « Tu ne tueras point » est la première parole du visage. Or c'est un ordre. Il y a dans l'apparition du visage un commandement comme si un maître me parlait* ». « *Le visage n'est pas un spectacle, c'est une « voix »* »<sup>217</sup>.

Le caractère non idéal de la rencontre avec l'autre est confirmé par le fait que cet ordre qui est ainsi adressé par lui peut susciter la révolte. Le Bien que propose le visage peut être aussi contemporain du Mal qui lui est parfois adressé comme réponse. Et si le Bien est constitué par l'appel de l'Autre, il permet aussi de définir le Mal qui est synonyme d'amour de soi. Contre une vision naïve, on voit ici que l'amour de l'Autre peut être contemporain de la haine de l'Autre. La découverte de l'Autre, si elle interdit le meurtre, peut aussi le susciter. En effet, deux attitudes sont possibles : ou répondre à l'appel de l'Autre, à son ordre, ou céder à la tentation de sa négation totale dans son affirmation de soi. Ainsi, on est loin d'une description béatement optimiste, c'est la possibilité même de l'amour de l'Autre qui engendre celle du Mal

<sup>213</sup> E. Lévinas, *Totalité et infini*, Nijhoff, La Haye 1974, p. 13

<sup>214</sup> A. Finkielkraut, *op. cit.*, p. 141

<sup>215</sup> E. Lévinas, *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, Nijhoff, La Haye, 1974, p. 162

<sup>216</sup> A. Finkielkraut, *op. cit.*, pp. 41-42

<sup>217</sup> E. Lévinas, *Ethique et infini*, Fayard / France Culture, Paris 1993, p. 93

parce que cet Autre justement appelle à sortir de soi. Il reste que, pour Lévinas, cet appel est l'expérience première et c'est ce qui l'oppose à beaucoup d'autres.

*« La donnée primordiale du rapport de l'homme avec l'autre homme n'est pas l'hostilité, mais l'alliance, ou pour le dire dans un langage dépourvu de connotations religieuses, la non-possibilité de l'indifférence (...) Ce n'est pas comme le veut Nietzsche, le ressentiment à l'égard de la force qui engendre l'amour du prochain, cette apologie des malheureux et des faibles. C'est l'amour, saisissement par le prochain, investiture irrécusable, qui engendre, par réaction, la rancœur et la férocité. Une tradition déjà respectable et féconde nous exhorte, si nous voulons sonder les âmes, à remonter de la vertu vers les processus cachés, dont elle est le résultat, à dépouiller les grands principes de leur caractère a priori, à détrôner le prétendu absolu de l'obligation, à dévoiler, en un mot, le secret moral de la moralité »<sup>218</sup>.*

On voit que si Lévinas rejette les descriptions sartriennes, hégéliennes de l'Autre, qui étaient souvent synonymes de domination et de servitude, la rencontre avec cet Autre est éminemment féconde puisqu'elle fonde l'éthique et mon humanité, dans ma sortie hors de moi, est loin d'être naïvement idyllique.

Il en est de même pour le langage dont la fonction d'ouverture à l'Autre demande à être précisée. Le lieu et le moment de dialogue et de communication intersubjective que ce langage constitue ne sont pas, en tant que tels, immédiatement causes de la reconnaissance de l'Autre. Il faut inverser la hiérarchie et la chronologie : *« Ce n'est pas le dialogue qui rend l'éthique possible, c'est au contraire l'éthique qui permet le dialogue »<sup>219</sup>*. Comme le visage, le dialogue s'impose à moi et il m'ordonne une certaine conduite et il suppose toujours le maintien d'une altérité fondamentale contre le rêve illusoire d'une fusion qui ferait disparaître et l'Autre et le moi : si *« le véritable dialogue est possible lorsque le sujet ne parle pas pour s'affirmer lui-même et pour défendre son propre point de vue mais lorsqu'il se dépossède de son point de vue particulier pour le proposer à autrui »*, *« la condition dernière du dialogue est à chercher « par-delà le dialogue », lorsque le compromis paraît introuvable et la discussion impossible, dans une ouverture à l'autre là où il est véritablement autre »<sup>220</sup>*. Ici encore, la valeur de la rencontre avec l'Autre dans le dialogue tient moins dans le compromis qui pourrait en découler que dans le maintien d'une altérité fondamentale, garantie du dépassement de soi. On retrouve ici les remarques que Lévinas avait faites sur la passion amoureuse qui est tout le contraire d'une fusion.

Ces différentes situations ou expériences montrent à quel point la pensée de Lévinas est éloignée d'un optimisme naïf ou d'une position idéaliste. Si on a pu parfois, comme C. Chalier, parler d'utopie à son propos, il ne faut pas la voir comme un état qui adviendrait à la fin d'une histoire individuelle ou collective ou comme l'évocation d'un bonheur originel, utopie d'un état de nature ou d'un paradis perdu mais comme une expérience première qui est celle de la rencontre avec l'Autre dont nous occultons le plus fréquemment la réalité et la signification.

Si les critiques d'idéalisme ou d'optimisme doivent et peuvent être relativisées, il en est une encore qui mérite d'être évoquée, qui se veut bienveillante, celle formulée par P. Ricoeur évoquant le risque d'une « mésestime » de soi. P. Ricoeur reconnaît également le rôle de l'Autre et de l'altérité dans la constitution du sujet et de son comportement éthique : *« Si un autre ne*

<sup>218</sup> A. Finkielkraut, *op. cit.*, pp. 147-148

<sup>219</sup> P. Hayat « Par-delà le dialogue, extériorité de l'autre et scepticisme chez Lévinas », *Revue Philosophie*, n° 46, 1995, p. 37

<sup>220</sup> P. Hayat, *op. cit.*, p. 50

*comptait pas sur moi serais-je capable de tenir ma parole et de me maintenir ? »<sup>221</sup>. C'est l'engagement que je prends vis-à-vis d'autrui, la promesse que je lui fais voire le contrat qui me lie à lui qui permettent ma véritable réalisation. L'Autre me constitue comme responsable, c'est-à-dire capable de répondre et je n'existe vraiment qu'en tant que responsable.*

Mais cette responsabilité que Lévinas présente comme le résultat de l'initiative de l'Autre ne présuppose-t-elle pas une réciprocité entre le moi et l'Autre ? Si l'Autre est appel, ne faut-il pas qu'existe déjà une position d'écoute qui serait celle du moi ? Les deux acteurs seraient de ce point de vue contemporains, la responsabilité n'est donc pas seulement fondée par l'Autre mais par un mouvement réciproque : *« Le thème de l'extériorité n'atteint le terme de sa trajectoire à savoir l'éveil d'une réponse responsable à l'appel de l'autre, qu'en présupposant une capacité d'accueil, de discrimination et de reconnaissance ... Ne faut-il pas que la voix de l'autre qui me dit : « Tu ne tueras pas » soit faite mienne au point de devenir ma conviction ... Ne faut-il pas qu'une dialogique superpose la relation à la distance prétendument absolue entre le moi séparé et l'Autre enseignant ? »<sup>222</sup>. Cette structure dialogique est celle constituée par tout acte de langage qui présuppose par exemple un échange des pronoms personnels témoignant de la réciprocité des personnes. P. Ricoeur le précise : « Quand je dis « vous », vous pensez « je » pour vous-même, et quand vous m'adressez la parole, vous me dites un « vous » que je reçois comme « je » »<sup>223</sup>. A travers ce débat, on retrouve cependant une commune affirmation : l'importance de l'Autre dans la constitution de soi et de l'éthique. En cela réside la dimension la plus importante de l'enseignement de Lévinas, comme on a pu déjà le vérifier plusieurs fois, sa « sagesse de l'amour », son éthique est celle d'un dépassement de l'immanence, de l'égoïsme, de l'individualisme, de la quête du pouvoir ou de la possession. Ce dépassement éclaire le sens de la responsabilité dans l'oeuvre de Lévinas qui apparaît très originale à A. Finkelkraut dans la mesure où la reconnaissance de la responsabilité de l'homme irait contre certaines évidences de notre époque affirmant plutôt les multiples déterminations de cet homme. « Penser la responsabilité au moment où l'élan du coeur et le refus d'être dupe se rejoignent dans un plaidoyer pour l'irresponsabilité humaine ; définir le sujet par sa résistance au conditionnement plutôt que de l'innocenter en l'enchaînant à un déterminisme qu'il ignore ; le soustraire à la totalité, au lieu pour mieux l'absoudre, de l'y absorber ; affirmer qu'il a un destin à lui, contre la démystification bienveillante qui sait déceler dans toute vie humaine « la participation à de mystérieux desseins qu'on figure ou préfigure » ; rendre à l'homme le pouvoir de s'arracher à son contexte, de rompre avec le système qui lui indique sa place dans l'être ; opposer, en un mot, la réflexion éthique à la disculpation de l'homme qui, aujourd'hui, nous tient lieu d'humanisme ; c'est là, sans doute, une des originalités les plus décisives de la philosophie d'Emmanuel Lévinas »<sup>224</sup>.*

Si l'éthique commence avec l'appel, l'ordre de l'Autre, je me ressens sous l'injonction de son visage comme responsable de lui, je dois d'emblée répondre de lui, vivre son humanité, c'est donc fondamentalement être responsable de l'Autre. Cette responsabilité est « initiale et incessible ». Je ne peux y renoncer, tout comme J.-J. Rousseau interdisait à l'être humain de renoncer à sa liberté. Fondamentalement, elle dépasse et précède toute dimension juridique, métaphysique. Il s'agit, selon les termes mêmes de Lévinas, « penser le « pour l'autre » de la responsabilité comme charité originelle et primordiale, comme gratuité en face du visage d'autrui, qui me semble précéder mais fonder ou appeler la justice laquelle, par-delà le je-tu

---

<sup>221</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 393

<sup>222</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 391

<sup>223</sup> P. Ricoeur, *Ethique et responsabilité*, A la Baconnière, Collection « Langages », Neuchâtel, Suisse, 1994, p.

24

<sup>224</sup> A. Finkelkraut, *op. cit.*, p. 114

*de la rencontre, suppose déjà au moins la présence d'un tiers, du troisième homme* »<sup>225</sup>. Cette responsabilité pourrait être admirablement illustrée par une formule du Talmud reprise par Lévinas : « *Si je ne réponds pas de moi, qui répondra de moi mais si je ne réponds que de moi, suis-je encore moi ?* »<sup>226</sup>.

Le bilan qu'on peut tirer de la philosophie de Lévinas semble renvoyer à des évocations apparemment très éloignées du monde de l'organisation. On a évoqué l'accusation d'idéalisme qui a été adressée à l'égard de sa démarche. Il est incontestable que son insistance mise sur l'obligation de privilégier l'Autre par rapport au Moi, la dénonciation de toute puissance ou de toute situation de pouvoir font de Lévinas un philosophe qui paraît rompre catégoriquement avec toute perspective utilitaire de la morale. Il y est au fond plus question de sacrifice au profit de l'Autre, de générosité que de coercition, d'appropriation, de pouvoir, de puissance, de domination, situations qui sont catégoriquement dénoncées. Et à cette tonalité si spécifique de la démarche de Lévinas, on peut opposer la réalité du monde de l'organisation dont on voit mal comment elle pourrait évacuer la dimension de réalisation de soi, qu'il s'agisse des agents organisationnels, ou de celle du « Soi collectif » de l'organisation elle-même. De manière plus générale, l'exigence de sainteté qu'évoque souvent Lévinas est assez peu compatible avec le critère d'efficacité comme nécessité absolue de la survie de l'organisation.

Face à ces objections initiales, on peut cependant éviter un rejet pur et simple des thèses de Lévinas sous prétexte qu'elles seraient trop étrangères au monde de l'organisation.

Deux attitudes sont possibles :

- La première consiste à prendre acte des descriptions de Lévinas en considérant qu'elles nous permettent de saisir la nature profonde de l'éthique et donc, de ce fait, d'éviter certains rapprochements trop hâtifs qui sont faits justement entre le monde des affaires et l'éthique et des affirmations péremptoires, naïves ou non, qui prétendraient d'emblée que « éthique » et « affaires » peuvent s'accorder immédiatement. L'intérêt de l'« utilisation possible » de Lévinas dans le cadre de la réflexion sur l'éthique des affaires résiderait d'abord dans le fait que l'éthique y est vraiment affirmée dans sa dimension spécifique et autonome.
- La deuxième attitude, qui n'est d'ailleurs pas contradictoire avec la première, se fonderait sur le fait que Lévinas, dans son œuvre, accorde une place non négligeable à l'économie. On y trouve en effet des textes qui proposent une interprétation très nuancée de l'activité économique. Certes Lévinas, dans la suite de ce qui a été précédemment rappelé, condamne une vision du monde qui le réduirait à sa description purement économique et scientifique, les deux termes étant chez lui assez souvent associés. Mais il dépasse très vite le niveau de cette simple condamnation. Nous choisissons ici de laisser assez longuement la parole à Lévinas lui-même dans la mesure où ses propos peuvent paraître assez étonnants au regard de ses affirmations les plus connues.

L'avantage apparent de l'économie et de la science serait de définir la réalité en fonction de besoins objectifs. Le monde est ainsi le lieu de satisfaction de ses besoins et aurait « une signification fixe et privilégiée ». « *Les besoins élèvent les choses simplement données au rang de valeurs. Admirablement droits et impatients dans leur visée, les besoins ne se donnent les multiples possibilités de la signification que pour y choisir la voie unique de la satisfaction.*

---

<sup>225</sup> E. Lévinas, in P. Ricoeur (Ed.), *Ethique et responsabilité*, A la Baconnière, Collection « Langages », Neuchâtel, Suisse 1994, p. 36

<sup>226</sup> E. Lévinas, *Humanisme de l'autre homme*, Flammarion, collection « Folio essais » n° 4 058, p. 95 (Ed. originale : 1972)

*L'homme confère donc un sens unique à l'être, non pas en le célébrant, mais en le travaillant. Dans la culture technique et scientifique, l'équivoque de l'être, comme l'équivoque de la signification, serait surmontée »<sup>227</sup>.*

Mais cette objectivité de l'approche économique-scientifique est illusoire car la réduction de l'univers à cette perspective est le fruit d'une conception elle-même culturelle. « *La désignation technique de l'univers, est, elle-même, une modalité de la culture : réduction du réel à « l'Objet en général », interprétation de l'être, comme s'il était destiné au Laboratoire et à l'Usine. Vision scientifique et technique qui s'impose aux besoins, les modifie, les nivelle et les crée plutôt qu'elle n'est suscitée par leur droiture et univocité originelles. Car aucun besoin humain n'existe, en réalité, à l'état univoque du besoin animal. Tout besoin humain est d'ores et déjà interprété culturellement »<sup>228</sup>.*

La satisfaction des besoins d'une société qui impose une organisation politique appelle à leur dépassement est parfois cause de sacrifice et d'altruisme. « *Enfin, les formes sous lesquelles se manifeste cette recherche du sens unique de l'être à partir des besoins, sont des actes en vue de la réalisation d'une société. Ils sont portés par un esprit de sacrifice et d'altruisme, qui ne procède plus de ces besoins (à moins de jouer sur le mot « besoin »). Les besoins, qui, prétendent, orientent l'être, reçoivent leur sens à partir d'une intention qui ne procède plus de ces besoins. Ce fut déjà le grand enseignement de La République de Platon : l'Etat qui se fonde sur les besoins des hommes, ne peut ni subsister, ni même surgir, sans les philosophes qui ont maîtrisé leurs besoins et qui contemplant les Idées et le Bien »<sup>229</sup>.*

Ces termes de détachement et de dépassement sont particulièrement significatifs. Lévinas ne méprise pas les préoccupations matérielles de notre vie quotidienne et le salut ne s'oppose pas à la satisfaction contrairement à ce qu'une philosophie idéaliste affirmerait qui n'y verrait qu'un « divertissement » capable de nous faire échapper à l'angoisse métaphysique. « *On a beau qualifier de chute, de vie quotidienne, d'animalité, de dégradation et de matérialisme sordide, l'ensemble des préoccupations qui remplissent nos longues journées et qui nous arrachent à notre solitude pour nous jeter en relations avec nos semblables, ces préoccupations n'ont en tout cas rien de frivole. On peut penser que le temps authentique est originellement une extase, on s'achète une montre ; malgré la nudité de l'existence, il faut, dans la mesure du possible, être décentement habillé (...) De là, l'accent de grandeur qui émeut dans un humanisme partant du problème économique, de là le pouvoir même que possèdent les revendications de la classe ouvrière de s'ériger en humanisme. Pour un comportement qui aurait été simplement une chute dans l'inauthentique ou même un divertissement, ou même une exigence légitime de notre animalité - cela serait inexplicable »<sup>230</sup>.*

Si l'économie est maîtrise de la matérialité et sa domination, elle introduit une distanciation entre le soi et le moi, donc traduit un détachement à l'égard de l'être et une forme d'oubli de soi qui n'est qu'une première étape mais comme Lévinas l'indique clairement la satisfaction est tout de même une première étape vers le salut. Nous ne mangeons pas que pour vivre et l'économie est une forme de dépassement. « *Dans l'existence quotidienne, dans le monde, la structure matérielle du sujet se trouve, dans une certaine mesure, surmontée : entre le moi et le soi apparaît un intervalle. Le sujet identique ne retourne pas à soi immédiatement ... Il n'est*

<sup>227</sup> E. Lévinas, *Humanisme de l'autre homme*, Flammarion, collection « Folio essais » n° 4 058, Paris, (Ed. originale : 1972), p. 35

<sup>228</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p. 36

<sup>229</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p. 37

<sup>230</sup> E. Lévinas, *Le temps et l'autre*, Fata Morgana, Montpellier, 1979, pp. 41-44

*peut être pas juste de dire que nous vivons pour manger, mais il n'est pas plus juste de dire que nous mangeons pour vivre. La dernière finalité du manger est contenue dans l'aliment. Quand on respire une fleur, c'est dans l'odeur que se limite la finalité de l'acte. Se promener, c'est prendre l'air, non pour la santé, mais pour l'air. Ce sont les nourritures qui caractérisent notre existence dans le monde. Existence extatique - être hors de soi - mais limitée par l'objet »<sup>231</sup>.*

Le même réalisme se manifeste dans l'analyse que Lévinas propose de l'argent dont il déplore que la signification métaphysique n'ait pas été suffisamment dégagée. Le monde l'argent est « milieu ambigü où, à la fois, les personnes s'intègrent à l'ordre des marchandises, mais où elles demeurent personnes, puisque l'ordre des marchandise (qui n'équivaut pas à l'ordre de la nature) suppose les personnes qui, par conséquent, demeurent inaliénables dans la transaction même où elles se vendent. Même simple objet de la transaction, l'esclave accorde tacitement son consentement aux maîtres qui l'achètent ou le vendent »<sup>232</sup>.

Il traduit le dépassement déjà évoqué précédemment. « L'argent ne marque donc pas la réification pure et simple de l'homme. C'est un élément où le personnel se maintient tout en se quantifiant - et là réside précisément l'originalité de l'argent et, en quelque façon, sa dignité de catégorie philosophique. Il n'est pas une forme simplement contingente que revêt le rapport entre personnes. Pouvoir universel d'acquisition et non pas chose dont on jouit, il crée des relations qui durent au-delà de la satisfaction des besoins par les produits échangés. Il est le propre des hommes capables de laisser attendre leurs besoins et désirs. Ce qui est possédé dans l'argent, ce n'est pas l'objet, mais la possession d'objets. Possession de la possession, l'argent suppose des hommes disposant de temps, présents dans un monde qui dure au-delà des contacts instantanés, hommes qui se font crédit, qui forment une société »<sup>233</sup>.

Cet argent annonce aussi une nouvelle justice qui dépasse celle de la vengeance ou du pardon au profit du rachat. La justice peut en effet être rendue dans la réparation apportée par l'argent. « L'argent laisse entrevoir une justice de rachat se substituant au cercle infernal ou vicieux de la vengeance ou du pardon. Nous ne pouvons atténuer la condamnation qui, depuis le verset 6 du chapitre II d'Amos jusqu'au Manifeste communiste, pèse sur l'argent précisément à cause de son pouvoir d'acheter l'homme. Mais la justice qui doit en sauver ne peut cependant renier la forme supérieure de l'économie - c'est-à-dire de la totalité humaine - où apparaît la quantification de l'homme, la commune mesure entre hommes dont l'argent - quelle qu'en soit la forme empirique - fournit la catégorie. Il est certes bien choquant de voir dans la qualification de l'homme une des conditions essentielles de la justice. Mais conçoit-on une justice sans quantité et sans réparation ? »<sup>234</sup>.

Si l'argent peut être condamné dans la mesure où il est synonyme d'intéressement, de persévérance dans l'être, d'appétit d'être qui prolonge la lutte des vivants pour la vie sans égard les uns pour les autres, il est aussi l'occasion de l'exercice du « dés-intér-essement » à travers l'activité du don. Il faudrait décrire « cette axiologie du dés-inter-essement qui n'est ni l'abstraction nihiliste de la pure négation de la valeur de l'être ni le premier pas de la synthèse constructive des dialecticiens, mais qui est la bonté de donner : charité, miséricorde et, dans la responsabilité, réponse et discours et, ainsi, la positivité d'un attachement à l'être en tant qu'être d'autrui. Dès lors, une prise au sérieux des besoins d'autrui, de leur inter-essement et

<sup>231</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, pp. 45-46

<sup>232</sup> E. Lévinas, *Entre nous*, Livre de poche, collection « Folio essais » n° 4 172, (Ed. originale : 1991), p. 47

<sup>233</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p. 47

<sup>234</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p. 48

*de l'argent à donner. Faut-il insister sur l'importance qui revient dans l'axiologie du désintéressement à l'activité financière préoccupée par le donner ? »<sup>235</sup>.*

Toutes ces remarques attestent que l'économie, le monde de l'argent, ne sont pas décrits par Lévinas comme des lieux exclusivement négatifs, de négation de l'autre et d'affirmation de soi, mais offrent des perspectives de dépassement de soi et d'ouverture à l'autre. Ils sont partie prenante de l'existence et de la condition humaines et ont, en tant que tels, une signification authentiquement philosophique.

A partir de cet ensemble d'analyses du monde économique, qui font apparaître des significations supra économiques, on pourrait formuler l'hypothèse, pour revenir à un champ plus spécifiquement éthique, que cette même méthode phénoménologico-métaphysique ou phénoménologie éthique appliquée à l'organisation pourrait dévoiler, dans certaines situations, des dimensions clairement éthiques. Les valeurs éthiques dans l'organisation ne seraient pas données d'emblée, ne seraient pas présentes de façon explicite dans certaines déclarations péremptoires et catégoriques de ses acteurs, mais dans les situations où ceux-ci sont nécessairement confrontés à des problèmes qui peuvent être parfois de nature éthique.

Au-delà des affirmations essentielles de la philosophie de Lévinas et qui condamnent une série de comportements bien réels du monde économique, on peut considérer, de manière apparemment paradoxale, que sa méthode de description et d'analyse peut permettre de mettre à jour certaines problématiques de nature éthique dans le monde de l'organisation.

---

<sup>235</sup> E. Lévinas, *op. cit.*, p. 48