

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**France**

**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63

**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55

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

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

# Modèles et organisation

## Résumé

Après avoir consacré une introduction à la notion de représentation, ce texte est structuré de la manière suivante : l'explicitation de ce qu'est un modèle organisationnel, un focus sur la diffusion des modes à partir de la position d'E. Abrahamson, la différence entre acteur, sujet, agent, ethos et pathos, réalité et vérité. Il se poursuit par l'analyse des deux concepts d'idéologie et d'utopie, puis par un focus sur la notion d'idéaltype, puis il rend compte des positions de R. Boudon, R. Barthes et P. Bourdieu avant de mettre l'accent sur le processus de justification lié à l'idéologie avant de présenter les positions de J. Habermas, P. Ricoeur et J. Baechler. Le texte s'achève sur les attendus d'un modèle « anglo-américain » de l'organisation et par une réflexion sur les termes de modèle organisationnel, mythe et paradigme et enfin par un focus sur la notion de *business model*.

## Introduction

Ce qui soutient la logique de cette démonstration repose sur la difficulté ressentie de parler d'un « objet » comme l'organisation sans position épistémologique quant à la modélisation. Un modèle se caractérise par trois aspects : son fondement théorique, sa capacité explicative et sa capacité prédictive. Et c'est en cela qu'à la trilogie constitutive de l'épistémologie s'ajoute la question de la théorisation à partir (ou non) de théories existantes. Modélisation et modèle ouvrent donc le champ à une autre dualité, celle de la théorisation et de la construction théorique. La modélisation va conduire à arbitrer entre des « objets » qui posent la question de la manière d'en parler, des « notions » qui sont supposées indiquer les « objets » dont il est question et les « concepts » qui servent le plus souvent de médiateurs entre les « objets » et les « notions ». La modélisation, quand elle débouche sur un modèle, conduit au projet de la réplication (parce que c'est un modèle), le modèle saisi en tant que tel induisant le projet de la répétition. Avec le modèle, il est aussi question d'ordre (et donc de désordre aussi).

Après avoir abordé les éléments qui permettent de comprendre ce qu'est la question de la représentation, on présentera la notion de modèle organisationnel, les différences qui existent entre « sujet », « acteur » et « agent », « *ethos* » et « *pathos* », « réalité » et « vérité » qui seront mises en perspective par rapport à la notion d'idéologie avant d'aborder les conséquences de l'hypothèse culturaliste à partir de la discussion d'un modèle « anglo-américain » de l'organisation. La question de l'association de la référence d'un modèle à un mythe et d'un modèle à un paradigme serviront de conclusion.

## Organisation et représentation

Comme tout objet social, l'organisation pose la question de la représentation d'autant que c'est d'abord le discours qui fait « exister » l'organisation. Comme le souligne d'ailleurs J.-M. Besnier<sup>1</sup>, la question de la représentation est une des plus vieilles questions de la philosophie. Elle recoupe le thème de la liaison entre factualité et vérité, c'est-à-dire la question de la conformité des idées avec les choses. Et la stratégie recherchée par le recours à des représentations n'est-elle pas aussi la recherche de la production d'effets dans la mesure où l'on fait aussi appartenir les sciences de gestion aux sciences de l'action ? Ne s'agit-il pas d'induire des actions, d'élaborer des décisions tout en se confrontant au thème de la vérité ?

Focaliser l'attention sur la question de la représentation en sciences de gestion, c'est reconnaître la part accordée au modèle. C'est aussi prendre conscience de l'importance des idées en particulier au regard de la prise de conscience de leur situation par les agents organisationnels, prise de conscience qui tient compte de l'importance accordée aujourd'hui à la thématique des valeurs, prise de conscience qui est aussi crise des représentations pour ce qui concerne la dimension politique de l'activité d'entreprise. C'est aussi la question des limites des théories scientifiques et de leur fondation en vérité dont il est aussi question. L'intrusion de la question de la représentation en sciences de gestion est le signe du projet de faire de ce domaine une science sociales autonome quitte à occulter sa dimension profondément politique.

La notion de représentation comporte des constantes : il s'agit de reproduction du réel par rapport à un certain point de vue comme on le voit dans l'utilisation du terme pour le théâtre et la peinture, par exemple. La notion se situe dans le même champ lexical que la figuration. L'art de la représentation marque la prétention à la vérité par la « bonne » imitation. C'est dans la duplication qu'opère le test de vérité destiné à débusquer le mensonge qui est source de défiance. La représentation construit en quelque sorte la trilogie « certitude – confiance – vérité » face au mensonge produisant incertitude et défiance. La question qui se pose est celle d'une vérité (ou non) qui existe au-delà de la représentation, cette vérité étant dans la chose elle-même et non dans la duplication qui vaut en quelque sorte comme restitution de la vérité (pour ne pas dire construction de la vérité). Selon les termes de J.-M. Besnier, la représentation n'est alors qu'un « idéal asymptotique ». La représentation est faite alors pour être dépassée dans la mesure où elle n'offre qu'une présentation limite du réel. La représentation « fait écran » en quelque sorte en n'offrant qu'une vision limite à dépasser. Comprendre revient alors à

---

<sup>1</sup> J.-M. Besnier, « Les paradoxes de la représentation », in *La stratégie et son double – Autonomie du sujet et emprise idéologique dans l'entreprise*, E. Mounoud (Ed.), L'Harmattan, collection « Questions contemporaines », Paris, 2004, pp. 255-266

dépasser les représentations. Mais elle pose également le problème de la vérification dans la mesure où la représentation est « extériorité, finitude, limitation ». La posture qui vient marquer le bien-fondé de la représentation en sciences de gestion est la posture empiriste. C'est à ce titre que l'on est amené à considérer que la représentation donne accès à l'objet. Mais cette posture se heurte à l'épaisseur de la représentation comme intermédiaire entre le sujet et l'objet de la représentation. Autrement, il s'agit bien de penser l'idée par l' (ou les) élément(s) de l'idée. La représentation suppose un tiers, forcément extérieur et ne peut conduire qu'à une construction abstraite et biaisée. Pour être « scientifique », il s'agirait donc de supprimer la représentation par mise en avant d'un processus d'évaluation de l'ordre de l'immédiat. Ce qui fait pourtant la force d'une représentation, c'est qu'il s'agit d'un « attracteur ».

C'est ainsi qu'A.-C. Martinet *et al.*<sup>2</sup> parlent de l'existence de cinq attracteurs de la pensée stratégique :

- l'attracteur téléo-logique pour lequel l'organisation est un système guidé par les finalités du manager,
- l'attracteur socio-logique qui met l'accent sur le rôle prépondérant des relations sociales dans la détermination de la trajectoire stratégique, l'enjeu de pouvoir la construire « chemin faisant »,
- l'attracteur éco-logique qui tient compte des contingences (influences externes), la stratégie étant alors manœuvre stratégique,
- l'attracteur techno-logique qui accorde une importance aux déterminismes technologiques,
- l'attracteur idéo-logique, qui se réfère aux schémas mentaux, la stratégie étant issue des processus mentaux des managers.

La représentation est aussi occultation du fondement, démarche de valorisation d'un préférable par la médiation du langage donc héritant des attributs formels de la Raison. La représentation est donc plus projet de cohérence que fait d'adéquation. La représentation conduit alors à la question de la justification passive et active (ne s'agit-il pas de « vendre » son modèle avec la convocation d'arguments de cohérence, de pertinence, tant interne que par rapport à l'objet représenté). La représentation est alors aussi « projet de connaissance ».

C. Enaudeau<sup>3</sup> pose la représentation par rapport au thème de la conviction, de la recherche d'un pouvoir efficace dans une volonté de conduire la conduite quand on l'exprime au regard de l'organisation. La représentation tient alors du pouvoir de faire-faire dans un projet d'entraînement des autres pour qu'ils mobilisent leur pouvoir de faire au regard de l'inépuisable ressource humaine. La représentation de l'organisation n'a-t-elle pas alors pour projet de « gouverner l'indétermination des hommes pour en faire la détermination de la richesse ? »<sup>4</sup>

Il s'agit alors de faire émerger du stable dans le paradoxe d'un homme aux prises avec l'absence de la chose (visée par la représentation) et donc de l'indétermination du sujet

---

<sup>2</sup> V. Chanal & H. Lesca & A.-C. Martinet, « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°116, nov.-déc. 1997, pp.41-51.

<sup>3</sup> C. Enaudeau, « Le point de vue de la philosophie : l'entreprise de la conviction », in *La stratégie et son double – Autonomie du sujet et emprise idéologique dans l'entreprise*, E. Mounoud (Ed.), L'Harmattan, collection « Questions contemporaines », Paris, 2004, pp. 35-48

<sup>4</sup> C. Enaudeau, *op. cit.*

par rapport à cette « chose ». C. Enaudeau met l'accent sur le « re » de représentation. Et s'il y a répétition, réplique, d'où vient l'original ? Est-il antérieur ou extérieur ?

La représentation institue le représenté, elle le fait « exister » au point de pouvoir le remplacer. « *C'est une valeur, non de duplication, mais de synthèse* »<sup>5</sup> car elle pose l'« objet » représenté en le projetant. « Se représenter » les choses est une expression pronominale qui consiste à adresser les « objets » à sa « scène mentale ». L'esprit fait de lui-même une scène (c'est-à-dire construit un dispositif théâtral, spatial) conformément à l'acception courante du terme. Cette auto-représentation, visualisation des objets revient à se les figurer dans un processus où l'on se représente les autres et soi-même dans un projet d'articulation « pensée – action ». C'est une activité subjective d'accès au monde, mais d'un monde hors de soi et en soi à la fois. La critique de la représentation vise donc la toute-puissance ainsi conférée à la subjectivité. « *Mais la représentation prélève du stable sur le flux, du discret sur le continu, ce qui est une rupture* »<sup>6</sup>. C'est une pause qui donne au sujet son pouvoir d'entreprise.

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

C'est donc bien une forme de paradoxe de vouloir à la fois se convaincre d'une représentation et de sa relativité. Les agents sociaux se mobilisent autour de projets « fugaces » car le temps en induit l'usure ou l'achèvement et la représentation en indique la stabilité et le modèle en même temps. Il s'agit d'engager et valider par rapport à une situation d'incertitude. C'est là que se situe, aux yeux de C. Enaudeau, le paradoxe de la représentation qui à la fois identifie et se confronte à la plasticité des situations, situations que l'on retrouve au cœur de la théorie des organisations.

Sans doute est-ce cette perspective de la fiction comme représentation qui anime J. L. Borges dans son recueil de nouvelles intitulé *Fictions*<sup>7</sup>. C'est le cas à plusieurs reprises, en particulier dans la nouvelle intitulée « Tlön Uqbar Orbis Tertius » quand il est question de l'abondance des « *objets idéaux, convoqués et dissous en un moment, suivant les besoins poétiques* ». Les fictions naissent ainsi de la confusion qui conduit à l'idée qu'il n'est « *ni commode ni agréable de se découvrir dans un double, surtout quand on a participé à sa naissance* »<sup>8</sup> et donc finalement d'une efficacité narrative, avec un « *étirement entre deux temporalités, entre un narrateur incertain et un chroniqueur véridique* »<sup>9</sup>. Le style de J. L. Borges combine le « *ton neutre, impersonnel, de la notice bibliographique, le pastiche qui la ridiculise, la confidence presque intimiste, l'ironie*

---

<sup>5</sup> C. Enaudeau, *op. cit.*,

<sup>6</sup> C. Enaudeau, *op. cit.*

<sup>7</sup> J. L. Borges, *Fictions*, Filio n° 694, Paris, 2009 (ED. originale : Emecé Editores S. A., Buenos Aires 1956 & 1960)

<sup>8</sup> J.-Y. Pouilloux, *Fictions de Jorge Luis Borges*, collection filio n° 17, Paris, 2002, p. 12

<sup>9</sup> J.-Y. Pouilloux, *op. cit.*, p. 68

qui établit une distance et suppose un détachement »<sup>10</sup>, et il est bien question de construire une représentation qui est à la fois une représentation et une fiction. C'est ce qui nous conduit ici à avancer l'idée de rapprocher « sciences de gestion » et « science-fiction », les deux ayant en commun une forme de technocentrisme permettant de construire la vision qui fonde le modèle.

Par exemple, J. Mélése<sup>11</sup> a proposé une représentation de l'organisation en quatre niveaux de logique hiérarchisés : l'exploitation (coordination des opérations), la gestion (fixation des objectifs des différentes fonctions), l'évolution (détecter les changements en interne et en externe pour orienter la stratégie) et la mutation (une vision prospective à long terme).

Il serait alors possible de conclure, de façon générique que là où il y a de la représentation, il y a de l'interprétation venant mobiliser des éléments de la scène mentale.

La représentation se fonde également au regard de logiques qui permettent de la construire et s'il est possible de classer ces logiques en trois catégories, elles sont bien sûr toujours mélangées dans la « réalité », mais à dosage variable avec :

- la logique de la représentation scientifique qui met l'accent sur le consensus de la communauté qui lui sert de référence, fondant en même temps le *main stream* qui est la marque de ce consensus,
- celle de la représentation médiatique qui se fonde au regard de l'émotion,
- celle de l'opinion publique qui se fonde au regard de l'idéologie dominante.

Sa quête est celle de la compréhension des enjeux patents et des enjeux latents qui émergent d'une situation.

## **La notion de modèle organisationnel**

C'est donc aux fondements des modèles qu'il est d'abord question de s'intéresser ici, le premier aspect de la modélisation étant celui de réduction, réduction allant de pair avec une simplification et le second en étant l'aspect normatif. Dans toute référence à un modèle, l'aspect réduction de la réalité tendrait à mettre en avant l'aspect « passif » de la représentation là où, dans son acceptation normative, ce serait l'aspect « actif » de l'identification qui l'emporterait. De plus, un modèle est à la fois fondement (comme traduction d'une conception) et signal (de la représentation que fonde le modèle).

Avec la modélisation inhérente à la construction d'un modèle, il est question de métrologie et de métrique. C'est la métrologie qui autorise la comparaison par différence alors que la métrique fonde l'idée de référence et de hiérarchisation entre la situation étudiée et le modèle. La modélisation construit un modèle par « isolation » des situations concrètes.

C'est ce double processus qui est qualifié de modélisation. En ce sens, il est possible de modéliser à l'infini et rien ne viendra, en conséquence, limiter la production de modèles. Mais ce qui compte avec l'organisation, c'est aussi la justification du modèle.

---

<sup>10</sup> J.-Y. Pouilloux, *op. cit.*, p. 143

<sup>11</sup> J. Mélése, *La gestion par les systèmes*, Hommes et Techniques, Paris 1968

C'est donc ce processus de justification qui viendra limiter la production de modèles, en user les uns, en susciter les autres dans la mesure où modéliser est aussi problématiser. Il est donc essentiel de s'interroger sur les conditions de production des modèles et de savoir pourquoi certains d'entre eux émergent à un moment donné alors que d'autres disparaissent d'autant que, parler des choses, c'est aussi les faire exister. Modéliser se distingue à ce titre de modèle : la modélisation est le processus, avec ses caractéristiques propres là où le modèle est le résultat, avec ses caractéristiques propres elles aussi. Modélisation est bien sûr reliée à modèle, mais ce sont aussi deux histoires différentes dans la mesure où le modèle une fois posé possède une dimension performative d'autoréalisation relative qui vient alors distinguer son histoire de celle de la modélisation.

On pourrait, à l'instar de L. Sfez<sup>12</sup>, parler à ce propos de « personnage conceptuel » dans la mesure où le modèle n'est ni un personnage historique, ni un héros, ni un mythe, mais une production discursive en synchronisation avec un territoire et une époque. Ce personnage tiendrait sa substance de la répétition d'éléments de « réalité » et se positionnerait au regard d'objets de référence. Il en va ainsi, par exemple, du réseau.

La schématisation peut être conçue « comme » une modélisation procédurale et substantielle de l'organisation. La notion de modèle possède un aspect « étiquetage » (son côté démonstratif) mais aussi un aspect conceptuel, celui de lien entre un idéaltype théorique et un idéaltype pratique (mais où le théorique préexiste).

Avec le modèle, il est donc question de forme fondant des compétences distinctives (une forme X, Y, etc.). La forme est à la fois la fois typique et spécifique, représentative d'un métabolisme. Avec la référence à un modèle, l'importance des formes organisationnelles et la focalisation sur leur formation est majeure. Mais le modèle est de nature a historique même s'il se prête au jeu des « vieilles » et des « nouvelles » formes organisationnelles sur l'implicite de la « rupture », permettant ainsi d'établir des chronologies sans « Histoire ». Une fois établi, la référence au modèle se fait par oubli du processus de formation. C'est son focus qui compte. Mais il ne saurait être question de forme sans parler de formation en devant remarquer que « formation » ne débouche pas comme cela sur une forme.

L'institutionnalisation du modèle débouche sur la croyance en sa légitimité, croyance venant confondre les processus d'isomorphismes et d'allomorphismes. L'isomorphisme relève d'une perspective formelle, l'homogénéité constatée des formes posant la question des explications possibles. C'est à cela que répondent P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>13</sup> en identifiant trois processus d'isomorphisme pour expliquer la conformité organisationnelle, conformité propre à fonder la légitimité et l'homogénéité constatée des formes : le processus mimétique qui se caractérise par l'adoption de modèles d'organisation identiques au regard de l'expérience et de la croyance en le bien-fondé de leur forme, le processus coercitif au regard de la pression hétéronome des autres institutions et autres organisations du champ social et le processus normatif où la norme sert de critère pour établir une base cognitive légitime. L'allomorphisme relève de

---

<sup>12</sup> L. Sfez, *technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 2002

<sup>13</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160

pressions externes donc de logiques de contingences mais il est le plus souvent occulté par l'isomorphisme. Mais isomorphisme et allomorphisme, en mettant l'accent sur l'homogénéité des formes organisationnelles, rendent compte de façon très générique du processus d'homogénéisation. Il faut souligner la perspective intégrationniste d'un modèle, sa perspective téléologique (en fonction d'un but, d'un progrès supposé) et la purification du modèle par référence à organisationnelle à une autre.

Il est important de souligner la différence qui peut exister entre un modèle, une question organisationnelle, un thème organisationnel et une mode, la modélisation prenant alors un caractère diachronique alors que question, thème et mode prennent un aspect synchronique. Les modèles sont parfois synchronisés sur la base d'étapes (par exemple en invoquant le passage d'une configuration à une autre). Mais le modèle organisationnel se situe dans un temps « long » et sans véritable contingence sectorielle (par exemple quand on parle du modèle « taylorien »), même s'il se renouvelle.

Le *business model* se situe dans un temps plus court et dans une contingence sectorielle (le *business model* de Google, par exemple), même si le *business model* peut contribuer à la constitution d'un modèle. Le modèle articule des éléments organisationnels en un ensemble cohérent alors que le *business model* est issu des « arrangements » de marché.

Il faut également souligner la contingence socio-économique et / ou socio-politique d'un modèle organisationnel :

- 15/8/1971 avec l'abandon de la parité dollar / or et le passage à un système de taux de change flexibles et « ajout » du modèle d'organisation « japonais » (flexibilité).
- 3/10/1989 avec la chute du mur de Berlin et le développement de la mondialisation et des externalisations généralisées (délocalisation, externalisation du management).
- 8/8/2007 et la crise des *subprimes* et apparition du thème du risque financier.
- 11/3/2011, le tsunami et l'incident nucléaire de Fukushima et les thèmes di risque « catastrophe » et du risque nucléaire.
- Février 2020 et la généralisation des mesures de confinement face au covid-19

Ce sont en fait des « couches » organisationnelles qui s'accumulent. Les crises du capitalisme induisent une double créativité institutionnelle et organisationnelle en réponse au déclencheur de la crise.

Rappelons aussi la distinction qu'il est possible d'opérer entre un modèle organisationnel et un « thème » de management. D'abord, un thème de management se distingue d'une mode par sa durée : une décennie environ. Il offre le support d'une vision managériale venant fédérer des objectifs (par exemple, pour la qualité, ce sera la qualité la qualité des produits, la qualité de la « relation fournisseur », la qualité de la relation client, puis la qualité managériale par exemple), des méthodes de gestion qui existaient en dehors de son champ et qui se trouvent alors réinterprétées (par exemple, la supervision de la qualité, la certification), voire en annexant les catégories de disciplines voisines (comme l'ergonomie pour ce qui concerne la qualité avec la thématique du repérage et de la récupération de l'erreur humaine). Un thème donne l'illusion de la nouveauté. Par ailleurs, il comporte des dimensions venant fonder la réinterprétation de la genèse de la performance, la référence à un jeu social, à des procédures et à des valeurs... Mais, en y regardant de plus près, on se trouve chaque fois face à une « réinterprétation – emphase » à quelque chose qui existait déjà. Un

thème de management apporte une dimension symbolique et imaginaire à son objet, dimension qui continue à marquer les représentations managériales pendant encore longtemps, mais est-ce pour autant un modèle organisationnel ?

Le repérage d'une mode managériale pose le problème de son identification en tant que telle car elle repose sur un discours et des méthodes mais ce sont souvent des méthodes qui sont redevable à la fois d'un thème de gestion et d'un modèle. Une mode repose le plus souvent sur un outil ou une méthode mis en exergue de façon incantatoire et simplifiée et présentés de façon à la fois simpliste et comme étant apte à répondre rapidement à un problème donné. G. Trepo<sup>14</sup> souligne aussi le fait que l'on puisse appliquer à ces modes, ce qui permet de les distinguer, un modèle de cycle de vie qui s'étend sur une moyenne de 3-4 ans (cf. E. Abrahamson<sup>15</sup>). Il signale des modes telles que la DPO (Direction participative par objectif), les cercles de qualité, etc. Ce cycle de vie se décompose classiquement en trois phases : une phase de mise en évidence publicitaire au travers d'un discours héroïque porté par des gourous, des consultants, des publications, une phase de diffusion massive (en particulier, cette phase est principalement prise en charge par les consultants qui valorisent ainsi leur fonds de commerce sur la base d'arguments relevant de la pensée magique) et une phase d'oubli rapide même si tout ou certains de ses aspects se trouvent finalement incorporés aux techniques d'organisation par fusion (ou non) avec des logiques existantes. G. Trepo souligne différents niveaux d'arguments associés à la mode : une mise en exergue de résultats rapides et facilement identifiables, un discours communicatif enthousiaste et simpliste, le fait qu'ils sont porteurs de changements dans les rôles, les comportements et les modalités d'exercice du pouvoir. Ce discours est finalement porteur d'ambiguïté. Le parcours argumentatif repose sur des arguments d'adéquation et de réponse effective, sur des facteurs institutionnels au premier degré en phase, par exemple, avec les intérêts des entreprises de *consulting* et, au deuxième degré, avec les média du champ des affaires et les *business schools* qui peuvent ainsi proposer des séminaires et des enseignements « à la mode ». Ces arguments entrent d'ailleurs en combinaison les uns avec les autres. Rappelons aussi l'autre signification de la notion de « mode » qui vaut pour « manière de », signification qui vaut aussi en sciences de gestion quand on veut mettre l'accent sur le processus (l'*organizing*). L'organisation par projet vaut ainsi comme « mode », modèle et éventuellement forme organisationnelle quand il sera question de concrétisations précises de tel ou tel type.

### **Focus sur l'approche compétitive de la diffusion des modes managériales d'E. Abrahamson (1991)<sup>16</sup>**

Dans ce texte, l'auteur cherche à savoir comment de nouvelles pratiques et idées deviennent légitimes à l'intérieur de l'organisation en situation d'engagement compétitif. La théorie des modes managériales conceptualise la diffusion de l'innovation comme mode de compétition dans le but d'acquérir des avantages compétitifs ou pour empêcher d'autres organisations en compétition de les acquérir. Le modèle d'Abrahamson propose

---

<sup>14</sup> G. Trepo, « Introduction and Diffusion of Management Tools: the Example of Quality Circles and Total Quality Control », *European Management Journal*, vol. 5, n° 4, 1987

<sup>15</sup> E. Abrahamson, « Management Fashions », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, pp. 254-285

<sup>16</sup> E. Abrahamson, « Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Rejection of Innovations », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, 1991, pp. 586-612.



que, sous certaines conditions d'incertitude, les organisations se préoccupent moins du choix de l'innovation à adopter que de celui de l'organisation à imiter. Certaines innovations sont promues par des *fashion-setters*, des entités internes ou extérieures à l'organisation comme les cabinets de conseil, les académiques ou les médias, dont l'objectif est de favoriser la création et la diffusion de modèles. Ces organisations *fashions-setters* jouent un rôle actif dans le choix et la diffusion des innovations. Ce sont des *leaders* d'opinion qui ne disposent pas du même pouvoir coercitif que le gouvernement ou les associations puissantes. Elles ont uniquement la capacité d'inciter les organisations à leur faire confiance et à adopter les innovations dont elles assurent la promotion. Des recherches empiriques sur les caractéristiques individuelles des organisations notent que les organisations imitent celles qui ont une plus grande réputation, sont proches géographiquement et qui partagent avec elles des réseaux de communication. La pression pour imiter les autres augmente avec le nombre d'adopteurs. C'est le phénomène de *bandwagon* qui explique la diffusion de l'innovation par le poids des normes et non pas les caractéristiques de l'innovation contrairement au modèle d'E Rogers<sup>17</sup>.

Là où les modèles sont diachroniques, les questions et les thèmes (et *a fortiori* les modes) sont synchroniques. C'est le croisement des deux perspectives de modélisation qui pose problème.

L'analyse de ces « attracteurs » se caractérise par les aspects suivants :

- La question des contours épistémologiques pour ce qui concerne les modes de construction du parcours discursif qui sera lié à ces « objets ».
- Les « fondamentaux » de ce qu'est une idéologie organisationnelle.
- L'évolution des représentations de l'organisation au regard de la transformation des discours.

Ce sont ces personnages conceptuels qui viennent aussi peupler la théorie des organisations.

### « Acteur – sujet – agent »

Le personnage conceptuel central est l'agent organisationnel qualifié d'« acteur » par la sociologie du pouvoir, de « sujet » par la sociologie générale, d'« agent » par l'économie des organisations. La sociologie du pouvoir<sup>18</sup> dans l'organisation met l'accent sur les modalités de son exercice par l'« acteur », modalités qui ne vont pas forcément prendre les contours des hiérarchies officielles. Pour sa part, le « sujet » se trouve « *pris entre la notion économique de l'agent et la réalité des structures, de la technologie et de l'environnement, le monde de la gestion a laissé peu de place à ces deux notions essentielles. Quand d'ailleurs il leur en donne une, il parle plus d'action que de subjectivité et il la réserve la plupart du temps aux cadres dirigeants* »<sup>19</sup>. Le concept de « sujet » met l'accent sur l'importance accordée à l'autonomie et donc à la subjectivité ontologique. Il se situe entre le « je », le « moi » et le « moi-même ».

---

<sup>17</sup> E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, Glencoe, 1962

<sup>18</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977

<sup>19</sup> J.-F. Chanlat, *Sciences sociales et management*, Les Presses de l'Université Laval & Editions Eska, Québec, 1998, p.85.

Contrairement à l'agent considéré dans son acception économique, cette subjectivité ontologique ne s'exprime pas dans ses matérialisations relationnelles (au regard de son intérêt), mais en fonction d'une essence de nature « universelle » comme la liberté par exemple. L'agent est un terme plutôt utilisé au regard de son acception dans ce qui est qualifié de « nouvelles théories de la firme ». 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>20</sup>. Dans ce contexte théorique, l'agent dont la substance est d'être un « décideur » réagit en fonction de ses intérêts finalement égoïstes et se trouve ainsi divisé entre une qualité de principal (sujet de la décision) et une qualité d'agent (objet de la décision), la relation d'agence constituant elle-même le cadre de la décision qui est de nature « calculatoire ». Dans cette perspective, le support de la décision sera de deux ordres : l'incitation et le contrôle, ce dernier s'exerçant dans le cadre de conventions qui fondent la vie en société, conventions venant limiter la liberté de décision de l'agent. Dans un tel univers, l'agent entre « volontairement » dans les rapports contractuels induits par les activités d'engagement et de contrôle.

En parlant d'agent organisationnel, il est possible de mettre l'accent, non sur sa dimension économique comme cela est postulé par la théorie de l'agence, mais sur sa dimension sociologique considérée dans les catégories d'une sociologie des organisations. A ce titre, l'agent se distingue de l'acteur qui est ancré dans une sociologie du pouvoir. L'agent organisationnel se caractérise par sa nature de sujet autonome et donc son libre arbitre, mais soumis à des injonctions hétéronomes du fait des hiérarchies dans lesquelles il se situe.

### « *Ethos – pathos* »

L'importance du comportement observé prévaut dans les sciences de gestion, surtout lorsque les constructions théoriques sont en quête de lois de composition et de lois de changement comme garantie idéologique de sa scientificité. Cette importance accordée au comportement conduit à la construction d'une forme de « sociobiologie » au sein de laquelle les éléments de preuve sont articulés sur la base de perspectives telles que l'évidence de hiérarchies, de chefs, de contingences. Il s'agit alors de rejeter toute subjectivité au profit de la primauté accordée à ces évidences. C'est aussi ce qui conduit à une spécification des domaines d'investigation afférents à l'organisation. Difficile d'aborder la question du sens sans interférer avec une perspective éthique du fait du statut accordé aux valeurs. Dans ce contexte, les sciences de gestion reprennent, de manière plus large, les conclusions behavioristes (à partir de la conception d'un agent conditionné et conditionnable) et éthologiques (posture qui accorde un caractère suffisant en termes de compréhension aux comportements observés).

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 sur les organisations (cf. le concept de culture qui cherche à rendre intelligible le comportement des agents organisationnels au regard de

---

<sup>20</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, pp.313-243

« valeurs »). Pour ce faire, intéressons-nous, au concept d'ethos. 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* ». C'est pourquoi P. Ricoeur<sup>21</sup> dans son article intitulé *Approches de la personne* accorde une importance majeure à l'ethos, d'autant qu'il s'intéresse à la constitution de la personne à partir de quatre strates : langage, action, récit, vie éthique. La dernière de ces 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 ainsi définir l'ethos comme le « *souhait d'une vie accomplie - avec et pour les autres - dans des institutions justes* » faisant ainsi de l'ethos un projet. L'idée d'ethos consiste à intégrer « *le souci de soi, le souci des autres et le souci de l'institution* »<sup>22</sup>, ignorant les fondements au nom des faits qu'elle va coter dans un dispositif de preuve. Remarquons également, avec V. Despret<sup>23</sup>, l'importance de l'anthropomorphisme dans le savoir scientifique et plus particulièrement en éthologie afin de prendre garde à la manière dont on en « hérite » dans la représentation portée par les images qui, en particulier, permettent de parler de l'organisation. Elle distingue, à cet égard, deux formes d'anthropomorphismes : l'anthropomorphisme social et l'anthropomorphisme général. « *Lorsque l'éthologie tente de retrouver la justification de la propriété privée en élaborant une théorie comme celle des jeux évolutionnaires (lorsqu'elle met en scène ce qu'on appelle la « stratégie du bourgeois » qui montre que les respects de la propriété est une stratégie stable permettant d'éviter les conflits), elle présente une forme d'anthropomorphisme qui porte la signature d'une société donnée. Par contre, lorsqu'elle attribue à l'animal des comportements comme le fait de danser, embrasser, aimer qui sont des comportements identifiés et nommés par analogie avec les catégories humaines, l'anthropomorphisme échappe à une analyse sociale de ce type* ». Le modèle organisationnel pose donc le problème du statut de l'anthropomorphisme venant nourrir la métaphore vers laquelle elle nous guide.

Si l'on peut concevoir l'éthologie nomme une question posée à l'animal, il est possible, en continuité, de se poser le problème du sens (signification) de la question quand elle est posée à l'agent organisationnel. La posture ici mentionnée ne se réduit pas à « l'effet Hawthorne », c'est-à-dire à une situation où l'observation pourrait être le miroir de celui qui l'observe, mais à une situation où l'observateur est un des éléments du phénomène comme il sied à une attitude constructiviste. Ce n'est plus l'effet miroir qui est ici visé mais une organisation qui comprend elle-même l'observateur, bref une nouvelle « pathologie organisationnelle » où le recours à l'image offre une médiation en termes d'intelligibilité de cette « pathologie » à laquelle l'observateur lui-même appartient.

C'est ainsi que l'on passe, sans vraiment s'en rendre compte, de l'ethos au pathos. Et la modélisation pathologique de l'organisation va jouer un rôle considérable qui allant de sa figuration au diagnostic et à ses remèdes (les prescriptions). Dans cette perspective, l'organisation ne se modélise pas comme une entité mortelle, tirant son éternité de son anachronisme, même si on lui attribue les catégories du pathos.

Par un détour idéologique, l'égoïsme associé le plus généralement aux motifs d'action des agents organisationnels devient l'intérêt, la motivation, la logique de l'efficacité et

---

<sup>21</sup> P. Ricoeur, *Lectures 2*, Seuil, Paris 1992, pp. 203-221

<sup>22</sup> P. Ricoeur, *op. cit.* p. 204

<sup>23</sup> V. Despret, *La danse du cratérope écaillé*, Les Empêcheurs de penser en rond, Paris, 1996

de la performance, la métaphore du robot et les propositions de changement permettent de justifier la « survie » de l'organisation. Les sciences de gestion comme sociobiologie qui ne s'assume pas tend à montrer en quoi la hiérarchie est l'opérateur incontournable de la structure dans un univers organique qui rendra intelligible et inéluctable le discours du management (par référence à la valeur financière dans la décennie 90, par exemple, ou dans les contours d'une responsabilité sociale de l'entreprise aujourd'hui) et les représentations que cela suppose, par exemple en termes de gouvernance de l'entreprise. Ceci finit donc par transformer les fictions en modèles et les métaphores en outils d'action. L'avènement du comportement (observé comme étant « de référence » par exemple comme au travers des *best practices*) conduit à établir un lien le plus souvent implicite entre le comportement animal et le comportement humain. Tout dépend d'un conditionnement de type « réflexe ». Le behaviorisme conduit à la construction d'une psychologie de la réaction dont la seule limitation (mais qui constitue en quelque sorte la contradiction interne au behaviorisme) est l'instinct (peur, colère, amour, agressivité, grégarisme, manipulation des objets, jeu). Si les conditions d'environnement changent, le comportement change et le behaviorisme est ainsi validé (les effets du conditionnement valident la référence au concept de comportement). Le couple « stimulus – réponse » devient susceptible d'obtenir le statut de science appliquée et le behaviorisme peut être décliné en techniques de contrôle organisationnel. On comprend ainsi l'immense portée pratique, pour l'organisation, du concept de comportement. Le consommateur tout comme les agents organisationnels sont alors conçus comme manipulables et le behaviorisme vient fonder l'éthologie du supermarché comme celle, plus générale, de l'organisation. Des instincts tels que la peur, la rage, l'amour se trouvent ainsi traduits en nourriture, abri, sexe. La réceptivité au behaviorisme est favorable : il permet de rendre prédictifs les comportements et donc de les modéliser. Une idéologie comportementaliste va dès lors apparaître en sciences de gestion du fait de ses débouchés opératoires, en particulier dans l'entreprise.

### « Réalité » et « vérité »

De façon préliminaire, rappelons la différence d'appréhension qui existe entre « réalité » et « vérité ». La réalité se perçoit de manière sensorielle ou au travers d'une instrumentation. Elle se développe d'ailleurs en interaction avec l'instrumentation qui permet de la percevoir. Par exemple, les microbes existaient avant que l'on ne puisse les voir et des histoires sur les maladies s'étaient développées en conséquence, histoires qui se sont transformées en théories scientifiques quand on a pu les observer. La réalité se développe donc en relation avec l'observation alors que la vérité se construit et constatons que, pour ce qui est du recours à l'observation, le courant dominant en sciences de gestion qui fait plutôt comme si nous étions plutôt héritiers de Galilée et de sa lunette mais de façon purement métaphorique (on attend toujours la lunette !) que de Copernic et de ses équations. Par contre, et ceci aussi parce que l'organisation, le marché ou le client sont des « objets sociaux », il se pose à la fois le problème de leur observation et celui de leur représentation ou, en d'autres termes, l'accès aux éléments de réalité qui les représentent et aux vérités qui permettent d'en parler. Il s'agit donc de recourir à une image médiatrice propre à rendre intelligible organisation, marché et clients comme « objet sociaux » de la même manière que cela pose le problème de la justification exprimée par cette image médiatrice.

Mais le fait même de parler de réalité invite à se poser la question de ses fondements, soit sur la base d'une perception, la réalité étant considérée comme construite sur la base d'éléments « objectifs » liés à l'observation auxquels il va falloir se consacrer, soit sur la base de représentations, les liens entre « éléments de réalités » et « modèles » devenant alors plus distancés. C'est aussi ce qui vient poser la question de la place et du statut de l'observateur dans le dispositif ainsi que la distinction à opérer entre perception, représentation et comportement observé. Par ailleurs, le modèle, comme simplification et comme norme, possède en lui-même deux caractères de l'idéologie : la simplification et l'incantation. C'est la façon d'en parler en recourant à des images et des métaphores qui d'ailleurs vient en renforcer le côté incantatoire.

De tels « objets » posent donc un problème plus large, celui du décodage des représentations. En effet, il semble bien difficile de « serrer la main » aussi bien à une organisation, un marché qu'à un individu qui soit simplement un client. La nature de ces éléments-là diffère de celle des « objets » de la réalité perçus en tant que tels. On est ainsi amené à en parler par référence à un modèle qui permet d'en construire la représentation et, en quelque sorte, de les traiter comme des réalités, c'est-à-dire une posture où les éléments partiels de réalité auxquels on se réfère tendent à valider le modèle comme s'il s'agissait d'une réalité. En même temps, en indiquant ce qu'il indique, le modèle nous pose la question de ce qu'il n'indique pas. C'est ce qui justifie d'ailleurs la fonction de construction d'une représentation perceptible et communicable par le modèle qui permette d'ignorer les faits qui résistent au modèle. Se confronter aux « objets sociaux » conduit à une modélisation qui leur donne vie et dont il est nécessaire de spécifier les caractéristiques. Mais cette modélisation, du fait du champ qui est le sien - parler et communiquer à propos d'une vérité en termes de réalité - tend en retour, à « créer » en partie une forme de réalité car elle devient ainsi compatible avec la manière d'en parler. C'est à ce titre qu'il est possible de parler, avec les modèles organisationnels, de pensée magique de nature incantatoire.

L'investigation du monde des organisations, l'interprétation et la compréhension des phénomènes observés seraient donc impossibles sans se référer à un modèle. C'est le modèle qui fournit l'ensemble des concepts et des relations qui s'établissent entre eux en permettant d'appréhender les organisations en en proposant une représentation. La construction de la vérité ou sa reconnaissance et la perception des éléments de réalité est donc toujours contingente (par rapport au modèle), partielle (car, par nature, les modèles et le compte-rendu des observations simplifient même s'ils ne sont pas forcément présentés comme tels) et programmatrice (elle crée en retour une forme de vérité cohérente avec la manière dont le modèle en parle). La représentation peut donc différer suivant les modèles appliqués alors que les éléments visés sont identiques. Mais un modèle ne nous intéresse que dans la mesure où il apporte un enrichissement en termes d'intelligibilité des choses.

Le modèle est donc aussi en quelque sorte un « projet épistémique » ainsi qualifié par J. Curie & J.-M. Cellier<sup>24</sup> qui, comme l'indique le terme de projet, n'est jamais achevé car construit sur des éléments en élaboration continue. Ce projet se réfère à trois éléments constitutifs : les situations observées venant soulever des problèmes, contribuant à l'élaboration de problématiques, d'hypothèses de travail, et des méthodes nécessaires à la construction d'une réflexion sur ce qui est observé. Les trois faces (« problématiques –

---

<sup>24</sup> J. Curie & J.-M. Cellier, « Stratégie de la recherche en psychologie du travail », in C. Lévy-Leboyer & J.-C. Sperandio (Eds.), *Traité de psychologie du travail*, PUF, Paris, 1987, pp. 117-144

méthodes », « problématiques – situations » et « situations – méthodes ») conduisant à trois versants : le versant spéculatif qui renvoie aux modèles conceptuels de référence, le versant conjectural qui reflète le regard du chercheur au regard de sa discipline d'appartenance, de ses choix intellectuels, etc. et le versant empirique qui se réfère aux terrains observés.

Sa validité sera donc jugée suivant :

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

Par « modèle », C. D. Echaudemaison<sup>25</sup> désigne « *un système abstrait dont la fonction est de représenter la réalité de façon très simplifiée ou de permettre l'étude d'un phénomène réel* ». Il concerne « *toutes les figurations ou reproductions qui servent les buts de la connaissance* »<sup>26</sup>. Avec le modèle, on trouve aussi une conception « réaliste » où il est considéré comme une construction abstraite destinée à représenter la réalité par une image la plus fidèle possible (R. Boudon & F. Bourricaud<sup>27</sup>) donc en se référant à des variables explicites et observables, distincte d'une conception fonctionnelle qui caractérise le modèle par la pertinence des effets qu'il permet d'obtenir (M. Reuchlin<sup>28</sup>) en se référant à des variables latentes ou à un rôle du modèle comme processus médiateur. C'est ce qui conduit à travailler avec des variables structurales qui sont classées en variables indépendantes et variables dépendantes, des caractérisations topologiques pour fixer les frontières entre un « intérieur » et un « extérieur » et des caractérisations dynamiques où, d'un point de vue cognitif, des images momentanées laissent des traces.

La construction de modèles nouveaux n'est pas seulement une fin en soi. Elle sert, entre autres, dans un domaine comme celui des sciences de gestion, à mieux définir et / ou justifier les techniques, méthodes et outils appliqués dans le domaine couvert par le modèle. C'est pourquoi, comme on le soulignait plus haut, la représentation de la vérité qu'ils offrent conduit en retour à créer, par interaction, une certaine réalité. En sciences de gestion comme dans les autres disciplines, le recours aux modèles est systématique même si leurs postulats restent assez souvent implicites d'où l'importance de les révéler en même temps que les attitudes épistémologiques qui les justifient (positivisme ou constructivisme). C'est aussi cette posture qui conduit à légitimer la scientificité en tant que telle du champ des sciences de gestion.

Pour leur part, M. Boyer & R. Freyssenet<sup>29</sup> rappellent l'existence de quatre modalités de conception des modèles en sciences sociales :

- un idéal à atteindre,
- la stylisation d'un ensemble de traits réellement existants,

---

<sup>25</sup> C. D. Echaudemaison, article « modèle », *Dictionnaire d'Economie et de Sciences sociales*, Nathan, Paris, 5<sup>e</sup> éd., p. 23

<sup>26</sup> N. Mouloud, article « modèle », *Encyclopedia Universalis*

<sup>27</sup> R. Boudon & F. Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, 1982

<sup>28</sup> M. Reuchlin, article « modèle », *Grand dictionnaire de la psychologie*, Larousse, Paris, 1997

<sup>29</sup> R. Boyer & M. Freyssenet, *Les modèles productifs*, Editions La découverte, collection « repères », n<sup>o</sup> 298, p. 8

- une construction d'enchaînements logiques à partir de comportements supposés fondamentaux des acteurs,
- une réponse cohérente aux problèmes nés des évolutions antérieures.

Modéliser, c'est construire une représentation, mais cette construction est toujours liée à celles qui existent déjà. Le modèle bénéficie et souffre à la fois du poids des modèles déjà existants. Que signifie alors modéliser pour ce qui concerne l'organisation si ce n'est le plus souvent de penser le nouveau par référence à l'ancien. De plus, l'aspect performatif des modèles organisationnels nous donne l'impression de savoir et de maîtriser, comme nous l'indique J.-L. Moriceau<sup>30</sup>. Dans ce cas, nous positionnons-nous en fonction du « réel », ou en fonction de l'illusion que nous donne le modèle ? *« Le double peut dès lors prendre la place du réel, lui étant isomorphe, il court même plus vite que lui, il peut l'anticiper. D'où certes son utilité. Mais s'il est alors utile pour l'action, le modèle nous montre-t-il le réel ? (...) Modéliser, c'est prendre le réel au filet d'une unique logique, un filet qui laisse passer ces imprévisibles riens, cette création qu'est toute actualisation ».*

Par organisation, nous entendons ici tout ce qui concerne la vie en société dans des entités aux dimensions plus réduites. Mais, comme le souligne A. Hatchuel<sup>31</sup>, le contact avec l'objet repose d'emblée sur deux alternatives pourtant indissociablement liées : l'organisation comme activité organisatrice (avec des techniques mais aussi une réflexion sur les agents et les collectifs où elles s'exercent) et les organisations comme lieu d'exercice de ces activités qui fait alors de l'organisation un lieu d'urbanisation des activités organisationnelles entre outils et agents organisationnels. Toute la gageure est donc de parler souvent de manière assez indissociable de ces deux aspects alors que les référents en sont différents. L'organisation est en effet à la fois organisée et organisante c'est-à-dire qu'elle cherche à se maintenir à partir de la socialisation qui lui est inhérente, à relier dans une logique aussi bien intra- qu'inter-organisationnelle et à produire des biens et des liens ce qui fonde sa pérennité.

Rappelons également avec lui les quatre critères qu'il suggère comme venant fonder un modèle organisationnel<sup>32</sup> :

- une vision qui dépasse la dimension des techniques de gestion,
- un dépassement des spécificités sectorielles,
- l'existence d'institutions permettant la formulation et la diffusion du modèle (écoles, chercheurs, groupes de professionnels, etc.),
- des concrétisations exemplaires.

Ajoutons l'idée que le modèle constitue aussi ce qui focalise l'attention à un moment donné, créant ainsi l'impossibilité de voir autre chose.

Soulignons aussi l'existence de logiques venant fonder les dynamiques de la modélisation :

- la logique du pari se trouve au cœur de la projection qui va relier « modèle » et « représentation »,

---

<sup>30</sup> J.-L. Moriceau, « Le journal du chercheur par-delà les frontières du modèle et de la représentation ? », Actes du 22<sup>e</sup> Congrès de l'AFC (Association Francophone de Comptabilité), Metz, 17-19 mai 2001

<sup>31</sup> A. Hatchuel, « Quel horizon pour les sciences de gestion, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David & A. Hatchuel & R. Laufer (Eds), Vuibert, collection « fnege » Paris, 2002, p. 13

<sup>32</sup> A. Hatchuel, « Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 17, n° 3, pp. 9-14

- la logique du rôle qui va réunir ceux qui participent à la construction des modèles autour d'une règle du jeu commune, à la fois acceptée et émergente, le processus de modélisation pouvant être alors conçu comme la construction d'une histoire où chacun incarne un personnage (tous comme dans les jeux de rôle) ; le support de l'imaginaire y est particulièrement important mais la convergence des imaginaires conditionnée ou émergente est aussi ce qui construit le *main stream*,
- la logique de l'habileté qui fait appel à la dextérité des modélisateurs dans leur capacité à convaincre les autres pour faire « communauté » de regard.

L'ensemble de ce qui est aujourd'hui qualifié d'organisations pose au moins la question de ses dimensions épistémologiques et politiques alors que les sciences de gestion réduisent le plus souvent ce champ à un ensemble de techniques utilitaires. Se poser la question des dimensions épistémologiques et politiques de ce qui est à l'œuvre dans les organisations, c'est aussi poser la question du passage d'un Etat savant, c'est-à-dire d'un appareil institutionnel au sein duquel se sont vues poser, comme le souligne M. Foucault<sup>33</sup>, les questions du rapport entre savoir et pouvoir et celles de la construction des savoirs correspondants. Il se pose donc le problème de la constitution des savoirs propres à l'organisation au regard d'une perspective qui reste souvent d'apparence strictement technicienne, alors que nous postulons ici que leur inscription sociale tend à leur donner toutes les caractéristiques d'une « Raison organisationnelle ». En d'autres termes, au-delà d'une conception fonctionnaliste de l'organisation (perspective dominante en sciences de gestion encore qualifiée de *main stream* où c'est en fait son usage routinier plus qu'une épistémologie qui le fonde), il existe aussi une conception substantialiste (qui va faire de tel ou tel élément, la relation par exemple, un facteur de genèse de l'organisation comme la relation « client – fournisseur ») et aussi une conception essentialiste qui va faire d'une « essence » (la dualité « domination – soumission » de la relation humaine, par exemple, ou encore la référence à des « valeurs ») comme modes de compréhension de l'organisation.

En effet, avec les organisations, la fracture « public – privé » n'est plus la référence d'un raisonnement sur les limites des pratiques de gouvernement, mais elle est considérée comme la résultante de ces pratiques. Il n'y a plus de limite claire entre le domaine privé et le domaine public. Les problèmes sociaux (chômage, criminalité, alcoolisme, etc.) n'y sont pas traités en tant que tels mais comme mode d'expression des logiques que l'on retrouve dans le monde des organisations. Or, c'est dans l'entreprise que les concrétisations les plus claires de cette perspective ont été introduites. Horaires flexibles, équipes autonomes, injonctions à la performance, qui ne sont pas seulement des variables d'état de l'entreprise (ou bien des objectifs) mais une manière d'être. Les composantes structurelles de telles organisations ne sont possibles que si les sujets agissants acceptent d'ajuster leurs comportements au travail dans le cadre qu'elles proposent. En conséquence, il existe, dans les termes de la gouvernementalité<sup>34</sup>, des « attracteurs » pour les organisations, « attracteurs » venant construire les objets de recherche et fonder les modèles organisationnels.

Au moment de l'émergence de la grande entreprise, les perspectives de l'époque ont conduit aux velléités de création d'un savoir qui aurait bénéficié des catégories scientifiques des sciences exactes. La science était déjà entrée dans les entreprises par les procédés de production. Aujourd'hui, un croisement s'opère avec les sciences

<sup>33</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1971

<sup>34</sup> M. Foucault, *Dits et Ecrits*, Gallimard, Paris, Tome III, 1988, pp. 655



humaines au point que, dans les pays anglo-américains « au sens large » (Grande-Bretagne, Etats-Unis, Canada, Nouvelle-Zélande, Australie, mais aussi Scandinavie, Israël, etc.), on pourrait presque dire que les sciences de gestion tendent à être « la » science humaine de référence. En effet, à l'instar de ce qui s'est passé durant les « années Thatcher » en Grande-Bretagne (moment où démarre cette tendance), les fonds alloués aux universités ayant été laminés, les sciences humaines ont été parquées dans des « pôles d'excellence », les universités ayant dû fermer les départements correspondants pour les transformer (peu ou prou avec les mêmes enseignants) en *Business Schools*. L'organisation est ainsi devenue un objet de recherche central et les catégories des sciences humaines qui lui ont été consacrées s'en sont trouvées transformées.

L'étrangeté du corpus est d'autant plus grande que, comme le souligne M. Nikitin<sup>35</sup>, « on gère des entreprises depuis plusieurs siècles – souvent très bien – et, pour ce faire, on met en œuvre des savoirs qui dépassent le simple empirisme. Qualifiés le plus souvent de techniques, ces savoirs ont d'ailleurs eu des périmètres et des statuts divers ». A ce titre, le *Robert historique de la langue française* fait remonter le terme gestion à la fin du XV<sup>e</sup> siècle en tant que terme juridique désignant l'action de gérer les biens d'autrui. La question que vient poser la justification du modèle est donc essentiellement d'ordre idéologique, ce qui conduit à devoir inspecter ce dont il s'agit quand on parle d'idéologie.

## Utopie, idéologie et organisation

### Introduction

La question de l'utopie se pose en dualité de celle de l'idéologie dans le contexte actuel de la fin du « moment libéral » au travers de la référence à une « réalité » organisationnelle managérialiste supposée « applicable » à toute la société. Cette perspective vaut donc à la fois comme utopie aussi bien que comme idéologie. Un des traits qui viennent marquer la convocation de l'utopie et de l'idéologie passe aujourd'hui, par exemple, par la primauté accordée au « pragmatique réduit », conception qui vaut à la fois comme utopie et comme idéologie et où la seule réussite matérielle est considérée comme critère de vérité. A ce titre, comme le souligne M. Foucault<sup>36</sup>, science, savoir, utopie et idéologie tressent des liens forts : le savoir se construit sur des certitudes (ou des doutes) dont on peut parler au regard d'une pratique discursive qui va servir à spécifier le domaine constitué, la science constitue une sélection dans l'espace d'un savoir, utopie et idéologie venant fonder ce processus de sélection. Comme il le signale, « la question de l'idéologie posée à la science (...), c'est la question de son existence comme pratique discursive et de son fonctionnement parmi d'autres pratiques (...) S'attaquer au fonctionnement idéologique d'une science pour le faire apparaître et pour le modifier, (...) c'est la reprendre comme pratique parmi d'autres pratiques »<sup>37</sup>. L'idéologie est ainsi considérée comme pouvant influencer les logiques institutionnelles.

---

<sup>35</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>36</sup> M. Foucault, *L'archéologie du savoir*, Gallimard, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1969, p. 238

<sup>37</sup> M. Foucault, *op. cit.*, pp. 242-243

Pour simplifier, l'utopie tout comme l'idéologie constituent un système de valeurs partagé par les membres du groupe qui s'y réfèrent, un « prêt-à-penser » qui fonde les jugements de valeurs. Il s'agit donc d'un préjugé. Mais ajoutons tout de même que si l'on définit grossièrement la culture comme un système de valeurs, de même que l'éthique, on doit alors se poser la question de savoir ce qui distinguerait les quatre termes d'« utopie », d'« idéologie », de « culture » et d'« éthique », d'autant que les valeurs en question sont peu ou prou les mêmes, les quatre termes étant également créateurs d'« images » mentales. La différence est alors sans doute à rechercher dans le contexte. C'est d'abord la partialité inhérente aux notions d'utopie et d'idéologie qui est à souligner, partialité qui les rapprocheraient de la loyauté, de la foi et de la croyance, mais avec une connotation négative.

Tout comme avec la culture, la partialité dont il est question avec l'utopie et l'idéologie 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>38</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>39</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>40</sup>). Un stéréotype signifie « une action que l'on répète sans l'avoir soumise à un examen critique... Ils sont simplificateurs et globalisant, en ignorant les variations ». Il évoque donc l'idée de répétition. 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>41</sup>), le préjugé en tant qu'attitude qui admet l'existence de préjugés positifs (C. Stangor & L. A. Sullivan & T. E. Ford<sup>42</sup>) et le préjugé en tant qu'émotion sociale (J. C. Turner *et al.*<sup>43</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

---

<sup>38</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>39</sup> W. Lippman, *Public Opinion*, Green Book Publication, 2010 (Ed. originale : 1922)

<sup>40</sup> M. K. Dorai, (1988) « Qu'est-ce qu'un stéréotype ? », *Enfance*, Tome 41, n°3-4, 1988

<sup>41</sup> G. W. Allport, *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley, Reading, 1954

<sup>42</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>43</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

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... L'utopie et l'idéologie commencent 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.

L'utopie comme l'idéologie sont donc à la fois cognitives et morales dans la mesure où elles construisent un ordre entre des valeurs venant indiquer ce qui est « bien » et ce qui est « mal ». Elle va se construire sur trois opérateurs essentiels : le duo « simplification – incantation », sachant que plus il y a simplification et plus l'incantation est facilitée, la dissociation entre les amis (ceux qui partagent le même système de valeurs) – et les ennemis (les autres qui seront alors à convaincre ou à éliminer) et la phagocytose qui permet à l'utopie tout comme à l'idéologie de proliférer en « récupérant » des thèmes qui lui sont étrangers afin de les incorporer dans « son » système de valeurs ».

Ils servent de moteur à l'imaginaire dans la perspective de construire des visions. La vision est un mot qui dérive du verbe « voir » mais avec une inscription dans le temps : une vision, c'est voir dans le futur. Assortie d'une logique rationaliste, la vision est à la fois la représentation d'un futur désirable mais aussi d'un futur possible. 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, une forme de rêverie, les fruits d'un solipsisme, de l'intangible rendu tangible et donc possible et donc de l'utopie ou de l'idéologie pour ce qui nous concerne ici. C'est en ce sens que l'on va parler de « vision stratégique » à l'usage des chefs d'entreprise. D'un point de vue politique, la vision est à la fois inclusive (du plus grand nombre possible de groupes) et mobilisatrice. C'est dans cette acception qu'elle est supposée être une caractéristique de l'exercice du pouvoir. La vision est aussi orientation de l'intérieur vers l'extérieur, mais où l'extérieur se retrouve dans le fondement utopique ou idéologique qui inspire la vision. C'est en particulier le cas lorsque l'on se réfère à la science-fiction dans sa capacité à avoir créé une idéologie technoscientifique visionnaire à l'usage des citoyens mais aussi des dirigeants d'entreprise, la direction étant bien le lieu d'instauration de la fiction. Mais par son univocité, la vision est aussi aveuglante...

Ces concepts d'utopie et d'idéologie bénéficient et souffrent à la fois de deux influences majeures dans leurs fondements : celle d'une perspective politique avec T. More<sup>44</sup> pour l'utopie, K. Marx & F. Engels<sup>45</sup> pour l'idéologie et celle de la réaction sociologique au « sens large » puisque l'on peut y inclure aussi les auteurs de l'ethnologie (de Max Weber à R. Boudon en passant par P. Bourdieu, K. Mannheim<sup>46</sup>, C. Geertz<sup>47</sup> et L. Dumont<sup>48</sup>). Ce sont l'utopie et l'idéologie qui suscitent et qui limitent la production de modèles organisationnels<sup>49</sup> et qui fondent l'usage de tel ou tel à un moment donné. Deux jalons peuvent être mis en exergue : K. Marx qui positionne « idéologie » au regard de la notion de « pratique », K. Mannheim qui la positionne par rapport à celle de connaissance.

## Focus sur l'idéaltype<sup>50</sup>

### Origine, influences, signification et portée méthodologique.

Don Martindale<sup>51</sup> voit dans la notion et les débats qui l'entourent *a major mystery story* et se demande s'il ne conviendrait pas de « reconstruire la scène du crime » pour y voir

---

<sup>44</sup> T. More, *L'Utopie*, J'ai Lu, Paris, 2018 (Ed. originale : 1516)

<sup>45</sup> K. Marx & F. Engels, *L'idéologie allemande*, Nathan, collection « Les intégrales de Philo », Paris 1989. (Ed. originale : 1845 / 1932)

<sup>46</sup> K. Mannheim, *Ideologie und Utopie*, Cohen Verlag, Bonn, 1929

<sup>47</sup> C. Geertz, « Ideology as a Cultural System », in *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York, 1973

<sup>48</sup> L. Dumont, *Homo Aequalis, Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Gallimard, Paris, 1977

<sup>49</sup> Y. Pesqueux, *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002

<sup>50</sup> M. Ndiaye, *L'exemplarité comme management public. Le Plan administration exemplaire*, Thèse CNAM, 2019

<sup>51</sup> D. Martindale, « Sociological Theory and the Ideal Type », in L. Gross (Ed.), *Symposium on Sociological Theory*, New York, Harper and Row, 1959, pp. 57-91.

plus clair. P. F. Lazarsfeld & A. R. Oberschall<sup>52</sup> jugent regrettable l'incessante discussion confuse au sujet des types idéaux. P. Bourdieu *et al.*<sup>53</sup> présentent l'idéaltype comme un instrument précieux pour autant « que soient levées les ambiguïtés ». R. Boudon<sup>54</sup> estime que la notion contribue davantage à « décrire une difficulté » qu'à définir une méthode. C'est Max Weber<sup>55</sup> que l'on crédite l'apport méthodologique qui estompe la distinction entre idéaltype et « type moyen ».

### **La conceptualisation de la notion d'idéaltype et son évolution.**

La diversité des intentions théoriques véhiculées par cette référence reflète la diversité des influences intellectuelles qui s'exercent en la matière. Celles qui sont le plus fréquemment citées émanent des controverses de méthode dans lesquelles fut impliqué Max Weber.

C'est le *Methodenstreit* opposant les économistes néoclassiques aux tenants de l'« Ecole historique allemande » qui fournit l'élément principal des réflexions méthodologiques de Max Weber (G. Schmoller<sup>56</sup>).

Max Weber avait également pratiqué l'étude historique à la manière de G. Schmoller et la question de l'idéaltype se posait à lui de deux façons et pour deux raisons : fournir aux sciences sociales des procédés de conceptualisation propices à la généralisation en vue de permettre l'attribution causale et se donner des règles présidant à la sélection dans la reconstitution de séquences historiques. L'évolution du type généralisant vers des formes intemporelles doit à l'influence de G. Simmel<sup>57</sup>.

### **Les typologies d'idéaux-types wébériens**

Pour ce qui concerne le concept d'idéaltype chez Max Weber, M. Weinreich<sup>58</sup> met en avant la question « *des objets de diverses natures : actes singuliers, états de choses ou dispositions d'esprit* ». Pour M. Albrow<sup>59</sup>, il n'y a pas de limite à leur diversité. A. von Schelting<sup>60</sup> relève la présence d'idéaux-types individualisants et généralisants en y voyant une source de confusion. J. W. N. Watkins<sup>61</sup> distingue chez Max Weber des idéaux-types « holistes » et « individualistes ». T. Parsons<sup>62</sup> reprend la distinction entre

---

<sup>52</sup> P. F. Lazarsfeld & A. R. Oberschall Anthony R., « Max Weber and Empirical Social Research », *American Sociological Review*, n° 30, 1965, pp. 185-199.

<sup>53</sup> P. Bourdieu & J.-C. Passeron & B. Kraus (interviewer), *Le métier de sociologue : Préalables épistémologiques*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 5<sup>e</sup> édition, 2006 (Ed. originale : 1968), ISBN-10 : 2713220777, ISBN-13 : 978-2713220777

<sup>54</sup> R. Boudon, *Les méthodes en sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1969

<sup>55</sup> M. Weber, *Essais sur la théorie de la science* (1904-1917), traduits de l'Allemand et introduits par J. Freund, Paris, Librairie Plon, collection « Recherches en sciences humaines », 1965, 539 p. n° 19.

<sup>56</sup> G. Schmoller, *Principes d'économie politique - Description matérielle*, Paris, V. Giard & E. Brière, 1905-1908 (Traduction : G. Platon & L. Polack - Ed. originale, 1900)

<sup>57</sup> G. Simmel, *Sociologie et épistémologie*, PUF, Paris, 1981 (Ed. originale : 1890)

<sup>58</sup> M. Weinreich, *Max Weber. L'homme et le savant*, Paris, Les Presses Modernes, Thèse présentée pour le doctorat d'université à la faculté des Lettres de l'Université de Paris, 1938.

<sup>59</sup> M. Albrow, *Max Weber's Construction of Social Theory*, London, Macmillan, 1990

<sup>60</sup> A. Von Schelting, *Max Weber's Wissenschaftslehre*, Tübingen, J. C. B. Mohr, 1934.

<sup>61</sup> J. W. N. Watkins, « Ideal Types and Historical Explanation », *The British Journal for the Philosophy of Science*, n° 3, 1952, pp. 22-43.

<sup>62</sup> T. Parsons, *The Structure of Social Action*, New York, McGrawHill, 1937.

types individualisants et types généralisants. W. G. Runciman<sup>63</sup> propose une distinction entre types idéaux descriptifs et types idéaux explicatifs. L'idéaltype descriptif est « idéal » en ce sens qu'il ne correspond à aucun éléments empiriquement observable mais qu'il peut servir de critère (*yardstick*) pour la définition et la comparaison des objets individuellement observables. Le type idéal explicatif n'émerge pas de la réalité empirique mais il est exigé logiquement par extrapolation à partir d'une théorie qui s'adapte au monde de nos observations. J. Janoska-Bendl<sup>64</sup> estime que les deux variantes de l'idéaltype recouvrent une dimension historique et une dimension sociologique. L'idéaltype sociologique reposerait sur des propositions à caractère intemporel, exprimant soit le sens subjectivement possible de certaines catégories d'actions, soit la probabilité qu'elles interviennent. L'idéaltype historique isolerait une configuration empiriquement donnée en lui conférant une signification culturelle.

### **L'idéaltype. Une perspective de modélisation ?**

L'idéaltype est une construction intellectuelle obtenue par accentuation délibérée de certains traits de l'objet considéré. Cette création conceptuelle est liée à la réalité observée mais en présente une version stylisée. C'est une logique de modélisation. Les propositions relatives à l'idéaltype tenant lieu de modèle ne peuvent être confondues avec la théorie d'un ensemble de faits empiriquement observables. Pas plus que la sélection d'un modèle, la construction d'un idéaltype ne peut être assimilée à une procédure de vérification d'hypothèses mais, tout comme le modèle, il est fondé sur une série de présuppositions implicitement tenues pour acquises. En tant que « type construit », il a le caractère d'un « modèle théorique » et fonctionne comme une théorie implicite.

La parenté entre l'idéaltype et le modèle apparaît dans les constructions théoriques qualifiées par certains auteurs d'« idéalizations » (J. Lopreato & L. Alston<sup>65</sup>) que l'on peut aussi qualifier de modélisations. Tout comme pour l'idéaltype, les conditions d'application du modèle ne sont jamais réunies dans la réalité empiriquement observable.

L'idée de construit mental – sous-jacente à l'idéaltype tout comme à celle de modèle – implique que des éléments formels de connaissance préexistent au traitement analytique de données observées. Dans cette perspective, on a affaire à un « modèle synthétique » fondé sur l'attribution de sens par renoncement à l'exhaustivité.

La parenté entre idéaltype et modèle implique qu'il ne peut être véritablement question d'une méthode idéal-typique, mais d'une méthode dont la conceptualisation par idéaltype n'est qu'un aspect : cette méthode est la modélisation qui consiste à se donner une représentation volontairement simplifiée de la réalité comme guide pour des investigations empiriques ultérieures.

Lorsque la modélisation comporte un schéma d'interaction entre variables jugées

---

<sup>63</sup> W. G. Runciman, *A Treatise on Social Theory - The Methodology of Social Theory*, Cambridge University Press, 1983

<sup>64</sup> J. Janoska-Bendl, *Methodologische Aspekte des Idealtypus. Max Weber und die Soziologie der Geschichte*, Berlin, 1965

<sup>65</sup> J. Lopreato & L. Aston, « Ideal Types and the Idealization Strategy », *American Sociological Review*, vol. 35, n° 1, 1970, pp. 88-96

pertinentes, on peut y voir un modèle générateur au sens que R. Boudon<sup>66</sup> donne à ce terme (« *le modèle engendre des théories* »). Quand on en reste au stade de la conceptualisation plus ou moins élaborée, il est prématuré de parler de modèle générateur mais on pourrait parler, d'après R. Boudon, de « *concepts générateurs* ». Dès lors, la conceptualisation idéal-typique peut être associée à des stratégies de recherche dans la mesure où l'opération mentale de reconstruction joue un rôle à l'un ou l'autre stade de la réflexion.

Selon Max Weber ; le recours à l'idéaltype est d'ordre méthodologique. On ne peut pas savoir à l'avance si cette élaboration sera féconde ou pas ; ce n'est qu'après avoir effectué le rapprochement de la « réalité » que l'on pourra juger de son efficacité démonstrative.

Pour Max Weber, une typologie est constituée d'un ensemble d'idéaux types. A titre illustratif, pour analyser les déterminants de l'activité sociale, Weber a défini, quatre types idéaux dans la recherche sociologique : le type « rationnel en finalité », le type « rationnel en valeur », le type « affectuel » et le type « traditionnel ». Weber ne pose pas la question de la répartition statistique de ces différents types puisque son objectif n'est pas de décrire la réalité sociale.

### **Le modèle bureaucratique selon Max Weber**

Le modèle bureaucratique repose sur dix principes et hypothèses (qui en font un modèle principalement théorique)<sup>67</sup> :

- les individus sont soumis à une autorité uniquement dans le cadre de leurs obligations impersonnelles officielles ;
- les individus sont répartis dans une hiérarchie d'emplois clairement définie ;
- chaque emploi a une sphère de compétences clairement définie ;
- l'emploi est occupé sur la base d'un contrat ;
- le recrutement se fait sur la base des compétences (diplômes et/ou expérience) ;
- la rémunération est fixe, en fonction du grade hiérarchique ;
- l'emploi est la seule occupation du titulaire ;
- logique de carrière où la promotion ne dépend que de l'ancienneté et de l'appréciation des supérieurs hiérarchiques ;
- les individus ne sont pas propriétaires de leur outil de production ;
- les individus sont soumis à un contrôle strict et systématique dans leur travail.

Max Weber regroupe ces hypothèses en six principes :

- division du travail : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définies et distincts ;
- structure hiérarchique : les relations entre un dirigeant et ses subalternes sont codifiées et l'autorité est précisément définie ;
- sélection du personnel : la sélection du personnel se base sur la formation et les connaissances techniques qui auront été vérifiées au préalable ;
- règles et règlements normalisés : l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis sont mis en pratique par le biais de règles, de codes, de méthodes, de procédures précis ;
- caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de

---

<sup>66</sup> R. Boudon, *op. cit.*

<sup>67</sup> P. de Rozario & Y. Pesqueux, *Théorie des organisations*, Paris, Pearson, 2018



l'organisation doivent être impersonnelles ; l'application des règles et des règlements évite tout conflit de personnalités ;

- avancement : les employés reçoivent un salaire à un taux fixe et peuvent obtenir de l'avancement selon leur compétence et ancienneté.

Le modèle bureaucratique vise à améliorer l'efficacité du secteur public et à remédier aux problèmes de corruption et de gaspillage. Selon J. LL. M. Hughes<sup>68</sup>, la bureaucratie a cherché à renforcer un système de gestion lié par des règles. Cet idéaltype est basé sur un raisonnement déductif dans le sens où les principes de la bureaucratie de Weber fournissent des principes qui étaient considérés comme idéaux pour le service public s'ils devaient être mis en œuvre.

## Les définitions de l'idéologie et de l'utopie et leurs conséquences

Des deux notions, c'est l'idéologie qui a suscité le plus de définitions. C'est J. Gabel qui signe l'article idéologie de l'*Encyclopedia Universalis*. Il souligne ainsi, tout comme pour le concept de culture, l'existence d'une quantité considérable de définitions ancrées le plus souvent dans le champ du politique et guettées par le dogmatisme. « *On présente souvent une définition ni plus ni moins relative qu'une autre mais sacralisée par l'aval d'une autorité, ce qui permet de taxer ensuite d'ignorance ou de confusion les tenants des définitions déviantes* ». Le concept est présenté, soit de façon neutre (présentation systématique de ce qui est souhaitable), soit de façon péjorative. « *Une seconde distinction, importante quant à ses incidences épistémologiques, est celle qui existe entre superstructure et idéologie. Elle peut être rattachée à celle qu'envisagent certains auteurs anglo-saxons entre origine et détermination sociale de la pensée : le concept d'origine désigne une simple relation de causalité sociale, alors que le terme de détermination exprimerait plutôt l'appartenance à une structure partielle « de combat » que l'on peut soupçonner de « distorsion ». D'après cette définition, les superstructures sont donc d'origine sociale ; quant aux idéologies, elles sont déterminées par l'appartenance à une sous-totalité : classe, génération, entité ethnique, ou sous-culture* ». L'idéologie construit une vision du monde en structurant une vérité. Il est important d'en souligner « l'a-historicisme » et la vocation à constituer un socle de la résistance au changement.

L'idéologie tout comme l'utopie sont proches du concept de culture car elles posent le problème de la contingence de la représentation à un système de valeurs, elles se réfèrent aussi à des éléments posés comme une mythologie et elles possèdent la même plasticité ambiguë. Rappelons ainsi le qualificatif culturaliste attribué à l'idéologie par K. Marx & F. Engels<sup>69</sup>, livre publié en 1844, donc peu avant l'unification allemande de 1848, c'est-à-dire à une époque où la question de la culture allemande se posait indépendamment des frontières politiques du pays. A ce titre, tout comme les auteurs du culturalisme d'aujourd'hui, mais sur la base d'autres arguments, K. Marx & F. Engels postulaient que l'on n'échappe pas à son idéologie qui, tout comme la culture, constitue une sorte de « programmation mentale ». On est bien là dans la perspective du passage en force, et le *Bürger* d'être à la fois citoyen et bourgeois dans les contours d'une classe sociale prenant une dimension politique. L'idéologie est alors considérée comme tout

---

<sup>68</sup> J. LL. M. Hughes, *Labour Law in New Zealand*, Annandale, N.S.W. : Federation Press, 1990.

<sup>69</sup> K. Marx & F. Engels, *op. cit.*



ce qui s'oppose à la praxis<sup>70</sup> sur la base d'une dialectique : ce qui est considéré comme réalité est en fait idéologie, c'est-à-dire représentation inversée d'où la nécessité du renversement dialectique (l'homme est un individu qui travaille alors que l'idéologie offre la représentation d'un capitalisme, représentation abstraite et inversée du travail humain). K. Marx propose ainsi un mode de pensée qui permettrait de se libérer de l'idéologie car la compréhension de l'aliénation offrirait les conditions de son dépassement. Ces représentations appartiennent donc à la sphère de l'idéologie ce qui a pour conséquence que la modification des conditions de vie des hommes ne passe pas seulement par la modification des conditions de pensée mais aussi par la modification des conditions matérielles. Au nom de l'idéologie, on peut donc dire qu'il existe des modèles organisationnels plus idéologiques que d'autres de même que l'on peut dire que l'organisation est elle-même idéologie. L'intrusion du concept de système de valeurs indique que l'idéologie, tout comme la culture est affirmation de vérité mais aussi processus d'évaluation et d'identification. En tout état de cause, un aspect distingue idéologie de culture : la culture possède un caractère de permanence lié sans doute à une articulation à des références ultimes alors que les idéologies, même si elles durent, ont tendance à disparaître brutalement, comme si elles pourrissaient. On rappellera ainsi la très rapide disparition de l'idéologie communiste au moment de la chute du mur de Berlin.

La réactualité de la politisation du concept venant faire de l'idéologie une « cage de fer » se retrouve aujourd'hui à propos de la discussion sur la notion d'intégrisme. C'est ainsi que H. Hannoun<sup>71</sup> questionne l'intégration des cultures en mettant en dualité le projet assimilationniste de la mondialisation et le communautarisme qui, pour sa part, est de nature différencialiste, deux idéologies face à face dans la logique de l'acception politique du concept, celle du passage « en force ».

L'intégrisme est la manifestation paroxysmique de l'identité et a donc à ce titre quelque chose à voir avec l'idéologie. Soulignons la menace que l'intégrisme fait porter à l'intégrité (qui peut alors être vue comme la mise à l'épreuve des principes et des valeurs dans le temps). L'intégrisme, c'est poser le principe de l'unicité de la vérité et l'existence d'une logique binaire elle-même fondatrice d'un jugement binaire (négarion du pluralisme de la vérité, de la relativité du jugement, de l'évolution de la pensée). La logique binaire qui marque l'intégrisme conduit alors à l'isolement et à l'agressivité face aux contradicteurs. Idéologie et intégrisme sont d'ailleurs plus proches qu'il n'y paraît. Les deux aspects se fécondent l'un l'autre. L'idéologie, tout comme l'intégrisme, est simplification et incantation et conduit à distinguer entre des facteurs amis et des facteurs ennemis. Les règles du groupe sont alors considérées comme intransgressibles. La transgression est alors assimilée à de l'hérésie.

K. Mannheim<sup>72</sup> distingue le concept partiel et particulier (polémique et assumant le côté normalement égocentrique de la vie) de l'idéologie, de son concept total et général (structurel, auquel toutes les pensées sont redevables). A l'extrême, l'idéologie – tournée vers le passé ou visant à « faire durer l'état des choses » (comme l'utopie d'ailleurs – tournée vers l'avenir et se rapprochant alors du concept de « mythe ») est synonyme de « fausse conscience ».

---

<sup>70</sup> K. Marx fait jouer un rôle important à la praxis dans la mesure où l'action collective sous ses formes techniques, économiques et sociales peut être considérée comme fondement de l'idéologie

<sup>71</sup> H. Hannoun, *L'intégration des cultures*, L'Harmattan, Paris 2004

<sup>72</sup> K. Mannheim, *op. cit.*

Rappelons quelques éléments de textes consacrés à l'idéologie :

- « *L'histoire de la nature, ce qu'on appelle les sciences naturelles, ne nous intéresse pas ici ; mais nous devons nous occuper de l'histoire des hommes, puisque l'idéologie presque entière se réduit, soit à une conception erronée de cette histoire, soit à une abstraction complète de cette histoire* »<sup>73</sup>.

- « *Une idéologie est un système (possédant sa logique et sa rigueur propres) de représentations (images, mythes, idées ou concepts selon les cas) doué d'une existence et d'un rôle historiques au sein d'une société donnée. Sans entrer dans le problème des rapports d'une science à son passé (idéologique), disons que l'idéologie comme système de représentations se distingue de la science en ce que la fonction pratico-sociale l'emporte en elle sur la fonction théorique (ou fonction de connaissance)* »<sup>74</sup>.

- « *L'idéologie est un système global d'interprétation du monde historico-politique* »<sup>75</sup>.

- « *Une idéologie est très littéralement ce que son nom indique : elle est la logique d'une idée. Son objet est l'histoire, à quoi « l'idée » est appliquée ; le résultat de cette application n'est pas un ensemble d'énoncés sur quelque chose qui est, mais le déploiement d'un processus perpétuellement changeant. L'idéologie traite l'enchaînement des événements comme s'il obéissait à la même « loi » que l'exposition de son « idée ». Si les idéologies prétendent connaître les mystères du procès historique tout entier, les secrets du passé, les dédales du présent, les incertitudes de l'avenir – c'est à cause de la logique inhérente à leurs idées respectives* »<sup>76</sup>

Au sens strict du terme, comme tout concept ainsi construit, l'idéologie est la science des idées. Le suffixe *logos* indique deux choses : il s'agit de proposer une « logique de » et un « discours sur », la « logique de » étant rendue intelligible par le « discours sur ». L'idéologie est ainsi corrélative, au XVIII<sup>e</sup> siècle, du projet encyclopédique de Diderot & d'Alembert dans la mesure où il y est bien question de classer des idées. Mais le projet idéologique ainsi formulé marque aussi son impasse. Sans doute était-ce le dernier possible... Qui se hasarderait aujourd'hui à construire l'idéologie d'une encyclopédie sauf déjà contingente à un domaine. L'idéologie, au sens premier du terme, se trouve ainsi enfouie, sous l'ordre alphabétique, sous le jeu des corrélats.

Dans une acception, qui domine largement aujourd'hui, il s'agit d'une « *pensée théorique qui croit se développer abstraitement sur ses propres données, mais qui est en réalité l'expression de faits sociaux* »<sup>77</sup>. C'est cette acception qui est à la fois à l'origine de la politisation et de la « sociologisation » du concept. La politisation du concept se réfère à la classe (cf. « l'idéologie de classe ») là où la « sociologisation » se réfère à la masse (cf. l'idéologie populaire). C'est à ce titre que l'on n'échappe pas à son idéologie. L'idéologie va donc représenter l'idée fautive, la justification d'intérêts, de passions. La définition de l'idéologie se trouve coincée entre un concept neutre, une acception dogmatique (l'idéologie d'une société, d'un parti, d'une classe) et une acception péjorative dont on se sert pour déclasser les présumés de l'autre. Dans tous les cas, c'est un « système » qui possède sa logique propre venant fonder des

---

<sup>73</sup> K. Marx, *Oeuvres philosophiques*, vol. VI

<sup>74</sup> L. Althusser, *Pour Marx*, Editions La Découverte, Paris, 1989

<sup>75</sup> R. Aron, *Trois Essais sur l'âge industriel*, Seuil, Paris, 1969

<sup>76</sup> H. Arendt, *Les origines du totalitarisme – Le système totalitaire* (1966), Editions du Seuil, collection « Points », Paris, 1972, trad. J.-L. Bourget & R. Daveu & P. Lévy

<sup>77</sup> A. Lalande, *Dictionnaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991, p. 458

représentations (modèles, images, mythes, etc.). Comme le souligne L. Althusser<sup>78</sup>, elle ne se distingue de la science, en tant que système de représentation, que par le fait que la fonction pratico-sociale l'emporte sur la fonction théorique.

C'est H. Desroche qui signe l'article « utopie » de l'*Encyclopedia Universalis*. Il mentionne ainsi que « le terme d'utopie, inconnu du grec, a été forgé par Thomas More (...) « Utopie », selon Thomas More, signifie « nulle part » : un lieu qui n'est dans aucun lieu ; une présence absente, une réalité irréelle, un ailleurs nostalgique, une altérité sans identification (...) L'utopie serait en quelque sorte un projet imaginaire d'une réalité autre ». L'utopie propose une occasion de rêver, un principe d'espoir mais aussi le doute sur ce qui existe et les contours d'une alternative. C'est pourquoi elle se situe entre imagination et raison du fait de son caractère hétérotopique (penser une autre réalité par rapport à soi). A ce titre, elle constitue un mode de lutte contre la sclérose, une thérapeutique. Elle tend donc, tout comme l'idéologie, à créer une vérité, une fausse conscience. L'utopie indique, dans les mêmes termes, les contours de la contre-utopie, dénonciation lucide mais caricaturée des réalités qu'elle vise. L'utopie constitue, outre un mode de pensée, un genre littéraire dont la visée contient un aspect philosophique sur un mode qui succède à la référence à une cité idéale. L'utopie littéraire conduit ainsi aujourd'hui à la science-fiction mais aussi aux « utopies noires » comme dans le *1984* de G. Orwell<sup>79</sup>.

E. M. Cioran<sup>80</sup> incite à réfléchir sur les nombreux paradoxes que suscite l'évolution des peuples et l'histoire des nations marquées à la lumière d'innombrables projets utopiques. Il va appréhender l'histoire comme étant un mécanisme basé sur une volonté de destruction et d'asservissement de l'autre, propre à tous les hommes, et au degré le plus élevé, aux tyrans de tous les temps qui semblent être à l'origine de la trame de l'histoire. L'utopie, qu'il définit comme un projet politique d'organisation idéale, suppose une anémie de la volonté et une forme avancée d'apathie généralisée, nécessaires à la dynamique d'une société humaine. Autrement dit, une société sans utopie est une société sans avenir mais sa conception de l'utopie comme sorte de finalité à l'idéologie conduit à une pensée particulièrement pessimiste de l'utopie. En effet, pour vivre, l'homme, qui se recrute dans sa grande majorité parmi les plus démunis, a besoin d'espérer une amélioration de sa condition ici-bas ou dans un autre monde. L'étude des différents systèmes utopiques montre que ces organisations ont comme finalité le bonheur absolu et éternel de l'humanité. Mais une analyse détaillée de cette littérature montre que ce sont tous des systèmes monstrueux car ils présentent l'homme comme un être heureux et discipliné ou bien contraint au point de ne jamais pouvoir exercer son libre-arbitre. Vouloir rendre les hommes heureux à travers les systèmes utopiques reviendrait à les lobotomiser pour les rendre aussi dociles que possible, d'où le fait de coter ce travail de E. M. Cioran qui « boucle » particulièrement bien avec le projet du management scientifique qui est, en quelque, sorte de « robotiser » l'agent organisationnel.

A l'inverse, Y. Friedman<sup>81</sup> propose une conception optimiste de l'utopie. Une société est, à ses yeux, une utopie réalisée. En d'autres termes, les organisations d'aujourd'hui sont les utopies d'hier. Elles sont donc, par excellence, réalisables. Une utopie n'est

---

<sup>78</sup> L. Althusser, *op. cit.*

<sup>79</sup> G. Orwell, *1989*, Livre de poche, Paris, 1989 (Ed. originale : 1949)

<sup>80</sup> E. M. Cioran, *Histoire et utopie*, Gallimard, Paris, 1987, ISBN : 2070324079 (Ed. originale : 1960)

<sup>81</sup> Y. Friedman, *les utopies réalisables*, Editions de l'Eclat, Paris, 2002

donc pas seulement un projet d'organisation politique sans fondement mais, si elle respecte certaines « lois », elle peut devenir réalité. Le concept d'utopie réalisable se situe à l'intersection du projet et de l'utopie, mais il est très éloigné du rêve, que Y. Friedman appelle le *wishful thinking*. De façon plus fondamentale, E. Bloch<sup>82</sup> parle de « rêves anticipants ».

Les interprétations utopiques et idéologiques ne sont pas le produit d'expériences concrètes mais une connaissance dénaturée venant contraindre l'individu à masquer les éléments de situation réelle. L'utopie est transformatrice et l'idéologie conservatrice dans la mesure où elle vise à faire durer un état donné des choses. Elles opèrent par dégradation du sens dialectique du fait de leur caractère égocentrique et identitaire. Le privilège accordé au futur (avec l'utopie) ou présent (avec l'idéologie) vient se parer de vertus scientifiques et autorise à questionner le passé en fonction des catégories d'identification mises en avant. Pour ce qui nous concerne ici, d'un point de vue utopique, il y aurait des entreprises de demain dont il nous faudrait traquer les indices de même que, d'un point de vue idéologique, il y aurait toujours eu des entreprises ...

E. Chiapello<sup>83</sup> va souligner la dualité qui existe entre la définition politique, focalisée sur la distorsion et la dissimulation, idéologie dévoilée grâce au soupçon et la définition culturaliste qui propose une perspective englobante pour laquelle, comme dans toute représentation sociale, la distorsion est postulée et pour laquelle l'idéologie s'appréhende grâce à un travail de compréhension de l'Autre.

Une théorie de caractère scientifique peut jouer un rôle de justification utopique ou idéologique dans le sens où il y est fait recours pour justifier la constitution d'une société en un système d'équilibre stable (et donc justifier toute opposition au changement ou « forcer » un changement univoque, la rhétorique pouvant être celle du changement et de l'innovation comme aujourd'hui pour l'entreprise et la société). C'est par ce détour que vient se constituer la « sociologisation » actuelle des concepts d'utopie et d'idéologie, logiques qui permettent de comprendre la mise en avant des changements nécessaires au maintien de la stabilité sociale, les changements compatibles avec celle-ci et les fluctuations limitées autour d'une position d'équilibre.

Les théories de l'équilibre sont ainsi particulièrement sujettes au détournement utopique ou idéologique. Ce détournement intervient par « sursaturation » causale avec la dichotomisation entre des facteurs « amis » et des facteurs « ennemis ». Il en va par exemple ainsi avec la référence à notre ami « le marché », spectateur impartial qui, s'il manque de bienveillance, c'est parce que nous le méritons bien. L'origine sociologique d'une théorie n'implique pas *a priori* de soupçon sur sa validité scientifique. C'est l'« utopisation » ou l'idéologisation des théories scientifiques et sociologiques qui pose problème.

L'idéologisation est au centre de la question de l'importation et de sa justification au-delà de l'emprunt utilitaire d'une synthèse métaphorique prête à l'emploi comme il en va, par exemple, de *Surveiller et punir* de M. Foucault<sup>84</sup> qui permet de voir partout du

---

<sup>82</sup> E. Bloch, *Le principe espérance*, Gallimard, Paris, 1976

<sup>83</sup> E. Chiapello, « L'esprit du capitalisme : une conception réconciliant deux sens principaux de la notion d'idéologie », in *La stratégie et son double – Autonomie du sujet et emprise idéologique dans l'entreprise*, Eléonore Mounoud (Ed.), L'Harmattan, collection « Questions contemporaines », Paris, 2004

<sup>84</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1975

« surveiller et punir » tout comme il en va de la théorie de l'agence<sup>85</sup> qui conduit à voir partout des mandants et des mandataires au regard d'une « réalité » qui se plie aux hypothèses hasardeuses de l'interprétation.

Toujours pour étayer la thèse de la « sociologisation » des concepts d'utopie et d'idéologie, en particulier au regard de la justification idéologique des représentations, référons-nous à deux autres auteurs du champ de la sociologie (L. Boltanski & L. Thévenot<sup>86</sup>) et remarquons aussi combien leur modélisation va en ce sens. Le sujet général de leur ouvrage porte sur la relation et les enjeux entre accord et discord. Pour cette étude, les auteurs vont construire un cadre permettant d'analyser, à l'aide d'instruments théoriques, les différentes logiques d'action (par référence à des « cités » marchande, civique, industrielle, etc.). Ils vont mettre en avant l'existence de « cités » différentes qui constituent des sortes d'idéaux-types correspondant à l'existence de pluralité des formes de généralités, cadres des représentations venant servir aussi de cadres de justification. L'hypothèse qu'ils défendent est que l'identification des cités est une phase nécessaire pour construire des accords entre les agents par la reconnaissance d'un véritable « impératif » de justification. On est donc ici face à la construction de « noyaux » utopiques et idéologiques dans la mesure où ils enferment les représentations dans le cadre de qu'ils qualifient de « cités », opérateurs d'interprétation et de justification.

La difficulté d'investigation du concept d'utopie et d'idéologie croît lorsqu'il est nécessaire de constater que des théories scientifiques peuvent s'intégrer dans des ensembles idéologiques. Réciproquement, le contexte idéologique peut favoriser le déclenchement d'une démarche scientifique d'autant que le statut de la preuve comme celui de l'erreur possèdent un positionnement spécifique dans les sciences humaines et donc dans les sciences de gestion du fait de la « partiellité » et donc de la partialité de leur « objet ». L'idéologie amène à biaiser le choix entre des conceptions scientifiques parallèles. C'est en partie à ce projet que s'est intéressé R. Boudon.

### **L'analyse de l'idéologie effectuée par R. Boudon<sup>87</sup>**

L'auteur constate que les modèles développés par les sciences sociales constituent des simplifications de la réalité et induisent des stratégies de justification d'ordre idéologique (« *Les idéologies sont un ingrédient naturel de la vie sociale... les idéologies surgissent non pas bien que l'homme soit rationnel mais parce qu'il est rationnel* »)<sup>88</sup>. En effet, l'acteur social est toujours « situé ». C'est en cela que la leçon vaut aussi pour l'utopie.

Il va articuler sa démonstration en se référant d'abord à quatre auteurs :

- K. Marx & F. Engels avec une conception de l'idéologie « qui fausse » - un ensemble de fausses idées - pour passer en force,

---

<sup>85</sup> Jensen M. C. & Meckling W. C. (1979), « Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination », *Journal of Business*, vol. 52, n° 4

<sup>86</sup> L. Boltanski & L. Thévenot, *De la justification - les économies de la grandeur*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1991

<sup>87</sup> R. Boudon, *L'idéologie*, Seuil, Collection Points, n° 241 (Ed. originale : 1989)

<sup>88</sup> R. Boudon, *op. cit.*, p. 22

- R. Aron pour qui l'idéologie est une composition de jugements de faits et de jugements de valeurs,
- E. Shils<sup>89</sup> pour qui l'idéologie est une forme de système de croyances positives et normatives,
- C. Geertz pour qui l'idéologie est simplification.

R. Boudon centre l'appréciation des définitions de l'idéologie autour du critère de vérité. La construction de l'idéologie (et donc de l'utopie aussi) correspond à une forme de représentation de la réalité par idéaltype simplificateur et que l'on ne rencontre donc jamais. Elle s'appuie sur des doctrines de type scientifique en établissant un lien entre des actes symboliques (médiation par la métaphore) et des réalités par recouvrement des argumentations de type scientifique, rhétorique, exégétique. Il va ainsi se référer aux travaux de K. Mannheim où l'idéologique est vu comme mise en exergue des idoles (d'où la déformation liée aux « préférences » de départ comme, par exemple, avec le dogme des classes chez K. Marx).

C'est ensuite ce qui va conduire R. Boudon à élaborer une théorie restreinte de l'idéologie à partir de la proposition suivante : « *Contrairement à une idée reçue, les idées reçues entrant dans la composition des idéologies, loin d'être toujours le fait de l'aveuglement ou de forces obscures échappant au contrôle du sujet, peuvent au contraire émerger normalement dans son esprit* »<sup>90</sup> et une « sociologisation » de l'idéologie comme projet de compréhension où les idées reçues sont un « produit normal de la science normale ». En fait, il faut faire attention à l'importance de la situation de l'agent en prenant en compte des effets de position et des effets de disposition car ces deux aspects ont un impact sur son intention. La position implique et la disposition ferme le champ des possibles (par référence aux savoirs constitutifs de sa propre culture).

L'agent sociologique serait rationnel dans la mesure où il a intériorisé les « dispositions », d'où les effets de perspectives positifs ou négatifs de la représentation des conséquences d'une action. Il en va de même des effets de distance ou d'éloignement par rapport à un problème. Les représentations attribuées à l'ambiguïté d'un événement viennent donc dépendre des agents. « *On ne sait pas qu'on ne sait pas, mais on croit savoir* »<sup>91</sup> d'où les compréhensions différentes associables à un événement donné au travers du prisme issu d'une utopie ou d'une idéologie. La mobilisation des éléments de preuve sera ainsi différente (en particulier au regard des présupposés).

Pour lui, l'idéologie ne peut être étudiée indépendamment des problèmes de communication (et donc de réception au regard des ressources cognitives et éthiques) des théories par la médiation du discours (et des métaphores), d'où les réceptions « métaphoriques » de théories qui laissent ouvertes le statut scientifique et idéologique de la preuve et signent donc la référence à la vérité « en légitimité ». La validité « en légitimité » d'un paradigme est aussi liée à sa fécondité. D'où la résonance « bonnes formes - bonnes raisons » de dire les choses. Les notions de lexique, de paradigme et de modèles font ainsi système.

---

<sup>89</sup> E. Shils, « Ideology and Civility: on the Politics of the Intellectual », *Sewanee Review*, n° 66, 1958, pp. 450-480.

<sup>90</sup> R. Boudon, *op. cit.*, p. 106

<sup>91</sup> R. Boudon, *op. cit.*, p. 156

Le paradigme comme production scientifique vient légitimer les modèles qui le concrétise mais dans une perspective épistémologique alors que l'idéologie ne peut alors lui être considérée comme étant voisine même si paradigme et idéologie constituent bien tous les deux un système de croyances.

## A propos de *Mythologies* de R. Barthes<sup>92</sup>

Dans *Mythologies*, R. Barthes propose deux déterminations de contexte :

- une critique idéologique portant un regard sur la culture de masse,
- un démontage sémiologique de ce langage.

Les représentations collectives y sont traitées comme des systèmes de signes afin de rendre compte en détail d'une des vocations de l'idéologie (et donc aussi de l'utopie) qui est de mystifier en donnant à la culture petite-bourgeoise une valeur universelle. Le projet reste à nos yeux d'actualité avec le thème de l'organisation. Il invite à la dénonciation de cette mystification à partir de cet instrument d'analyse qu'il qualifie de « sémioclastrie ». C'est avec cela que l'on trouve le projet de la mise en avant d'une critique sociale instrumentée. C'est surtout la dernière partie de son ouvrage (*Le mythe aujourd'hui*) qui nous intéresse du fait des contours du projet d'analyse qui est ici explicité.

A la question de savoir ce qu'est le mythe aujourd'hui, R. Barthes commence par répondre qu'il est parole. C'est un système de communication, un message, un mode de signification, une forme et non pas un objet, un concept ou une idée. Cette forme rencontre des limites historiques, des conditions d'emploi, mais il est important de la décrire comme forme. Et c'est aussi clairement ce qui nous concerne ici dans le recours aux fictions instituant en sciences de gestion comme avec la figure du client, de l'actionnaire, du marché, etc. A ce titre, tout peut être mythe. « *Le mythe ne se définit pas par l'objet de son message, mais par la façon dont il le profère* »<sup>93</sup>. Mais le mythe est passager dans la mesure où c'est l'histoire humaine qui fait passer le réel à l'état de parole, il ne sort pas de la nature des choses. Il peut également prendre les formes les plus générales possibles du langage. La mythologie n'est ainsi qu'un élément de la science des signes. Le signifiant du mythe se présente par contre de façon ambiguë dans la mesure où il est sens (plein) et forme (vide). La forme du mythe éloigne le sens de sa contingence (histoire, géographie, morale, zoologie, littérature) mais c'est cette forme (celle du langage) qui donne sens au mythe au-delà du sens du langage et qui en constitue la production utopique ou idéologique. Mais ce sens du mythe est passager tout en « héritant » du sens du langage. Le concept mythique se réfère à une multiplicité de signifiants (sans proportion comme dans le langage). De plus, il n'y a pas de fixité dans les signifiants. Le mythe est un système double avec un sens au départ et le recours à l'imagination. C'est un alibi qui positionne le sens là où on ne l'attend pas. Le mythe interpelle par sa forme particulière en rattrapant la générosité d'une signification. Le mythe est une parole volée et rendue. Il joue sur l'analogie du sens et de la forme (motivée, avec volonté d'alourdir la signification).

Le mythe conduit à trois types de lectures du mythe comme :

---

<sup>92</sup> R. Barthes, *Mythologie*, Seuil, Collection Point n°10

<sup>93</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 7

- symbole qui constitue la forme du concept représentant le mythe (statique, analytique, cynique),
- imposture, car le mythe est l'alibi de la déformation (statique, analytique, démystifiante).
- construction car le mythe se construit au travers du regard du lecteur (dynamique).

« Si l'on veut rattacher le schéma mythique à une histoire générale, expliquer comment il répond à l'intérêt d'une société définie, bref passer de la sémiologie à l'idéologie, c'est la 3<sup>ème</sup> posture qui vaut. (...) C'est le lecteur de mythes lui-même qui doit en révéler la fonction essentielle. (...) Le mythe ne cache rien et il n'affiche rien : il déforme. (...) Le mythe est une parole excessivement justifiée »<sup>94</sup>. L'action impressive du mythe est plus importante que les explications rationnelles. C'est un système inductif que le consommateur de mythe considère comme « naturelle ». Les valeurs sont prises pour des faits. C'est ce qui, à nos yeux, opère aujourd'hui avec le thème de l'organisation. Le mythe transforme un sens en forme pour naturaliser des choses en forme.

R. Barthes va alors parler de la bourgeoisie comme société anonyme pour en décoder l'essence mythique. « Comme fait économique, la bourgeoisie est nommée sans difficulté : le capitalisme se professe. Comme fait politique, elle se reconnaît mal : il n'y a pas de partis « bourgeois » à la chambre. Comme fait idéologique, elle disparaît complètement : la bourgeoisie a effacé son nom en passant du réel à sa représentation, de l'homme économique à l'homme mental : elle s'arrange des faits, mais ne compose pas avec les valeurs, elle fait subir à son statut une véritable opération d'ex-nomination ; la bourgeoisie se définit comme la classe sociale qui ne veut pas être nommée. « Bourgeois », « petit-bourgeois », « capitalisme », « prolétariat », sont les lieux d'une hémorragie incessante : hors d'eux le sens s'écoule, jusqu'à ce que le nom devienne inutile »<sup>95</sup>. Politiquement, l'hémorragie du nom bourgeois se fait à travers l'idée de nation (qui servit à exclure l'aristocratie). « Le syncrétisme permet à la bourgeoisie de recueillir la caution numérique de ses alliés temporaires, toutes les classes intermédiaires, donc « informes » »<sup>96</sup>. Et idéologiquement, tout ce qui n'est pas bourgeois est obligé d'emprunter à la bourgeoisie. « Il y a sans doute des révoltes contre l'idéologie bourgeoise. C'est ce que l'on appelle en général l'avant garde. Mais ces révoltes sont socialement limitées, elles restent récupérables »<sup>97</sup>, d'autant que ce sont des éléments de cette bourgeoisie. « Et puis, ces révoltes s'inspirent toujours d'une distinction très forte entre le bourgeois éthique et le bourgeois politique : ce que l'avant-garde conteste, c'est le bourgeois en art, en morale, c'est, comme au plus beau temps du romantisme, l'épicier, le philistin »<sup>98</sup>. Et finalement, ne peut-on affirmer que la figure de l'organisation et celle de l'agent organisationnel ne seraient finalement pas autre chose que le philistin élevé au statut d'idéal. « Cet anonymat de la bourgeoisie s'épaissit encore lorsqu'on passe de la culture bourgeoise proprement dite à ses formes étendues, vulgarisées, utilisées, à ce que l'on pourrait appeler la philosophie publique, celle qui alimente la morale quotidienne, les cérémoniaux civils, les rites profanes, bref les normes non écrites de la vie relationnelle en société bourgeoise. C'est une illusion de réduire la culture dominante à son noyau inventif : il y a aussi une culture

<sup>94</sup> R. Barthes, *op. cit.*, pp. 215-216

<sup>95</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 225

<sup>96</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 255

<sup>97</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 226

<sup>98</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 226



*bourgeoise de pure consommation* »<sup>99</sup>. Les normes bourgeoises sont alors vues comme des lois évidentes d'ordre naturel. « *Les normes petites-bourgeoises sont des résidus de la culture bourgeoise, ce sont des vérités bourgeoises dégradées, appauvries, commercialisées, légèrement archaïsantes, ou si l'on préfère : démodées* »<sup>100</sup>. La bourgeoisie transforme de façon construite invisible la réalité du monde en image du monde sur les principes du monde fondés sur ses catégories. Le mythe conduit à une parole dépolitisée et c'est cela qui est à l'œuvre avec la mise en exergue de l'organisation, dans les catégories d'un marché qui tient lieu de cité, mais d'une cité dégagée des catégories du politique au nom de celles de l'économique. La vertu « phagocitante » de l'idéologie bourgeoise tend à transformer une intention historique en nature.

R. Barthes va alors dégager les formes rhétoriques des mythes bourgeois :

- La vaccine : immuniser l'imaginaire collectif par une petite inoculation de mal reconnu ; il s'agit d'une économie de compensation ; on retrouve ici un l'aspect « phagocitant » de la critique par la bourgeoisie.
- La privation d'histoire qui « s'évapore » en une domestique idéale ; rien n'est produit, rien n'est choisi, tout est consommé dans un univers d'irresponsabilité de l'homme.
- L'identification qui fait que l'Autre se réduit au même ; c'est ce qui est aussi clairement à l'œuvre dans le projet de la mondialisation comme représentation d'un monde de clients ; la bourgeoisie, dans le libéralisme, ne peut concevoir l'Autre, elle l'imagine à l'image d'elle-même.
- La tautologie sur la base d'un argument d'autorité ; on retrouve ici la théorie des « parties prenantes » où il s'agit de définir le tout à partir de ses parties « judicieusement » articulées.
- Le ninisme qui pose deux contraires et balance l'un par l'autre pour les rejeter tous les deux ; le capitalisme n'est ainsi ni théorique ni utopique.
- La quantification de la qualité qui mène à une économie d'intelligence comme dans tout ce qui concerne les fondements de la théorie économique néo-classique ou pour ce qui concerne la manière dont on désire voir l'organisation dans son univers gestionnaire quantifié comme en comptabilité.
- Le constat qui prévoit plus qu'il n'affirme. Le « il fait beau » indique surtout l'utilité du beau temps, tout comme le client indique l'utilité de la marchandise et l'entreprise celle du profit.

La mythologie vient surtout indiquer le mythologue pour qui la socialité est de l'ordre de la moralité dans la mesure où être social, c'est indiquer ce qui est bien. Être client, être organisation, c'est être bien, c'est être ce qu'il « faut être », ce qui déclasse d'autant les autres postures sociales et politiques ou conduit à les penser dans les termes de la position du client et de l'organisation, comme il en est question dans les catégories du *New Public Management*.

C'est aussi en se référant à P. Ricœur<sup>101</sup> et à J. Baechler<sup>102</sup> qu'il est envisageable de discuter du concept d'idéologie. P. Ricœur le perçoit en liaison avec celui d'utopie, idéologie et utopie étant tous deux les produits d'une imagination sociale et culturelle.

<sup>99</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 227

<sup>100</sup> R. Barthes, *op. cit.*, p. 228

<sup>101</sup> P. Ricœur, *L'idéologie et l'utopie*, Seuil, Collection « la couleur des idées », Paris, 1997

<sup>102</sup> J. Baechler, *Qu'est-ce que l'idéologie ?*, Gallimard, Paris 1976

L'imagination sert d'opérateur dans la mesure où, à la fois, elle déforme la réalité mais aussi elle structure notre rapport au monde. La déformation de la réalité en constitue l'aspect négatif et la structuration du rapport au monde l'aspect positif. Avec la structuration, il est en effet aussi question d'influence. En ce sens, nous ne sommes pas si éloignés de l'image, de la métaphore et de la figure dans leur vocation à offrir une intelligibilité de l'organisation, du marché et du client et d'une situation où l'idéologie sert clairement de cadre à la compréhension des interactions sociales, comme dans les liens qui s'établissent entre *habitus* et *socius* chez P. Bourdieu.

### **Habitus et socius chez P. Bourdieu<sup>103</sup>**

Tout comme d'autres sociologues, P. Bourdieu offre un cadre de pensée qui s'inscrit dans ce que nous avons déjà qualifié de « sociologisation » du concept d'idéologie dans une perspective à la fois structuraliste et réductionniste (d'où sa proximité avec l'idéologie comme miroir déformant et projet de « passage en force »). Il parle d'un univers où les agents ne sont pas vus d'abord comme des sujets conscients mais des agents agissants et dotés d'un sens pratique, d'un système acquis de préférences et de capacités de perception. Les comportements de ces agents peuvent être expliqués en référence à la rationalité même s'il n'y a pas de calcul rationnel explicite et conscient comme chez *l'homo economicus*. A un moment donné, il existe donc un « rapport entre les positions sociales (concept relationnel), les dispositions (ou les *habitus*) et les prises de position, les choix que les agents sociaux opèrent ». En d'autres termes, « les familles sont des corps animés d'une sorte de *conatus* au sens de Spinoza, c'est-à-dire d'une tendance à perpétuer leur être social avec tous ses pouvoirs et ses privilèges, qui est au principe des stratégies de reproduction ». Les rapports sociaux sont plutôt des rapports de force symboliques, mais peuvent ou ont pu être des rapports de force physiques. Dans les champs sociaux, il existe une « légalité » spécifique.

C'est la position dans le champ social qui influence la vision du monde, les goûts, etc. (*l'habitus*). Cet *habitus*, sorte de « structure incorporée » à l'agent influence ses choix et ses stratégies et conforte sa position dans la structure « objective » des institutions de la société. Ce sera par exemple le cas de l'école. Si bien que, dans de nombreux « champs sociaux », la soumission à l'intérêt général soit le meilleur moyen de défendre son propre intérêt (exemples : la bureaucratie, la famille, etc.). Les relations de domination sont alors le support d'une violence symbolique. Pour P. Bourdieu, la sociologie est un instrument de connaissance de soi qui remet en question les libertés illusoires et permet de conquérir la liberté par la connaissance des déterminismes sociaux. Un terme revient d'ailleurs souvent dans l'œuvre de P. Bourdieu : la *doxa*. Celle-ci est le point de vue des dominants qui s'impose à tous comme point de vue universel. S'il y a eu des affrontements pour créer ce point de vue, ils sont éloignés et enfouis dans l'inconscient. En effet, « les penseurs laissent à l'état *impensé (doxa)* les présupposés de leur pensée, c'est-à-dire les conditions sociales de possibilité du point de vue scolastique, qui sont acquises au travers d'une expérience scolaire, ou scolastique, souvent inscrite dans le prolongement d'une expérience originaires (bourgeoise) de distance au monde et aux urgences de la nécessité ». Pour comprendre, il faut donc critiquer le point de vue théorique qui neutralise les intérêts et enjeux pratiques. La *doxa* est aussi accorder au groupe ce qu'il demande c'est-à-dire

---

<sup>103</sup> P. Bourdieu, *Raisons pratiques – Sur la théorie de l'action*, Le Seuil, Paris, 1994

l'acceptation de la représentation qu'il souhaite donner et se donner de lui-même. Et le groupe récompense cette soumission, réelle ou fictive, du moi au nous. On peut donc tenir pour loi anthropologique universelle l'existence de « profits d'universalisation ».

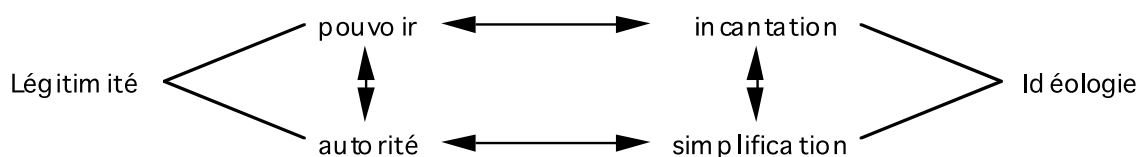
Avec ces auteurs, on voit la mince frontière entre légitimation et légitimité. Mais peut-être est-il d'ores et déjà possible de mettre en exergue un concept permettant le passage entre ces deux aspects en se référant au mimétisme, à la fois d'ordre individuel et d'ordre socio-politique. Le comportement mimétique résulte d'un choix biaisé par le regard porté sur les choses, choix biaisé et comportement contribuant tous deux à la validation et à la construction de l'utopie comme de l'idéologie.

## Le processus de justification de l'utopie et de l'idéologie

Le processus de justification dans l'utopie et l'idéologie conduit à une première interrogation sur les rapports qui peuvent s'établir entre légitimité et utopie ou idéologie. Reprenons d'abord ces deux notions sous leur forme restreinte et négative et établissons, en quelque sorte, le rapport qui peut s'établir entre les deux.

La légitimité peut être vue, au sens politique du terme, comme une situation dans laquelle on assiste à la coïncidence entre le pouvoir et l'autorité. Le titulaire d'une position de pouvoir est en même temps celui qui en possède l'autorité (morale bien sûr mais aussi cognitive, à notre époque, en termes de savoir-faire et d'expertise, ce qui contribue d'autant à la mise en avant, au nom de l'expertise, de la rationalité procédurale comme mode de gouvernement dans les organisations).

La correspondance entre légitimité et utopie ou idéologie peut alors se schématiser ainsi :



En se référant à K. Marx, J. Habermas, M. Weber, K. Mannheim, C. Fourier et C.-H. de Saint-Simon, P. Ricoeur questionne le préjugé qui consiste à associer utopie ou idéologie à illusion sans pour autant approfondir comment chacune d'elle se construit autour de structures symboliques, ni la vocation de l'utopie ou de l'idéologie légitime à « créer » la réalité comme il a déjà été souligné plus haut.

Il est aussi possible de se référer au contenu du terme idéologie, tel qu'il est proposé par Destutt de Tracy dans *Eléments d'Idéologie*, définition que commente M. Foucault : « Chez Destutt ou Gerando, l'Idéologie se donne à la fois comme la seule forme rationnelle et scientifique que la philosophie puisse revêtir et unique fondement qui puisse être proposé aux sciences en général et à chaque domaine singulier de la connaissance science des idées, l'Idéologie doit être une connaissance de même type que celles qui se donnent pour objet les êtres de la nature, ou les mots du langage, ou les lois de la société. Mais dans la mesure où elle a pour objet les idées, la manière de les exprimer dans des mots, de les lier dans des raisonnements, elle vaut comme la Grammaire et la Logique de toute science possible. L'Idéologie n'interroge pas le fondement, les limites ou la racine de la représentation ; elle parcourt le problème des

*représentations en général ; elle fixe les successions nécessaires qui y apparaissent ; elle définit les liens qui s'y nouent ; elle manifeste les lois de composition et de décomposition qui peuvent y régner. Elle loge tout savoir dans l'espace des représentations, et en parcourant cet espace, elle formule les lois qui l'organise. Elle est en un sens le savoir de tous les savoirs. Mais ce redoublement fondateur ne la fait pas sortir du champ de la représentation »*<sup>104</sup>. M. Foucault intègre ici clairement cette conception de l'idéologie (et donc de l'utopie) dans le champ de la représentation, comme une sorte de masque invisible où elles génèrent à la fois la représentation et *vice-versa*.

## **J. Baechler et *Qu'est-ce que l'idéologie ?***

C'est en soulignant combien écrire sur l'idéologie est une entreprise périlleuse du fait de l'arbitraire dans la définition du concept que J. Baechler nous aide à indiquer les contours du projet qui est ici d'envisager l'organisation, le marché et le client avec le discours dominant légitime qui permet d'en parler. C'est pourquoi cette question de l'idéologie est ici aussi importante. J. Baechler va construire les développements qu'il offre dans l'examen de la question de l'idéologie en lecture parallèle, en tressage pourrait-on dire aussi avec celle de liberté. Et c'est en cela que ceci nous intéresse ici, dans la mesure où la « domination – soumission » se caractérise par l'exercice de la volonté libre d'un agent organisationnel pour réduire son espace de liberté et que l'idéologie joue en quelque sorte le même rôle. J. Baechler nous indique en effet que liberté s'oppose à oppression, l'oppression étant la marque d'un non-choix, ou encore la soumission à une nécessité extérieure. Mais la liberté s'oppose aussi à la coercition, c'est-à-dire la rencontre avec une autre volonté sans obéissance légitime. La liberté s'oppose enfin à la sujétion c'est-à-dire l'impossibilité imposée au sujet de prendre part aux décisions qui le concernent. Ces trois aspects peuvent être liés ou dissociés mais, en tous les cas, ils montrent les contours subtils mais non pas relatifs pour qui veut s'intéresser à la liberté et donc il en va de même pour l'utopie et l'idéologie.

La nature de l'idéologie (et donc de l'utopie) est pour lui celle d'un discours qui tend à générer des valeurs qui servent de référence à l'exercice du pouvoir dans une société. Il s'agit d'un processus de transformation des passions en valeurs. La dimension qu'il en donne est fondamentalement politique et soulignons avec lui qu'à ce titre, « *une idéologie n'est ni vraie, ni fausse, elle ne peut être qu'efficace ou inefficace, cohérente ou incohérente* »<sup>105</sup>. Mais elle est aussi métaphysique puisque l'auteur nous dit que l'idéologie (et donc aussi l'utopie) permet de transformer des passions en valeurs. A ce titre, elle nous pose donc la question de savoir ce qu'est une « valeur individuelle », par exemple au regard du projet de fondement des besoins par les désirs au travers de la figure du client.

L'utopie, tout comme l'idéologie remplissent plusieurs fonctions :

- le ralliement, la reconnaissance des agents d'un même univers de pensée ;
- la justification de ses croyances qui permet de dessiner les contours du groupe des adversaires et de celui des partisans ;
- le voilement des intérêts, en particulier ceux de la classe dominante ;

---

<sup>104</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1971, p. 249

<sup>105</sup> J. Baechler, *op. cit.*, p. 61

- la désignation des choix proposés aux partisans ou de ceux qui peuvent l'être, ce qui constitue le cadre de l'univers du choix dans les sociétés politiques pluralistes, en offrant le fondement d'une représentation du choix ; à ce titre, l'utopie, tout comme l'idéologie ne portent pas seulement sur les valeurs mais également sur les fins et les buts comme moyens intermédiaires d'obtention des valeurs ;
- la perception qui, en simplifiant les données, permet de manipuler des « totalités » et de se déterminer sur l'avenir.

Les systèmes utopiques ou idéologiques se développent à partir des noyaux sur la base des thèmes suivants :

- Les « questions fondamentales », les questions citées par J. Baechler sont celle du Mal pour laquelle il distingue la position dualiste du libéralisme (l'individu est le lieu du tressage du Bien et du Mal), celle des positions monistes (qui sont représentées par le socialisme, le nationalisme et le fascisme). La question du pouvoir y est ainsi traitée de façon très différente : dans le libéralisme, le pouvoir est à la fois un Bien et un Mal, il ne possède pas de limite intrinsèque à son expansion et c'est un pouvoir divisé alors que le socialisme prône la disparition du pouvoir là où nationalisme et fascisme défendent son hypertrophie. Le libéralisme prend racine dans la philosophie des Lumières et défend un ordre rationnel et vient fonder un libéralisme restreint. Or, « *on ne peut simultanément affirmer que le Mal existe et qu'il est indéracinable, et que la Raison finira par triompher pour instaurer un ordre bon et juste* »<sup>106</sup>. Le libéralisme généralisé repose sur le postulat que la pluralité des possibles est irréductible et donc que le choix entre les possibles est relatif à ces possibles ou, en d'autres termes, arbitraire. Le problème est alors celui d'un ordre stable.
- Les phagocytoses qui caractérisent le fait que les utopies tout comme les idéologies ont tendance à absorber les discours non utopiques et non idéologiques, en particulier des mythologies mais aussi des moeurs. Et c'est bien de cela dont il est question pour ce qui concerne l'anthropologie du client et du rapport marchand considéré comme « naturel » aujourd'hui. Mais là où J. Baechler notait la spécificité du libéralisme dans sa faible propension à la phagocytose, il faut mettre en avant aujourd'hui, à la faveur du renouveau du libéralisme, l'activation de cet aspect-là.
- La prolifération idéologique à partir d'un principe que J. Baechler qualifie de développement doctrinal (réponses idéologiques apportées à toutes les questions possibles) et du principe de l'hérésie qui consiste à s'emparer d'un élément d'une doctrine et de le développer en ignorant le contexte. L'hérésie signifie « dissidence ». Elle menace l'unanimité qui constitue le corps de la doctrine principale. Il vise des dérives en « isme » : parlementarisme, régionalisme, libéralisme... Il s'intéresse aussi aux éléments de genèse de l'hérésie avec la cristallisation, le passage organique et la prise de pouvoir. La cristallisation se caractérise par une posture fondée par un maître et suivie par des disciples. Le passage organique se caractérise par le passage de la posture au réel et la prise du pouvoir résulte de l'obtention d'une « masse critique » dans cet univers-là. L'opposition à une doctrine est ainsi aussi une hérésie et une nouvelle source doctrinale. Une dernière source de diversification des idéologies repose sur la nécessité de ne pas donner tort aux faits en tentant d'en conserver la valeur générale tout en révisant les modes de compréhension des faits. Il en va ainsi du « moment

---

<sup>106</sup> J. Baechler, *op. cit.*, p. 269

libéral »<sup>107</sup> et du traitement totalitaire des masses qui s'établit aujourd'hui autour de l'anthropologie du client avec un *continuum* de ce totalitarisme au regard de la propriété qui part du régime des enclosures en Grande-Bretagne ou de la primauté accordée à la propriété privée sous la Révolution Française et qui débouche sur le thème du client et du service aujourd'hui. La diversité hérétique indique ainsi l'idéologie-mère. Mais « *l'exercice du pouvoir transforme l'idéologie de projet utopique en projets limités et en supercherie* »<sup>108</sup>. En d'autres termes, s'il est possible de dire n'importe quoi quand on n'est pas au pouvoir, il n'en va pas de même quand on accède au pouvoir. J. Baechler commente ainsi la situation du socialisme réel et c'est ainsi que l'on peut se réserver aujourd'hui le droit de commenter le « libéralisme réel ».

### **La position de J. Habermas dans *La technique et la science comme idéologie*<sup>109</sup>**

Au-delà de la rationalité s'inscrit la croyance et l'irrationnel, donc de l'utopie et de l'idéologie, y compris dans les formes apparemment les plus rationnelles. Pour J. Habermas, ce qui est institutionnel dépasse la forme juridique et légale qui la matérialise et comprend aussi des médiations symboliques qu'il est important d'intégrer, d'où la nécessité de questionner cet élément-là quand on veut parler d'organisation au travers du prisme de l'utopie et de l'idéologie.

Son analyse des disciplines scientifiques a été faite dans *Connaissance et Intérêt*, texte dans lequel il distingue :

- les sciences empirico-analytiques qui expliquent par une démarche hypothético-déductive et recourent à la technique (cf. la physique),
- les sciences historico-herméneutiques qui cherchent à comprendre le sens, en particulier à partir du langage (cf. la philologie),
- les sciences praxéologiques et critiques qui s'intéressent aux activités humaines organisées dans le but de repousser les formes de domination et d'illusion (cf. la psychanalyse).

La sociologie, pour sa part, recouvre ces trois éléments.

Pour J. Habermas, la théorie de la société doit être objective et subjective pour tenir compte des rapports de pouvoirs et de contraintes mais aussi des savoirs et des croyances. En ce sens, le lien social est une intégration au système indépendamment de toute conscience critique et une intégration sociale peut être vue comme un ensemble de points de vue sur le monde, par référence à la dualité weberienne de la solidarité mécanique et de la solidarité organique.

Pour comprendre le social, il est nécessaire de se confronter à une praxéologie (théorie de l'action) et une épistémologie (théorie de la connaissance), enjeu également de cette argumentation quand il s'agit de parler de l'organisation au travers de modèles. L'agir communicationnel tient lieu de praxéologie et d'épistémologie avec la mise en avant de l'importance de la communication. Il va mettre en avant le performatif (lien à l'action).

---

<sup>107</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>108</sup> J. Baechler, *op. cit.*, p. 307

<sup>109</sup> J. Habermas, *La technique et la science comme idéologie*, Gallimard, collection « Tel », Paris, 1976

Les conditions d'universalité de la rationalité seraient principalement l'aspect réflexion de la culture, l'existence d'un monde objectif structuré par des lois, d'un monde social lié à des normes partagées et d'un monde subjectif relevant de la responsabilité personnelle. Le système capitaliste a, à cet égard, favorisé une logique d'action « cognitive – instrumentale » par la mise en avant du succès d'entreprise. La technoscience, qui en est l'instrument, privilégie ainsi la logique de l'application sous contraintes de la technique au lieu d'une logique de la pratique qui consiste à effectuer des choix conscients.

Sa théorie de l'agir va reposer sur quatre modèles d'action :

- téléologique où l'agent poursuit un but défini à l'avance,
- axiologique où les comportements sont régis par des normes,
- dramaturgique où il s'agit de proposer une certaine image,
- agir communicationnel où la construction d'un consensus résulte d'un dialogue de sujet à sujet.

L'intersubjectivité est donc importante car elle constitue une posture où la pragmatique formelle consiste à faire le premier pas en développant une argumentation. Cet agir communicationnel constituerait alors la base de l'intégration sociale car il permet la construction du monde vécu d'un groupe social. La conséquence politique en est la substitution de la discussion à la domination. Le discours théorique, pour sa part, est aussi un agir communicationnel.

Dans *La technique et la science comme idéologie*, ces deux entités, la technique et la science sont présentées comme la seule grande aventure de la société moderne et devant être perçues comme indissociables. Elles balayaient l'ensemble des valeurs anciennes, métaphysiques, religieuses, morales et ouvrent l'ère nouvelle des utopies et des idéologies vues comme une situation dans laquelle toute vérité s'éteint au profit de la violence. Ceci montre aussi combien, si l'on accepte le point de vue de J. Habermas, parler de l'organisation sans en occulter cet aspect est important. J. Habermas met en doute l'aspect cumulatif du progrès scientifique au nom d'une théorie sociale qui prenne en compte les modifications apportées par la science. Elle n'a amené ni progrès intellectuel, ni progrès moral. La technicisation de la science va de pair avec une scientification de la vie dans un complexe social encore plus large avec intervention de l'État, position programmatique venant fixer un cadre à l'activité d'entreprise. Ceci conduit Habermas à proposer une révision de la valeur-travail pour tenir compte du travail intellectuel. D'où la montée en puissance de la technocratie. J. Habermas met en évidence les deux réactions possible à la technocratie : de « gauche » ou libérale avec l'utopie d'un l'âge d'or « post technocratique » et de « droite » ou conservatrice avec des systèmes « hommes – machines » où c'est la machine qui a le dessus. On assiste, en tout état de cause, à la généralisation d'une idéologie technocratique alors que J. Habermas propose des modèles alternatifs (des utopies, alors ?) : le modèle décisionniste fondé sur la distinction weberienne « savant – politique » où le politique conserve des attributs, où la rationalisation se heurte à la logique décisionnelle résiduelle en quelque sorte, le modèle pragmatique qui fonctionne par ajustement réciproque entre décision politique et raison scientifico-technique. Dans ce dernier cas, le politique est le lieu de médiation entre les valeurs de la tradition et les possibilités de la science. Or la raison positive émerge et se généralise à partir de la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle sur la base d'un savoir causaliste et un anti-dogmatisme négatif. La raison est donc finalement celle de la rationalité économique qui, après avoir utopie, est venue faire idéologie.

## Retour à P. Ricoeur

C'est là que P. Ricoeur introduit l'utopie : l'utopie de la communication chez J. Habermas fonctionnerait comme une représentation permettant d'éviter la rationalité instrumentale dont le sens est absent. En d'autres termes, la critique de l'idéologie est bâtie sur l'utopie d'une communication sans contrainte.

L'utopie vient donc offrir le cadre du jugement de l'idéologie. P. Ricoeur ajoute : « *c'est toujours du point de vue de l'utopie naissante qu'il est possible de parler d'une idéologie moribonde. Ce sont le conflit et le croisement de l'idéologie et de l'utopie qui donnent à chacune d'entre elles tout son sens* »<sup>110</sup>. Dans les deux cas, il se réfère à K. Mannheim, qui souligne qu'idéologie et utopie ont en commun d'être en désaccord avec la réalité mais que là où l'idéologie défend l'ordre établi, l'utopie le conteste. Ce serait donc toujours au nom d'une utopie qu'il est possible de critiquer une idéologie. L'utopie permet ainsi de révéler ce qui semble aller de soi comme critiquable. C'est parce qu'elle énonce quelque chose d'étrange qui peut d'ailleurs apparaître fantaisiste qu'elle permet de douter de la représentation figée par l'idéologie. K. Mannheim combat ainsi ceux qui se réjouissent de la fin des utopies. Une société sans utopie est une société morte et il est plus facile d'en imaginer une sans idéologie qu'une sans projet.

Il est donc tout aussi difficile d'échapper à l'idéologie qu'à l'utopie qui mettent toutes deux en avant l'importance de l'imagination comme étant son pouvoir pathologique d'où le double mouvement « idéologie – utopie » où les représentations idéologiques permettent de juger des pathologies de l'utopie et les positions de l'utopie permettent de réduire les rigidités de l'idéologie, mais aussi de donner un autre contenu à l'image et à la métaphore. Rappelons aussi, en référence à l'autre ouvrage de P. Ricoeur<sup>111</sup>, consacré à la métaphore qu'il nous invite à penser le modèle comme une métaphore.

P. Ricoeur est en quête d'une manière d'unifier les perspectives de politisation et de « sociologisation » du concept d'idéologie. Comme le souligne E. Chiapello<sup>112</sup>, « *l'idéologie dans sa fonction d'intégration du groupe donne un sens à l'organisation sociale et politique d'une société donnée, à l'ordre social. C'est dire aussi que la place privilégiée de la pensée idéologique se situe dans l'ordre du politique (sur ce point, Paul Ricoeur rejoint la définition de Jean Baechler ou de Lénine). Il faut ici concevoir l'ordre d'abord sans se référer à la hiérarchie ou au pouvoir. L'ordre est en premier lieu celui que produit la division sociale des activités. C'est une forme, un agencement ; il faut le penser en termes d'organisation. La fonction d'intégration institue cet ordre-là et lui confère une notion d'ordre plus restrictive qui met l'accent sur le commandement et la hiérarchie* ». L'idéologie est ainsi une forme de réduction des tensions entre les prétentions à la légitimité liée à l'exercice du pouvoir et la croyance en cette légitimité provenant des citoyens.

C'est donc sur une telle position épistémologique qu'il est possible de s'appuyer pour fonder les postures qui permettent de parler de l'organisation et de fonder les principes de la justification de ses modes politiques de fonctionnement et de ses modèles.

---

<sup>110</sup> P. Ricoeur, *L'idéologie et l'utopie*, Seuil, Paris, 2005.

<sup>111</sup> P. Ricoeur, *La métaphore vive*, Seuil, Paris, 1975

<sup>112</sup> E. Chiapello, *op. cit.*



Il s'agissait ici de souligner les deux effets de l'utopie et de l'idéologie dans le rapport à la pratique, sa troisième fonction étant de faire perdurer l'identité du groupe. Ces concepts s'inscrivent donc dans une posture déterministe, l'utopie et l'idéologie étant à même de fournir une intelligibilité des modes de contrôle à l'œuvre dans des dimensions sociales et politiques. La prise en compte de l'utopie et de l'idéologie est ainsi à même de rendre compte de la nature du pouvoir et de l'ordre de production d'idées légitimantes des rapports entre dominants et dominés.

La difficulté du recours au concept d'idéologie est donc ainsi liée à la difficulté d'intégrer les deux perspectives :

- celle de la légitimation qui conduit à la construction en force de « fausses » consciences,
- et celle de la légitimité qui est justification c'est-à-dire procès de masquage des forces qui sont alors considérées comme « normales » dans un univers de conformité.

Avec la légitimation, on va pointer les raisons qui forcent les croyances et avec la légitimité, on va venir pointer les raisons qui fondent le droit, les règles, l'autorité. Politisation et « sociologisation » des concepts d'utopie et d'idéologie viennent donc construire une oscillation dont il est difficile de sortir. L'utopie et l'idéologie ne peuvent être à la fois un masque à critiquer radicalement et une logique d'efficacité crédible. Si l'on considère l'utopie et l'idéologie comme des processus (c'est-à-dire un ensemble d'idées « faits » et d'idées « propositions » venant « faire système ») et compte tenu des catégories mises en évidence ci-dessus, il semble possible d'ajouter une troisième perspective, celle de la justification mimétique. Celle-ci s'applique particulièrement bien à la masse, c'est-à-dire un « objet social » où les comportements mimétiques jouent à plein.

La référence est alors G. Tarde<sup>113</sup> ou R. Girard<sup>114</sup>, R. Girard étant sorti ici de sa perspective de compréhension du monde judéo-chrétien. « *Il n'y a rien ou presque, dans les comportements humains, qui ne soit appris, et tout apprentissage se ramène à l'imitation. Si les hommes tout à coup cessaient d'imiter, toutes les formes culturelles s'évanouiraient* »<sup>115</sup> écrit-il. Mais en même temps, l'imitation est réprimée volontairement, principalement pour éviter la violence liée au désir d'un objet convoité par un autre. L'imitation est donc à la fois ciment et menace pour la cohésion sociale, d'où le fait de la canaliser par le rite (reproduction d'un conflit passé pour le vider de toute violence) et l'interdit (des éléments donnant lieu au désir mimétique introduisant une rivalité), généralement en référence au sacré. En opposition au sacré, la modernité se caractérise par un processus de désacralisation qui conduit les acteurs à se référer à une représentation commune (le modèle) bénéficiant des attributs de la rationalité et menant à une homogénéisation de la société, d'où la normalisation par mimétisme. Le mimétisme conduit ainsi au jeu de la conformité et du conformisme. La conformité passe par l'intériorisation de la norme là où le conformisme passe par la dépendance

---

<sup>113</sup> G. Tarde, *Les lois de l'imitation*, Kimé, collection « Vues critiques », Paris, 1993 (Ed. originale : 1890)

<sup>114</sup> R. Girard, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, Paris, 1978

<sup>115</sup> R. Girard, *op. cit.*, p. 15

vis-à-vis d'autrui et, dans les deux cas, il est bien question d'identification. A. Orléan<sup>116</sup> met l'accent sur le mimétisme comme levier du conformisme. Il distingue trois types de mimétismes : le mimétisme normatif qui a pour but de ménager la désapprobation du groupe, le mimétisme autoréférentiel qui est de nature plus identitaire ou alors de nature mécanique (préjugé) et le mimétisme informationnel qui se réfère à l'action des autres comme étant de valeur supérieure.

On aboutit alors à la trilogie suivante quant au rôle de l'idéologie et de l'utopie dans la construction des modèles :

- l'utopie et l'idéologie comme « vérité en justice », approche sociologique venant s'intégrer dans une théorie active de la connaissance vue dans une perspective culturaliste où c'est la légitimité qui prévaut ;
- L'utopie et l'idéologie comme « vérité en force », approche politique où simplification et incantation jouent sur le registre de la déformation au profit des intérêts d'une catégorie dominante et où c'est la légitimation qui prévaut ;
- L'utopie et l'idéologie comme « vérité en ressemblance », approche psychologique venant construire une perspective où c'est le conformisme qui prévaut.

L'issue se trouve peut-être dans le recours au concept d'« attracteur », l'utopie et l'idéologie pouvant être ainsi vues comme des « attracteurs » héritant des trois composantes (politisation – légitimation et passage en force, « sociologisation » - légitimité et passage « en justice », conformisme et passage en ressemblance).

L'utopie et l'idéologie comme attracteurs posent la question des « références ultimes », références à la fois d'ordre social et culturel pour qu'utopie, idéologie et culture fassent « système ». C'est pourquoi nous proposons ici de recourir à ces deux concepts d'utopie et d'idéologie pour essayer de parvenir aux « fondamentaux », c'est-à-dire aux éléments qui permettraient d'expliquer comment nous pensons l'organisation et de voir en quoi ces fondamentaux constituent des éléments permanents susceptibles d'offrir une intelligibilité aux « moments de gestion », moments essentiellement variables et fugitifs, tout comme aux modèles organisationnels qui sont eux plus stables et plus durables.

La dimension culturaliste des modèles doit en outre être signalée, comme ce qui se passe avec la référence à un modèle « anglo-américain » de l'organisation.

## **Un modèle « anglo-américain » de l'organisation ?**

Ce qui soutient la logique de l'argument fondant l'existence d'un modèle « anglo-américain » repose sur la difficulté de parler de modèle en sciences de gestion.

Parler de modèle « anglo-américain », c'est indiquer que l'on doit penser :

1° Qu'il s'agisse d'un modèle organisationnel, la question de la référence géographique étant à la fois une question structurante relative à la nature et aux circonstances auxquelles se trouvent confrontées les entreprises mais aussi le signe du passage de la focalisation de leur management sur les tâches à la focalisation sur les personnes.

---

<sup>116</sup> A. Orléan, « Psychologie des marchés, comprendre les foules spéculatives » in J. Ravereau & J. Trauman (Eds.), *Crises financières*, Economica, Paris, 2001, pp. 105-128

2° Qu'il puisse *a minima* entrer dans un cadre d'interprétation culturaliste et ce qui pose donc la question d'un référentiel comparatif (un modèle « européen » ici ?).

Le problème est alors de se confronter au contenu d'un modèle généraliste de l'organisation dans sa vocation à uniformiser les pratiques de gestion par référence aux instruments développés dans les organisations mais aussi aux pratiques sociales liées à l'existence de contextes culturels différents suivant les pays. Or le projet généraliste des méthodes de gestion pose problème dans la mesure où il induit la généralisation d'une idéologie de type gestionnaire venant déclasser les institutions du politique proprement dit dans un univers de pensée finalement totalitaire, celui de la pensée « unique », indépendamment des enracinements géographiques. S'agit-il pour autant d'un « universel » ?

Avec le modèle « anglo-américain » de l'organisation, doit-on confondre multinationalisation des entreprises, mondialisation et avènement d'une société « globale » sous dominante « anglo-américaine » ? *A contrario*, que signifie la référence à un modèle culturaliste ? Quelles en seraient les conditions théoriques de possibilité ? Parler de modèle « anglo-américain », c'est « culturaliser » la perspective d'un volontarisme managérial en le légitimant au regard d'une inscription historique et géographique *in fine* plutôt « floue ».

Le modèle « anglo-américain » de l'organisation tend à se référer à l'existence de « modèles » culturels de référence sur la base d'une forme de primauté accordée au modèle dit « anglo-américain » et c'est par référence à R. Farnetti & I. Warde<sup>117</sup> qu'il est question d'envisager cette perspective dans la dimension historique d'un temps « long ». La transmission d'un modèle « anglo-américain » serait ainsi effectuée par emprunts et métissage : les méthodes américaines de management ont pris place dans les pratiques managériales en Europe essentiellement après la Deuxième Guerre Mondiale, mais elles s'en sont nourries également.

La transmission des modèles obéit à deux paradoxes. Le premier est lié à l'effet d'importation du modèle qui ne peut induire les mêmes résultats que ceux observés dans le pays d'origine. Le deuxième concerne le cas fréquent du modèle corrigé et renvoyé ensuite au pays d'origine qui en tire parti. D'un point de vue culturaliste, les modèles se nourrissent donc les uns des autres et impliquent des effets différents selon l'environnement d'application.

A l'exportation, le modèle prend souvent une forme pure et dure dénuée de toutes ses complexités. Il est réduit à un ensemble d'images et de scènes qui tendent vers un état idéal loin de toutes les impuretés qui caractérisent le modèle originel : c'est le cas, par exemple, lorsqu'on décrit le dirigeant américain dans des histoires ou des anecdotes qui ne tiennent principalement compte que des qualités de pragmatisme et d'intransigeance. Le modèle « anglo-américain », en particulier, se transmet avec un mélange de purisme et de dogmatisme qui se manifestent sous forme de leçons et de règles strictes que les responsables tentent d'imposer aux autres en faisant abstraction des spécificités de chaque pays. Une part de responsabilité revient aussi aux pays importateurs qui implémentent le modèle dans un enthousiasme qui va jusqu'à l'empressement conjugué à l'ignorance. Dans ce sens M. Albert<sup>118</sup> a décrit la version exportée du capitalisme

<sup>117</sup> R. Farnetti & I. Warde, *Le modèle anglo-américain en question*, Economica, Paris, 1997

<sup>118</sup> M. Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Le Seuil, Paris, 1991

américain comme étant « *plus dure, moins équilibrée, plus jungle que la version originale. Appliquée sans précaution, c'est l'équivalent d'un remède de cheval qu'on prétendrait utiliser sans disposer des antidotes qui en corrigent les excès* ». L'analyse d'un modèle est ainsi d'autant plus pertinente que le modèle est mis en lumière dans son état d'origine et non sur place après importation.

Le modèle « anglo-américain » se distingue classiquement du modèle « rhéno-japonais » incarné par l'Allemagne et le Japon, dont on soulignera la curieuse association géographique et culturelle. Il est caractérisé par la prédominance de la finance dans l'économie et par la réalisation des profits dans le court terme, à la différence du modèle « rhéno-japonais » reconnu par la place importante de l'industrie et par la difficulté à réaliser les profits dans le court terme. W. Hutton<sup>119</sup>, pour sa part, met l'accent sur la différence entre le modèle « britannique » et le modèle « américain » qui ne peuvent être agrégés aussi facilement en un seul eu égard aux conflits et aux disparités entre les deux.

Si le modèle « anglo-américain » se base sur le pouvoir du marché, le modèle asiatique serait caractérisé par le rôle central de l'Etat dans un système économique lié à des facteurs historiques, culturels et géopolitiques qui ont fait de l'intervention de l'Etat le levier de la croissance économique. Il se distingue aussi par la priorité donnée à la production au contraire du modèle « anglo-américain » qui privilégie la consommation. Les politiques d'investissement planifiées sur le long terme ont permis à ces pays (Japon, Corée du Sud, Taïwan, Singapour, Viet Nam, Chine) de tirer profit de la production de masse couplée à une stratégie agressive des prix. L'industrie asiatique a donné lieu par conséquent à une concurrence très rude aux produits des pays anglo-américains donc finalement au modèle « anglo-américain ».

Le modèle « européen » constituerait une variété incarnée en Allemagne et basée sur le pouvoir des partenaires sociaux et sur la cogestion (*Mitbestimmung*) comme fondements d'une économie de marché dont le fonctionnement est contrôlé par l'Etat. Ainsi le modèle allemand, appelé « rhéno », se démarquerait-il à la fois par le dialogue social qui précède toute validation institutionnelle et par le libéralisme économique limité par l'intervention de l'Etat.

Le cadre général de la transmission des modèles est lié à l'hégémonie britannique du XIX<sup>e</sup> siècle qui a donné lieu à une imitation par les pays suiveurs avec la France, la Belgique, l'Allemagne, les Etats-Unis, etc. Cependant, la transmission du modèle s'est effectuée à des rythmes différents. L'époque actuelle serait caractérisée par le phénomène qualifié de mondialisation qui tendrait à estomper les frontières entre les Etats du fait de l'action des entreprises multinationales et des accords de libre-échange et donc entre les modèles organisationnels. Cela aurait consolidé des tendances contradictoires de réversibilité à l'intérieur même des modèles organisationnels locaux en faveur du modèle « anglo-américain », d'autant que la fin de la référence politique au communisme créait un « vide » en termes de modèle de développement socio-économique, rendant légitime la référence « politisée » à des modèles organisationnels pour obtenir le développement économique. Les turbulences du contexte mondial induiraient le basculement vers une ère de la « grande transformation » des formes

---

<sup>119</sup> W. Hutton, *The State We'r In*, Jonathan Cape, Londres, 1995

organisationnelles avec l'idéologie de la forme unique, celle du modèle « anglo-américain ».

## **Conclusion : Modèle organisationnel, paradigme et mythe**

Rappelons l'implicite qui recouvre la façon de parler de ces « objets »<sup>120</sup>. Un des contacts avec les organisations se fait le plus souvent par le discours. Le problème est alors de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et de la représentation : le discours indique la représentation et la représentation indique le discours. En d'autres termes, parler de l'organisation s'inscrit dans une forme légitime qui permette d'en parler, forme légitime qui va elle-même conduire aux actions qui vont aller dans le sens induit par la manière d'en parler. C'est ce qui induit l'illusion qu'un thème puisse valoir comme modèle. K. E. Weick<sup>121</sup> parle à ce propos d'*enactment*. Il ne faut donc pas oublier le jeu des interactions qui opèrent entre le discours, les représentations et les effets que cela génère.

La vocation du modèle organisationnel est d'indiquer un cadre quant à l'outillage organisationnel auquel il se réfère. Un modèle de management lui est le plus souvent intimement lié, consubstantiel pourrait-on dire, sans que cela ne soit forcément assumé dans le modèle organisationnel. Le modèle de management exprime la gouvernance à l'œuvre au regard du modèle organisationnel auquel on se réfère. C'est lui qui permet de dire, par exemple, si la perspective est celle de l'inspection ou du contrôle.

Pour sa part, le mythe se trouve concrétisé aussi bien au travers de modes, de thèmes que de modèles. C'est ce qui le rapproche du paradigme dont il sera ensuite question. La référence au mythe souligne l'importance accordée à l'histoire que l'on se raconte. C. Lévi-Strauss<sup>122</sup> souligne ainsi que chaque organisation sociale est d'essence mythologique, les mythes constitutifs de cette mythologie se racontant de façon diachronique et synchronique, mythes construits autour d'une structure permanente où il est toujours question des difficultés de la condition humaine : la vie et la mort. Les histoires se racontent donc tout aussi bien dans les organisations au point d'en constituer des descripteurs d'apparence rationnelle et indiscutable (la hiérarchie, le contrôle, etc.) dans le cadre des mythes qui les englobent (la conformité, l'efficacité, etc.). C'est ce qui conduit à privilégier des histoires constitutives qui se racontent comme celle de la stratégie.

Un mythe organisationnel permet de créer une communauté sociale d'appartenance au travers d'un langage partagé, une ressource symbolique facilitant une capacité rhétorique de persuasion, un facteur de légitimation de l'organisation et un détournement de l'attention permettant de dépasser les ambiguïtés de compréhension pour un engagement dans l'action. C'est par exemple le cas de la référence à un modèle post taylorien de l'organisation, mythifié comme s'il devait remplacer le modèle taylorien considéré alors comme étant dépassé. C'est à ce titre qu'il faut souligner que le passage du concept de mythe de l'anthropologie où c'est concept central aux sciences

---

<sup>120</sup> Y. Pesqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris 2000

<sup>121</sup> K. E. Weick, *Sensemaking in organizations*, Sage, 1995

<sup>122</sup> C. Lévi-Strauss, « The Structural Study of Myth », *Journal of American Folklore*, vol. 78, n° 270, octobre – décembre 1955

de gestion est marqué par son appauvrissement, le mythe organisationnel comprenant la double dimension de mystification et de croyance.

Pour fonder la référence au mythe en sciences de gestion, rappelons la façon dont J. G. March<sup>123</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.
- 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 importante 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.

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 du monde 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,

---

<sup>123</sup> J. G. March, « Les mythes du management », *Gérer et Comprendre*, N° 57, 1999, pp. 4-12

pour être crédible, doit rester en cohérence avec les représentations véhiculées par les communautés et les normes sociales dominantes.

M. Alvesson<sup>124</sup> va ainsi indiquer que le mythe organisationnel va remplir 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).

La notion de paradigme indique ici le contexte de construction du modèle même si la notion a été particulièrement malmenée au point que l'on pourrait parler de notion « ombrelle » tant ce qu'elle recouvre est disparate : théories, méthodes, prescriptions, modèles. Le paradigme vient légitimer les modèles qui le concrétisent, mais dans une perspective plus épistémologique que le terme « idéologie » qui peut être considéré comme lui étant alors voisin : à ce titre, paradigme et idéologie constituent tous les deux un système de croyances, le paradigme valant pour le domaine scientifique là où l'idéologie vaut pour le domaine politique. L'apport de la notion vient indiquer qu'au-delà de la construction des modèles, le paradigme vient en limiter la production mais aussi que la production de nouveaux modèles et le changement de paradigme font système : les uns sont constitutifs de l'autre et *vice-versa*.

Les différentes références encyclopédiques définissent le paradigme comme une représentation du monde (*Weltanschauung*), une manière de voir les choses, un modèle de référence. Il tire son origine du Grec à la fois dans le sens de « modèle » et pour « ce qui démontre ». En sciences sociales, le terme désigne l'ensemble des expériences, des croyances et des valeurs qui influencent la façon dont le sujet perçoit la réalité et réagit à cette perception. Ce système de représentation lui permet de définir son environnement et de communiquer à son propos, de le comprendre voire d'essayer de le prévoir.

Le terme, emprunté à T. Kuhn<sup>125</sup>, exprime l'idée d'un discours contenant les catégories maîtresses de l'intelligibilité et les relations entre ces catégories. Il définit le paradigme comme recouvrant « *les règles admises et intériorisées comme « normes » par la communauté scientifique, à un moment donné de son histoire, pour délimiter et problématiser les « faits » qu'elle juge dignes d'études* ». Comme le souligne E. Morin<sup>126</sup>, le paradigme est de caractère à la fois sémantique (détermination de l'intelligibilité), logique (définition des opérations logiques maîtresses) et idéo-logique (principe d'organisation des idées). Selon G. Johnson & K. Scholes & F. Fréry<sup>127</sup>, le

---

<sup>124</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>125</sup> T. Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*,

<sup>126</sup> E. Morin, *Ethique*, Editions du Seuil, Paris, 2004, p. 237

<sup>127</sup> G. Johnson & K. Scholes & F. Fréry, *Stratégique*, PubliUnion Editions, Paris, 2000

paradigme dans l'organisation est considéré comme un « ensemble de croyances partagées et implicites ».

C'est ainsi que les sciences de gestion reposent sur de « grands » paradigmes, c'est-à-dire les paradigmes les plus utilisés :

- Le paradigme de « la décision rationnelle », le modèle organisationnel qui en découle étant vu comme un lieu de la décision rationnelle à l'exclusion (ou à la chasse) de tout autre fondement,
- Le paradigme « politique » qui fait de l'organisation un lieu d'exercice de pouvoirs. C'est ce paradigme qui fonde en quelque sorte la sociologie des organisations.
- Le paradigme « bureaucratique » qui fait de l'organisation un univers de structures où les « sujets » sont là pour aller dans le sens indiqué par la structure.

V. de Gaulejac<sup>128</sup> mentionne l'existence de cinq paradigmes qui se trouveraient au fondement des sciences de gestion.

PARADIGME	PRINCIPE DE BASE	CRITIQUE
OBJECTIVISTE	Comprendre, c'est mesurer, calculer	Primauté du langage mathématique sur tout autre langage
FONCTION-NALISTE	L'organisation est une donnée	Occultation des enjeux de pouvoir
EXPERIMENTAL	L'objectivation de l'humain est un gage de scientificité	Domination de la rationalité instrumentale
UTILITARISTE	La réflexion est au service de l'action	Soumission de la connaissance à des critères d'utilité
ECONOMISTE	L'humain est un facteur de l'entreprise	Réduction de l'humain à une ressource de l'entreprise

### **Focus sur le *business model***

Avec le *business model*<sup>129</sup>, il faut souligner l'importance des icônes positionnées dans l'espace et dans le temps toujours mises en avant : après *Microsoft*, c'est maintenant le tour de *Google*, d'*Apple*, de *Facebook* et d'*Amazon*. En dualité, il n'est que très rarement question d'échecs.

<sup>128</sup> V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, Seuil, Paris, 2005, p. 57

<sup>129</sup> L. Franck, *La gestion des aéroports au lendemain des réformes publiques. Des business models pour des aéroports en situation concurrentielle*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Strasbourg, 2010



Le *business model* se caractérise par la stabilisation relative dans le temps d'arrangements de marché, de secteur, les facteurs principaux de contingences et, au regard de ces contingences, la capacité de (ou des) organisation(s) porteuses du *business model* de changer les règles de marché et de secteur. C'est pourquoi la notion est relativement synonyme de celle de « modèle d'affaire » qui met en argument principal les arrangements de marché.

Cette notion est couramment utilisée et pourtant, elle souffre d'une sérieuse indétermination, étant souvent mise en rapport avec la tout aussi impénétrable « création de valeur » dans une perspective holiste et dynamique mettant en avant les interactions entre les enjeux stratégiques, les structures organisationnelles et les routines, la performance opérationnelle, les ressources et les compétences, les trajectoires technologiques. La notion de *business model* est apparue pour la première fois dans un article de R. Bellman<sup>130</sup> en 1957 avant de connaître un usage médiatique au moment du développement des *startups* de la bulle Internet à la fin de la décennie 90<sup>131</sup>. La notion reprend alors l'idée d'une primauté accordée à la contingence technologique.

Mais l'usage du terme est également porteur de confusions :

- Ce terme a été à l'origine d'une prolifération incontrôlée de notions adjacentes (*business concept, business idea, etc.*).
- Il fait référence à de multiples notions disparates (architecture, *design, pattern, etc.*).
- La notion de *business model* conduit aux mêmes errances que celles liées à l'usage de termes tels que système, réseau, en conduisant à un mélange entre des composantes et les relations établies entre eux.

L'approche de type *marketing* stratégique est prédominante dans les analyses en termes de *business model* au travers de « propositions de valeurs au client » (la *consumer value proposition* »).

La théorie du *business model* se rattache davantage aux théories managériales qu'aux théories des organisations. N. Venkatraman & J. Henderson<sup>132</sup> le définissent comme « un plan coordonné pour désigner la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction avec les consommateurs, la configuration des actifs et le niveau de connaissance ». M. C. Mayo & G. S. Brown<sup>133</sup> mettent l'accent sur la dimension d'interaction qui permet de créer et de faire durer un avantage concurrentiel. Les deux articles de J. Linder & S. Cantrell<sup>134</sup> définissent le *business model* comme la « logique maîtresse de l'organisation permettant de créer de la valeur (*organization's core logic for creating value*) ». Ils précisent que, « in practice, a business model is much more than a rational description of how an organization creates value. It's a rich, tacit understanding about how all the pieces work together » et déplorent la propension à se limiter à la rationalité et aux reconfigurations structurelles car changer de mentalité a

---

<sup>130</sup> R. Bellman, *Dynamic Programming*. Princeton University Press, 1957

<sup>131</sup> A. Osterwalder & Y. Pigneur & C. Tucci, *Clarifying Business Models : Origins, Present, and Future of the Concept*. Communication of the Association for Information Systems, vol. 15, 2005, pp. 1-43

<sup>132</sup> N. Venkatraman & J. Henderson, « Real Strategies for Virtual Organizing », *Sloan Management Review*, vol. 43, n° 46, 1998

<sup>133</sup> M. C. Mayo & G. S. Brown, « Building a Competitive Business Model », *Ivey Business Journal*, vol. 63, n° 3, 1999, pp. 18 – 23

<sup>134</sup> J. Linder & S. Cantrell, « It's all in the Mind(set), Across the Board », *Accenture Institute for Strategic Change*, May/June 2002

plus de valeur que de mettre en avant le changement des structures organisationnelles. Pour D. Teece *et al.*<sup>135</sup>, le *business model* ne peut en aucun cas prétendre au statut de théorie et constitue avant tout un concept qui tire sa force de sa nature multidimensionnelle (approche holiste). Comme le signale L. Frank, « *les ambivalences que suscite toujours le concept du business model reflètent la coexistence de deux grands courants de pensée : la compréhension intime de la manière dont l'entreprise fait des affaires, et le besoin de modéliser un phénomène abstrait pour le rendre intelligible et évaluable* ».

A. Osterwalder *et al.* proposent de classer les travaux académiques sur les *business models* dans trois groupes distincts mais complémentaires :

- les travaux qui décrivent le concept en tant qu'abstraction des affaires de la vie réelle,
- les travaux qui tentent d'apprivoiser une multiplicité d'abstractions pour décrire un ensemble d'entreprises avec des caractéristiques communes,
- les travaux qui offrent une conceptualisation parcellaire ou agglomérée de la réalité.

R. Alt & H. D. Zimmermann<sup>136</sup> distinguent six éléments d'un *business model* : mission, structure, processus, revenus, obligations légales et technologie.

Ceci étant, L. Frank souligne que la création de valeur repose sur des piliers qui semblent constituer des dénominateurs communs à presque toutes les définitions :

- la proposition de valeur à présenter au client ou le surplus de valeur qu'il est possible d'offrir au groupe de clients existants,
- la formule de génération de valeur par laquelle il est possible d'identifier avec précision les sources de revenus,
- le volume de ces revenus et le profit potentiel qu'elle peut en retirer et la mobilisation efficace des ressources et des processus comme source de création de valeur,
- la pérennité de la création de valeur qui permet de tirer profit de son *business model* à long terme.

Le *business model* change les règles du jeu dans un secteur. La création ou le remplacement d'un *business model* sous-entend une mise en phase avec les changements de l'environnement économique pour se démarquer de la concurrence. La question est alors de savoir si le *business model* est une réponse volontaire issue d'un raisonnement stratégique ou bien résulte d'une adaptation qui diffère plus ou moins des solutions existantes.

Le *business model* va se référer à un environnement (la structure du marché concerné), au profil et à la demande des consommateurs, aux disponibilités en matière de ressources humaines et la manière de la recruter et de la gérer, à la définition du produit / service, aux modalités de la production et de la commercialisation, à celles du financement, celles de la construction de la marque et aux modalités de la gouvernance.

Le *business model* a donné lieu à la définition d'une méthode au regard de neuf blocs constitutifs du *canvas* : le *business model canvas* au regard de la référence à des activités-clés (*key activities*), des ressources-clés (*key resources*), d'une proposition de

---

<sup>135</sup> D. Teece & G. Pisano & A. Shuen, « Dynamic Capabilities and Strategic Management » *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, pp. 509-533

<sup>136</sup> R. Alt & H. D. Zimmermann, « Guest Editors Note » in B. F. Schmidt & R. Alt & H. D. Zimmermann & B. Buchet, *Electronic Markets Journal*, vol. 11, 2001, pp. 1-15

valeur (*value proposition*), des partenaires-clés (*key partners*), des clients, une maîtrise des coûts, des canaux de distribution et des revenus.

Et de six techniques au service de ces neuf blocs :

- la connaissance du client (« la carte d'empathie »),
- la génération d'idées (quant au temps de déploiement, au potentiel de revenus et aux éventuelles résistances des clients, à l'impact sur l'avantage concurrentiel et au modèle économique de chaque idée,
- la pensée visuelle (par usage de *post-it* et de dessins à discuter),
- de prototypage (présenter plusieurs options possibles, « *design attitude* », etc.).
- de *storytelling* histoire à raconter au client pour communiquer (*pitch*).
- de scénarios (plusieurs pour un même concept de *business model*).

Les logiques stratégiques possibles issue d'une réflexion par usage de la méthode du *business model canvas* conduisent à mettre en avant la primauté soit vers une orientation « coûts », une orientation « clients », une orientation « technologie – innovation », voire aujourd'hui, vers une orientation développement durable.