

**“LA VIEILLE DAME, LA PIEUVRE, LA BOÎTE  
ET LES AUTRES”  
OU  
LES MÉTAPHORES DE L'ORGANISATION**

**Philippe Charlier<sup>1</sup>**

*"Et en fait, nous ne pouvons que  
laisser parler nos images."<sup>2</sup>*

Dans le champ de la psychologie cognitive, de la psychologie sociale et de la psychosociologie, un certain nombre d'auteurs se sont intéressés aux effets de l'image et ont souligné sa force, non seulement au plan cognitif ou mental, mais aussi au plan de l'agir et du comportement. L'image, pour ces auteurs, loin de limiter son influence au champ artistique ou esthétique, constitue un élément puissant d'organisation de l'action individuelle et sociale. La citation de Van Gogh, que nous découvrons au moment de préparer cet article, nous semblait bien introduire cette réflexion. Pourrait-elle faire l'objet d'un élargissement et d'une application aux multiples activités de la vie quotidienne, des plus banales et routinières jusqu'aux plus complexes et aux plus organisées?

---

<sup>1</sup> Assistant au Département de communication de l'Université catholique de Louvain.

<sup>2</sup> Vincent VAN GOGH, lettre à son frère Théo, 24 juillet 1890.

*Recherches en communication*, n° 1 (1994).

Nous partirons d'un extrait de René Kaës<sup>1</sup> qui, se référant à Sartre, écrit à ce sujet:

“L'image possède un certain pouvoir idéomoteur, variable selon les situations où elle intervient: «dans l'action, dans les situations contraignantes, intenses, pleines de danger, de besoins, de désir, ou de crainte, les images interviennent avec force». Les images facilitent le choix et la décision que ne permet pas aussi aisément l'engagement dans la perception: pour choisir, il faut être à une certaine distance du réel. Le caractère semi-concret de l'image rend possible le choix; elle comporte des aspects d'anticipation (projets, amorce d'activités en suspens), des contenus cognitifs et des contenus affectifs et émotifs, mais aussi elle reste partiellement abstraite à cause du caractère lacunaire des informations qu'elle condense: en ce sens, l'image, comme intermédiaire entre l'abstrait et le concret, synthétise en quelques traits des charges motrices, cognitives et affectives. C'est pour cela qu'elle permet le choix, parce que chaque image a un poids, une certaine force, et que «l'on peut peser et comparer des images, mais non des concepts ou des perceptions». Ce caractère semi-concret de l'image permet de dégager le sujet des situations prégnantes tout en lui fournissant un échantillon assez fidèle de la situation: l'image joue ainsi un rôle prépondérant dans l'élaboration de la conduite et des modèles de conduite.”

Ce petit passage propose toute une articulation entre image et action. Dans ce texte, les actions et les conduites –c'est-à-dire les choix et les décisions individuels mais aussi les communications et les comportements<sup>2</sup> vis-à-vis d'autrui– sont conçus comme étant reliés et alimentés par un processus de production d'images<sup>3</sup>. L'image permettrait l'action, elle disposerait d'un pouvoir moteur et mobilisateur en

<sup>1</sup> Dans René KAËS, *Images de la culture chez les ouvriers français*, Paris, Éd. Cujas, 1968, p.21-22. Les citations de Sartre (reprises entre « ») proviennent de Jean-Paul SARTRE, *L'imaginaire. Psychologie phénoménologique de l'imagination*, Paris, Gallimard, 1940.

<sup>2</sup> Ces deux termes étant comme on le sait synonymes et interchangeables dans la théorie systémique.

<sup>3</sup> Dans ce débat, la question de savoir s'il y a antériorité ou postériorité de l'image par rapport à l'action, si l'image précède ou suit l'action, n'est pas la plus importante. Pour notre part, nous proposerions l'idée d'une simultanéité et d'une co-construction de l'image (ou plus largement de la représentation) et de l'action. D'autre part, il ne faudrait pas trop systématiser ce rapport: tout comme il y a des images sans action, il y a probablement beaucoup d'actions sans image (notamment durant les premiers mois de l'existence). Ces remarques ne mettent cependant pas en cause l'articulation fondamentale entre les deux termes.

raison de son caractère à la fois concret et abstrait. De par la double possibilité de proximité et de distanciation qu'elle offre par rapport à l'objet, l'image serait la mieux à même de mobiliser et de rendre présentes (c'est-à-dire de représenter) l'ensemble des ressources, cognitives et affectives, nécessaires à l'action.

Dans cet article, nous allons tenter d'explorer une facette de cette problématique du rôle de l'image dans l'élaboration des conduites, en l'appliquant à un objet qui intéresse particulièrement les chercheurs en communication: l'organisation.

Remarquons au passage qu'en regard de l'ensemble des études et des théories actuelles sur l'organisation, le fait de proposer ou d'envisager l'image comme moteur de l'action ne paraît pas une position théorique<sup>1</sup> particulièrement majoritaire. On préfère généralement mettre l'accent, non sur les images, mais sur les concepts (qualité, adaptabilité, flexibilité, innovation,...) dont on invoque la valeur opératoire.

Mais avant d'entamer ce travail, nous allons poser un bref cadre théorique et conceptuel. Le thème annoncé de cet article était bien "les métaphores de l'organisation". Or, nous avons parlé jusqu'à présent essentiellement d'images. Quel rapport, quel lien établir entre ces deux notions?

## **Images, métaphores, représentations...**

Ces termes sont souvent utilisés de manière peu différenciée. Doit-on les distinguer?

Le concept d'image, tout d'abord, comporte au moins trois aspects différents. On parlera en premier lieu d'images mentales. Nous les définirons comme des traces dans le psychisme de perceptions visuelles. Notons que dès ce niveau, l'image peut être différenciée en éléments perçus et en éléments construits: à partir des objets que nous percevons, nous pouvons combiner des éléments divers de ces objets et construire des images nouvelles qui ne correspondent plus à un objet perçu dans le réel antérieurement. Les images ne sont donc pas de simples reproductions du réel.

---

<sup>1</sup> Nous disons bien théorique, car dans leurs pratiques, un grand nombre d'organisations ont depuis longtemps inclus le développement de l'image dans leurs stratégies et compris le parti qu'elles pouvaient en tirer.

Les images mentales, localisées, affirme le sens commun, dans la "tête des gens", peuvent être mobilisées et donner lieu à des productions concrètes, qui peuvent être de deux types, matériel ou verbal. Les images matérielles –deuxième aspect du terme image– sont les photographies, les illustrations, les dessins, toutes les représentations graphiques qui couvrent nos espaces quotidiens en remplissant des fonctions essentiellement esthétiques et expressives sur lesquelles nous ne pouvons nous attarder. Les images verbales ou verbalisées –troisième aspect– sont pour leur part les productions verbales, discursives par lesquelles nous tentons d'exprimer, de traduire en mots les images mentales qui nous viennent à l'esprit et que nous mobilisons. C'est dans cette catégorie que nous incluons les métaphores<sup>1</sup>.

A partir de ce qui précède, il ne faudrait pas trop rapidement conclure à un rapport de simple correspondance ou de superposition entre les différents niveaux de l'image. Une image verbale accomplit probablement en partie une fonction d'expression, de traduction d'une image mentale, mais elle peut aussi l'occulter partiellement. De même, il n'y a pas lieu d'établir une prééminence ou une antériorité d'un niveau sur les autres. Tantôt c'est un mot qui suscitera des images mentales, tantôt c'est une image mentale qui déclenchera une production verbale.

En dépit de ces distinctions logiques, nous entendrons dans cet article le terme image au sens large, c'est-à-dire aux trois sens d'image mentale, matérielle et verbale. Le sens commun n'introduit d'ailleurs guère de différenciation entre ces niveaux. Lorsque l'on parle par exemple d'image d'entreprise et que l'on affirme que telle entreprise a une bonne image, en règle générale on mêle allègrement les niveaux et on inclut à la fois des images mentales, intériorisées de l'entreprise, des images matérielles (la publicité, le visuel par lequel s'affiche l'entreprise) et des images verbales ou discursives (le discours de l'entreprise ou le discours que l'on tient sur l'entreprise).

A côté des concepts d'image et de métaphore, le concept de représentation est plus délicat à définir. Dans la littérature, il prête d'ailleurs davantage au flou et au débat. La représentation vise quelque chose de plus large et de plus complexe que l'image. Moscovici, père du concept de représentation sociale<sup>2</sup>, définit la

<sup>1</sup> Tout comme les expressions poétiques. Les métaphores ne sont pas les seules images verbales ou la seule manière de les évoquer.

<sup>2</sup> Serge MOSCOVICI, *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF, 1961, rééd. 1976.

représentation comme un mixte d'image et de concept, comme un intermédiaire entre le concret et l'abstrait. D'autre part, la représentation ne semble pas se limiter au champ visuel. C'est dans ce sens que Freud a utilisé le concept de représentation en parlant à la fois de représentations de choses (traces dans le psychisme de perceptions, quel qu'en soit le registre sensoriel) et de représentations de mots (traces dans le psychisme des mots de la langue).

Arrêtons là les distinctions préliminaires pour revenir à l'objet de cette réflexion. Nous allons nous intéresser plus particulièrement au niveau des métaphores de l'organisation. En d'autres termes, nous allons porter un regard sur les métaphores dominantes dans les discours sur l'organisation<sup>1</sup>. En même temps, conformément à notre hypothèse sur le lien entre image et action, nous nous demanderons quels types d'effets peuvent produire ces métaphores de l'organisation, notamment sur ceux qui y vivent quotidiennement.

Pour ce travail, nous partirons d'un ouvrage de Gareth Morgan, un sociologue américain qui s'est précisément intéressé aux images et aux métaphores des organisations<sup>2</sup>. Partant de l'hypothèse que "*nos idées conventionnelles sur l'organisation et la gestion reposent sur un petit nombre d'images admises une fois pour toutes, empruntées en particulier aux domaines de la mécanique et de la biologie*"<sup>3</sup>, cet auteur estime que si les théories des organisations restent encore pour la plupart insuffisantes, c'est parce qu'elles n'ont pas suffisamment pu mettre en évidence le rôle et le potentiel des images dans la construction de la réalité organisationnelle. Le rôle de l'image et de la métaphore est essentiel selon lui pour comprendre l'appropriation et la transformation par les acteurs des structures de l'organisation. L'image implique une façon de voir et de penser qui débouche nécessairement sur une manière d'agir.

Ce point de vue initial nous semblait somme toute assez proche du nôtre. Nous nous inspirerons donc de cet ouvrage pour approcher les principales métaphores des organisations. Pour différentes raisons, dont celle inhérente à la nécessaire limitation de ce travail, nous ne

---

<sup>1</sup> Que ces discours soient produits par des personnes externes aux organisations (experts, analystes ou théoriciens) ou par des membres des organisations, peu importe. A priori ces différents discours ne sont pas disjoints.

<sup>2</sup> Gareth MORGAN, *Images of organization*, Beverly Hills, Californie, Sage Publications Inc., 1986; trad. fr. *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval et éd. ESKA, 1989.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 2.

reprendrons néanmoins que certaines des métaphores de Morgan et nous en proposerons d'autres. Il est clair de toute manière que nous n'épuiserons pas toutes les métaphores existantes de l'organisation.

## Quelques métaphores de l'organisation

### 1. La métaphore de la machine

Une première manière, assez courante, de parler de l'organisation est de la comparer à une réalité mécanique, à un assemblage de pièces, de rouages, d'engrenages plus ou moins bien huilés<sup>1</sup>.

Un des termes omniprésents dans les discours sur l'organisation est par exemple celui de fonction, avec tous ses dérivés: fonctionner, fonctionnement, fonctionnel, fonctionnaire... L'organisation peut effectivement être définie comme un ensemble de fonctions, c'est-à-dire de tâches et de postes agencés selon un ordonnancement précis, dicté par la rationalité et l'efficacité. L'optimum sera conçu sur le modèle d'un appareillage plus ou moins sophistiqué, fonctionnant sans à-coups, avec un maximum de régularité et d'automatisme.

Dans une telle conception, l'individu lui-même et non seulement l'organisation dans son ensemble, est facilement réduit à l'état de rouage, de machine (c'est une ressource humaine). Rivé à son poste de travail, il est essentiellement soumis au régime de la répétitivité. Depuis Max Weber, on a beaucoup décrit et décrié les effets comportementaux (les dysfonctions) liés à ce modèle: production tendant à la reproduction, uniformisation des rapports sociaux, disparition de toute créativité, exclusion de l'ordre du désir. Effectivement, il n'y a dans ce modèle d'organisation pas de désir à éprouver, pas de projet à réaliser, simplement des postes à pourvoir (*the right man at the right place*) et des objectifs, toujours chiffrés, à atteindre.

Cette métaphore n'est pas neutre, ni sans effet quant au type de fonctionnement du pouvoir qu'elle promeut. Le pouvoir dans ce modèle, c'est celui du *deus ex machina*, de l'intelligence artificielle, de l'expert, du technocrate, bref du cerveau totalement asservi à la pensée froide. Mais sur ce plan, l'effet ne joue cependant pas à sens unique. Dans un ouvrage consacré au groupe<sup>2</sup>, Kaës propose une piste

<sup>1</sup> IBM = International Business Machine (la machine d'affaires internationale ?).

<sup>2</sup> René KAËS, *L'appareil psychique groupal. Constructions du groupe*, Bordas, Paris, 1976, p.71. La question de savoir s'il est possible d'appliquer des observations ou

de réflexion qui, bien que posée dans le cadre des groupes, est intéressante pour comprendre les organisations. Dans ce contexte groupal, il définit la métaphore machinale comme

"une représentation centrale accomplissant une double fonction : défensive contre l'angoisse d'être absorbé-détruit par le groupe corps organique, et d'élaboration des angoisses paranoïdes et surtout dépressives. Dans les entretiens avec des étudiants et des adultes plus âgés, le seul type de groupe qui garantisse contre le fascinant risque fusionnel (où s'ancrent les angoisses psychotiques d'être séparé-persécuté et de détruire) est l'équipe de travail conçue comme une mécanique groupale ordonnée, efficace, non émotive, réglée par le primat de la raison: le groupe contrôlé par un dispositif auto-régulateur fiable, dont rêvent les expérimentalistes cybernéticiens. C'est ce fantasme: pouvoir contrôler une situation aseptisée, que, lorsque les moniteurs d'un groupe large sont plongés dans l'angoisse dépressive, les participants leur «renvoient»: le groupe est une machine de laboratoire, un ordinateur, une Cité totalitaire, un monde orwellien, un «archigroupe» machinal, c'est-à-dire sans chair et sans désir."

Kaës met ici en évidence un aspect qui peut aider à comprendre pourquoi aujourd'hui encore cette métaphore, pourtant éculée, de la machine tend à se maintenir et à se reproduire dans la plupart des organisations. Cette métaphore active et renvoie finalement au désir de contrôle du sujet sur l'organisation. Le sujet se trouve via ce modèle dans une attitude de distanciation vis-à-vis de l'organisation, ce qui lui procure une protection contre le risque de fusion et d'absorption par cette organisation. Mais de cette protection et de cette distanciation, le modèle risque aussi de ne lui en fournir que le mirage et l'illusion en l'exposant bien davantage à une forme d'exclusion et de déshumanisation. Quand on est un rouage, une fonction dans l'organisation, il n'y a plus de questions à se poser, il n'y a effectivement qu'à fonctionner. Mais y a-t-il encore quelque chose à éprouver?

---

des réflexions faites sur des groupes à des organisations est une question complexe qui reste posée. On peut noter qu'un certain nombre d'organisations aujourd'hui se donnent une identité comme groupes. Il est vrai cependant aussi que ces deux ordres de réalités sociales ne se recouvrent pas. Prudence donc dans ce genre d'extrapolation. Sur base d'un rapprochement et de l'apport de certains analystes de groupes (notamment de l'école kleinienne - Anzieu, Kaës), il serait intéressant toutefois de poser à titre d'hypothèse l'organisation comme lieu où sont revécues des expériences et des angoisses fondamentales.

## 2. La métaphore de l'organisme

A côté ou face à cette métaphore de l'organisation comme machine, peut également être projetée l'image de l'organisation comme corps ou comme organisme vivant.

A cette métaphore est lié un langage devenu courant, naturel même, pour autant que l'on tienne entre parenthèses ses racines étymologiques. Ainsi, chacun peut admettre que l'organisation est composée d'une tête et de membres<sup>1</sup>, ainsi que d'un nombre variable d'éléments ou d'attributs corporels: le bras droit du patron ou le bras armé du parti, le poumon de l'équipe, le corps diplomatique ou l'esprit de corps de l'armée ne sont que des exemples parmi les plus connus.

Une telle conception n'est pas plus neutre que la précédente quant au mode de fonctionnement du pouvoir qu'elle induit. Il est vrai que la fluidité de la circulation sanguine peut fournir à l'organisation un modèle de communication et de circulation de l'information et que l'exercice de l'autorité peut être conçu comme un pur échange d'influx nerveux entre la tête (le cerveau) et le reste du corps (les membres).

Dans les discours sur l'organisation, on voit par ailleurs fleurir des termes et des concepts biologiques ou médicaux. On parlera ainsi des besoins de l'organisation voire de sa santé. Du point de vue des structures, on trouvera des organes ou des cellules chargés d'assurer la bonne marche de l'organisation, sa survie. On en viendra à envisager les relations de l'organisation avec son milieu et on considérera les différentes sortes d'organisations comme autant d'espèces dont on pourra évaluer les chances ou les cycles de vie. Cela permettra de comprendre pourquoi les organisations naissent, croissent, se développent, déclinent et meurent et comment elles peuvent s'adapter aux changements dans leur environnement<sup>2</sup>.

Certes, ce modèle induit la créativité et l'adaptabilité à l'environnement, mais il postule aussi un ordre d'organisation naturel, biologique, qui n'est guère susceptible de remise en cause. Les membres de l'organisation, tout comme les membres du corps, sont unis par une solidarité vitale et liés par des mécanismes de régulation qui les

<sup>1</sup> Les textes fondateurs d'une des plus anciennes organisations, l'Église, sont évocateurs à ce sujet: "Car, de même que notre corps en son unité possède plus d'un membre et que ces membres n'ont pas tous la même fonction, ainsi nous, à plusieurs, nous ne formons qu'un seul corps dans le Christ, étant, chacun pour sa part, membres les uns des autres."(Saint Paul, Épître aux Romains, chap. 12, 4ss.).

<sup>2</sup> Cf. Gareth MORGAN, *op. cit.*, p. 4-5.



dépassent. Dès lors, toute déviance, ou toute entrave à la régulation, toute défaillance, risque de constituer une menace directement portée à l'unité et à la capacité de survie ou de développement du groupe<sup>1</sup>. En cas de danger, mieux vaudra extirper le corps étranger, pour éviter la contamination de l'ensemble. On voit sur quoi ce type de vision peut déboucher.

Confronté, voire immergé dans ce modèle, le sujet peut difficilement prendre conscience de son caractère construit, non ontologique. Kaës fait remarquer à propos du groupe que

"c'est pour ne pas voir ce que le groupe fait advenir comme significations qu'on le décrit comme un organisme, postulant par là une loi de développement, des normes, des conditions optima d'équilibre.(...) Si d'un point de vue phénoménologique, le groupe peut être ressenti par ses membres comme un organisme, maintenir que, ontologiquement, le groupe est un organisme est une erreur grave"<sup>2</sup>.

En même temps cependant, l'opération peut ne pas être sans bénéfique, y compris pour les membres les moins privilégiés de l'organisation. La métaphore du corps permet *"d'inventer l'unité du corps contre le morcellement, l'omnipotence et la sécurité de l'incorporation contre la dislocation"*<sup>3</sup>. La métaphore du corps permet d'échapper au morcellement – à laquelle menait, nous l'avons vu, la métaphore de la machine –, mais elle donne prise au fantasme de la fusion. Elle permet au sujet de ne plus se ressentir comme un simple rouage, mais d'éprouver dans sa chair même une appartenance à l'organisation, ce qui lui permet de se forger par ce biais une forme d'identité.

A côté de ces deux métaphores, qui nous paraissent fondamentales, sont produites et circulent d'autres images de l'organisation. Deux métaphores en particulier nous semblent de plus en plus récurrentes actuellement dans les discours sur l'organisation: il s'agit de la métaphore sportive et guerrière d'une part et de la métaphore religieuse d'autre part.

---

<sup>1</sup> Cf. René KAËS, *L'appareil psychique groupal...*, p. 62.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 4.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 62.

### 3. La métaphore sportive et guerrière

E. Enriquez<sup>1</sup> a décrit l'avènement de la structure d'organisation stratégique. Ce terme, dont il n'est pas nécessaire de rappeler les origines, fait effectivement partie aujourd'hui de tous les discours managériaux mais aussi scientifiques sur l'organisation.

Pour Enriquez<sup>2</sup>, c'est la prise de conscience, dans un contexte de difficultés économiques récurrentes, de l'hypercomplexité de l'entreprise et de son environnement qui est à l'origine de l'apparition du concept de stratégie dans les discours sur l'organisation. La complexité met à mal l'idée de rationalité illimitée. A la programmation à long terme, aléatoire, peu opérationnelle, doivent être substitués le pilotage à vue, la stratégie, l'adaptation permanente à la conjoncture du moment et à l'évolution mouvante de l'environnement<sup>3</sup>.

Dans la foulée, une multitude de termes ancrés dans ce même univers de référence militaire peuvent "fleurir" dans les discours et dans les pratiques de management. Pour faire face aux nouveaux défis (challenge), l'organisation a besoin de chefs (leaders), de battants, de gagners, et pourquoi pas de tueurs (raiders). Dans un climat de guerre économique, les finalités doivent être formulées en termes d'objectifs, de cibles. Pour assurer sa survie, il faut battre la concurrence, conquérir de nouveaux marchés,... Parallèlement, l'efficacité et la rationalité technocratiques cèdent le pas à l'effort, à la performance, au dépassement de soi. De nouveaux modèles de structuration, aux noms plus percutants ("task forces"), sont introduits. Bref, l'organisation entière adopte le discours et les méthodes des équipes sportives ou des commandos<sup>4</sup>.

Une telle approche permet assurément à l'organisation de mobiliser davantage ses membres (et c'est bien de mobilisation générale qu'il s'agit). Cela étant, on pourra à nouveau voir à l'œuvre un certain mode d'exercice du pouvoir, dont on commence d'ailleurs à percevoir les effets. Plusieurs auteurs<sup>5</sup> ont mis en évidence le coût humain élevé

<sup>1</sup> Eugène ENRIQUEZ, "L'individu pris au piège de la structure stratégique", dans *Connexions*, n° 54, 1989, p. 145-161.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 148.

<sup>3</sup> Sur ces questions, voir un intéressant dossier *L'entreprise et le désordre*, paru dans le journal *Le Monde*, 18/03/92.

<sup>4</sup> Cf. le succès des stages de survie et des raids en tous genres organisés pour les managers un peu partout actuellement.

<sup>5</sup> Parmi d'autres, nous mentionnerons Eugène ENRIQUEZ, *op. cit.*, et Nicole AUBERT et Max PAGÈS, *Le stress professionnel*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1989.

et les conséquences psychologiques nombreuses de l'image de l'entreprise guerrière . Du côté anglo-saxon, on a pu observer des phénomènes nouveaux, tels celui de "burn-out", terme exprimant le ravage, la "brûlure interne" et l'épuisement professionnel vécu par les victimes du modèle. Cet état de délabrement psychique de l'individu, souvent à la mesure du surinvestissement dans le travail qui l'a précédé, serait pour beaucoup la conséquence de la mise en place dans un bon nombre d'organisations d'un système de gestion "Kleenex"<sup>1</sup>, transformant les individus en éléments jetables dès lors qu'ils ont servi, vieilli ou cessé de plaire.

#### 4. La métaphore religieuse

Cette arrivée massive de termes sportifs et guerriers s'accompagne paradoxalement –mais le paradoxe n'est peut-être qu'apparent– de celle, à peine moins perceptible, d'images et de vocables religieux dans l'univers des organisations.

Dès 1979<sup>2</sup>, Max Pagès remarquait cette irruption du vocabulaire religieux dans le monde des organisations, forgeant notamment l'hypothèse qu'"une nouvelle religion s'élabore dans les entreprises capitalistes modernes, religion qui prend le relais des religions traditionnelles défaillantes". Dans son étude, un certain nombre d'employés tendaient en effet à faire spontanément référence à l'Église et au vocabulaire religieux quand ils parlaient de l'entreprise: "Entrer à TLTX, c'est comme entrer en religion" - "Pour travailler à TLTX, il faut avoir la foi" - "Il y a une sorte de religion TLTX".

Depuis, on a pu s'apercevoir que dans bien des discours, l'organisation apparaît comme un lieu de culte, comme un objet sacré. Cette référence au sacré devient un élément fondamental de l'organisation, mais aussi de son système de pouvoir. L'organisation est élevée au rang de divinité, elle propose tout un système de croyances, un véritable idéal de vie auquel il est difficile de se soustraire. Elle se dote d'images et de textes dans lesquels elle s'autocélèbre en même temps que ses héros mythiques fondateurs. Travailler pour l'organisation

---

<sup>1</sup> Expression de Nicole AUBERT dans un article intitulé *La névrose professionnelle*, dans Jean-François CHANLAT, *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval et éd. ESKA, 1990.

<sup>2</sup> Max PAGÈS, Michel BONETTI, Vincent de GAULEJAC, D. DESCENDRE, *L'Emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1979, p. 81.

implique dès lors l'adhésion à tout un système de valeurs. Cette adhésion permet de galvaniser les énergies et de pousser les individus à se consacrer "corps et âme" à leur travail.

La référence au sacré peut être également perçue à travers un certain nombre de modèles de gestion et de pratiques nouvelles dans les organisations: prophètes et gourous de tout poil<sup>1</sup> sont aujourd'hui bien accueillis dans le monde des entreprises, tout comme certaines pratiques de moins en moins inavouées telles que le recours à l'astrologie dans les méthodes de recrutement et de sélection.

En somme, si d'un côté l'organisation devient une jungle où tous les coups sont permis, où l'ami d'aujourd'hui peut devenir l'ennemi de demain, elle tend également de l'autre à s'ériger en lieu de culte, en communauté de vie et de pensée où il est possible de partager et de communier ensemble à certaines émotions. L'organisation devient un lieu où on se bat et où on se relie<sup>2</sup> en même temps.

Il n'est pas inutile de tenter d'établir quelques liens entre ces différentes images de l'organisation. Certaines métaphores –notamment la métaphore de la machine et la métaphore du corps– paraissent se trouver dans des rapports de complémentarité mutuelle. En effet, tout en s'opposant, elles se complètent dans la mesure où l'une permet de compenser les effets néfastes et dommageables de l'autre. On pourrait dans cette perspective poser le couple guerre-religion comme une traduction à un autre niveau du couple machine-corps. On obtiendrait alors une image bipolaire de l'organisation, avec un pôle de séparation, de division d'une part et un pôle de reliance et de liaison de l'autre.

### *5. Les métaphores féminines de l'organisation*

On ne pouvait manquer d'évoquer dans cet article la présence importante, parmi l'ensemble des images de l'organisation, des métaphores féminines. L'organisation apparaît souvent à travers les discours et les images qui la désignent sous les traits d'une femme. On parlera par exemple de sociétés-mères et de filiales. Une grande institution bancaire, associée par tradition à l'histoire nationale, deviendra "la Vieille Dame". Une université, de son côté, s'identifiera à l'Alma Mater, alors que pour prendre à nouveau cet exemple d'organisation

<sup>1</sup> Cf. en Belgique le succès –médiatique du moins– d'un Van Rossem.

<sup>2</sup> Au sens étymologique, religion vient du latin religare, relier.

séculaire, l'Église apparaît dans plusieurs de ses textes fondateurs comme "une jeune mariée toute parée pour son époux"<sup>1</sup>.

Certes, diverses dénominations au niveau de la structuration de l'organisation –département, service (au niveau micro), groupe, holding (au niveau macro)– se réfèrent davantage à l'univers masculin. Il semble bien toutefois qu'à travers la plupart des expressions qui la désignent, l'organisation soit souvent perçue comme étant de sexe féminin<sup>2</sup>.

Si l'organisation est femme, elle se montre également comme une entreprise, une création d'homme<sup>3</sup>. A la source de l'organisation, il y a presque toujours un homme, un père fondateur (rarement une femme). L'organisation apparaît comme le lieu d'élection privilégié de la présence et de l'activité de l'homme et les femmes semblent devoir adopter des comportements d'hommes si elles veulent "réussir" dans l'organisation. En un certain sens, l'organisation est un lieu d'exclusion pour la femme. En revanche, certains hommes adoptent des comportements féminins pour s'imposer dans l'organisation (notamment des attitudes de séduction<sup>4</sup>). Le type de rapport sexué qui se vit dans l'organisation est donc complexe.

Investie comme femme, l'organisation peut apparaître dans un rapport de conflictualité, de rivalité avec la femme réelle. Elle peut être une seconde épouse. On pourrait se demander au passage si cette métaphore n'éclaire pas un phénomène particulier de nos sociétés occidentales modernes, à savoir la dichotomie entre vie professionnelle et vie privée. Choisir entre deux femmes, les hommes le savent, comporte quelques risques... Dès lors, mieux vaut préserver la frontière, le partage entre ces deux sphères.

A d'autres moments, l'organisation est plutôt investie comme une mère. A travers une série d'expressions, on retrouve cette idée qu'au sein de l'organisation<sup>5</sup>, il est possible d'éprouver une certaine chaleur,

---

<sup>1</sup> Cf. Lettre de Paul aux Éphésiens, ch. 5, 25-28 - Apoc., ch. 21, 1ss..

<sup>2</sup> Les équivalents du terme organisation --société, entreprise, firme, association, compagnie,...-- sont le plus souvent féminins. Par ailleurs, on dit bien la General Motors, la NASA,...

<sup>3</sup> En atteste un autre grand mode d'appellation de l'organisation, utilisé notamment dans l'industrie automobile, mettant en évidence le ou les fondateurs: Ford, Renault, Daimler-Benz,...

<sup>4</sup> Cf. Eugène ENRIQUEZ, *op. cit.*

<sup>5</sup> Un des modes de structuration les plus en vogue actuellement est la structure matricielle.

une forme de protection et par là sans doute un sentiment d'appartenance, une identité.

Mais cette image permet aussi à l'organisation d'exercer une emprise, un pouvoir sur le sujet. Partant du mode de relation existant entre l'enfant et la mère, Pagès<sup>1</sup> montre ce qu'un tel modèle de référence peut induire et signifier lorsqu'il est transposé à la relation entre l'individu et l'organisation. L'enfant se trouve au départ dans une relation duelle dans laquelle il est entièrement dépendant vis-à-vis de sa mère. Il ne peut désirer que le désir de la mère, objet aimé. Il est pris, dit Pagès, dans un processus d'idéalisation et d'identification à la mère. Similairement, au sein de l'organisation-mère, le sujet est soumis à une logique d'idéalisation et de gratification, il est totalement dominé par la peur de perdre l'objet d'amour ou l'amour de l'objet, en n'étant pas à la hauteur des exigences de l'organisation et de l'idéal qu'elle propose. Le sujet s'impliquera et s'engagera dès lors sans retenue dans l'organisation, cette motivation n'ayant d'autre fin, toujours selon Pagès, que la quête incessante vers la reconnaissance et l'amour.

La question du statut et de l'articulation de cette métaphore avec les précédentes peut à nouveau être posée. A travers l'image de l'organisation comme femme mais aussi comme homme, ou plus exactement comme mère et comme père, on pourrait retrouver en filigrane cette image à double face de l'organisation, opposant mais aussi articulant la reliance, la communion et la fusion d'un côté, la distance, la séparation et la castration de l'autre.

### *Les effets des métaphores dans la vie quotidienne*

Les images et les métaphores, on le voit, peuvent entraîner des effets variés sur les comportements. Ces effets ne jouent pas à sens unique. Dans ce texte, nous avons surtout mis en évidence les effets potentiellement destructeurs des métaphores, mais force est de constater que ces métaphores peuvent aussi donner à penser et qu'elles peuvent être créatrices et bénéfiques.

La métaphore de la machine permet ainsi de penser la maîtrise des choses et des événements, tandis que la métaphore du corps promeut l'échange et la relation aux autres. La métaphore sportive et

---

<sup>1</sup> Max PAGÈS et collab., *op. cit.*, p.169ss: Pouvoir de l'organisation, régression maternelle et idéal du Moi.

guerrière pousse quant à elle à la lutte, au dépassement de soi, alors que la métaphore religieuse permet de créer du lien et du sens... En soi, ces tentatives et ces modèles d'action ne sont pas condamnables, loin de là. Mais en même temps, ces métaphores ne sont pas neutres, elles permettent aussi l'exercice d'un pouvoir (fût-ce avec l'assentiment du sujet) et impriment une logique d'action et de comportement qui peut devenir aliénante.

Toute métaphore a donc potentiellement des effets structurants, créateurs, mobilisateurs d'une part et des effets déstructurants, destructeurs, aliénants de l'autre. Il n'y a pas d'un côté des métaphores vives et de l'autre des métaphores mortes ou mortifères. Toute métaphore peut être source de lien, de projet, de dynamisme, de changement, de nouveauté, à condition cependant de ne pas être absolutisée. Toute métaphore demande à être tempérée par d'autres, sinon elle devient discours et cause d'exclusion, de totalitarisme et de destruction. Il importe d'en garder conscience. La maîtrise s'acquiert toujours sur fond de désordre, le besoin de relation se complète par l'autonomie, l'engagement appelle la prise de distance.

Par ailleurs, il est intéressant d'observer que la production de métaphores et d'images, quelles qu'elles soient, débouche facilement sur un processus de réification de l'organisation<sup>1</sup>. L'image tend à constituer l'organisation en objet réifié, identifiable, ayant sa consistance et sa forme propres. Par l'image, l'organisation acquiert un statut quasi ontologique, elle se met à exister, à se manifester comme entité décisionnelle propre, comme acteur social spécifique.

On pourra trouver de très nombreuses illustrations de ce phénomène dans la presse notamment. Par exemple, on parlera de "la Vieille Dame" de tout à l'heure comme de la boulangère du coin, comme acteur faisant partie du paysage quotidien, ou de "l'Oncle Sam" comme instance ou acteur politique spécifique, agissant au même titre qu'une personnalité concrète. La métaphore de la pieuvre destinée à ancrer l'image d'une organisation criminelle aux ramifications multiples procède vraisemblablement du même type de construction mentale. Un des avantages de l'opération est de permettre aux acteurs concrets de se forger un modèle de représentation simple qui puisse servir de base ou de référent à un modèle de conduite global.

---

<sup>1</sup> On pourrait parler aussi de personnification ou d'objectivation.

D'un autre côté cependant, on peut dire que la réification comme processus de représentation de l'organisation produit au moins deux effets.

D'une part, en donnant de l'organisation l'apparence d'un acteur social unifié, l'image gomme les divergences individuelles qui existent au sein de cette organisation. A cet égard, il n'est pas indifférent de parler de "l'entreprise", de "la direction" ou du "directeur". Prenons par exemple la proposition suivante: "Dans l'intérêt des parties, l'entreprise a décidé de se passer de vos services" et remplaçons "l'entreprise" par un des autres termes, au choix. On verra que l'effet est très différent. Les images de l'organisation définissent donc des modèles de représentation certes divers, mais qui privilégient l'unanimité, la consensualité et qui accentuent une vision non conflictuelle de la réalité sociale.

D'autre part, à partir du moment où l'organisation est appréhendée comme objet réifié, ce ne sont plus les individus, les membres de l'organisation qui sont les sujets de l'histoire, c'est l'organisation comme telle qui domine et qui acquiert un statut transcendant par rapport aux individus. En d'autres termes, l'image fait perdre de vue les individus concrets qui vivent et agissent dans les organisations. Elle saisit la réalité, la condense, la fige et finit par lui imposer sa propre logique. En l'occurrence, elle dépossède l'individu d'un rôle social, elle exclut le sujet de l'histoire, le réduisant à un composant –cellule ou rouage– d'un ensemble plus vaste qui le dépasse.

A travers l'évocation de ces deux effets, on peut comprendre qu'il y a bien dans cette construction mentale accomplie par l'image –quelle qu'elle soit– création d'un ordre social.

Dans la mesure où il semble que bon nombre d'acteurs aient tendance à se représenter l'organisation comme une entité unifiée, autonome, pourrait-on parler d'autonomie de l'organisation? Socialement ce n'est pas anodin. On pourrait admettre l'idée d'une autonomie de l'organisation par rapport aux actions des individus dans un certain sens, à savoir que, en croyant probablement être totalement responsables et auteurs de leurs actes, les individus ne font souvent que reproduire une structure organisationnelle dont la logique les dépasse. Mais dans les faits, ce processus reste produit et entretenu par les acteurs de l'organisation. Il n'est donc pas question de dire que les organisations ont un comportement autonome par rapport aux acteurs qui les composent.



---

Les images et les métaphores de l'organisation posent la question de l'articulation entre ce qui est de l'ordre de la réalité et ce qui est de l'ordre de la construction mentale. En un sens, ces images ne sont que des images (en un certain sens, l'organisation, la Vieille Dame, comme telles, ne sont que des constructions mentales). En revanche, ces productions mentales peuvent produire des effets bien réels, efficaces, sur le plan social et politique. Les images prétendent à une efficacité, à un statut dans la réalité. Elles ne sont donc pas que des images. Nous sommes en fin de compte contraints d'articuler constamment ces deux points de vue, sans tomber ni dans le subjectivisme, ni dans l'objectivisme.