



## Communication et organisation

4 | 1993

Les relations publiques face à la théorie

---

# Dire l'entreprise, c'est la modéliser dans sa complexité

Jean-Louis Le Moigne et Vincent Defourny

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1660>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1660](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1660)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1993

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Jean-Louis Le Moigne et Vincent Defourny, « Dire l'entreprise, c'est la modéliser dans sa complexité », *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 05 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1660> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.1660](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1660)

---

Ce document a été généré automatiquement le 5 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Dire l'entreprise, c'est la modéliser dans sa complexité

Jean-Louis Le Moigne et Vincent Defourny

---

## NOTE DE L'ÉDITEUR

L'idée de cet article est née lors d'entretiens entre ces deux auteurs fin 1989, lors de la préparation du colloque « Dire l'entreprise ». L'exposé oral de J.-L. Le Moigne a été retravaillé par V. Defourny pour aboutir au présent texte écrit. Les auteurs ont préféré lui conserver un style proche de l'exposé oral qui les contraignait à présenter plutôt qu'à justifier les divers arguments » du « dire » de l'entreprise : un exercice de rhétorique plutôt que de pure logique donc.

## Dire l'entreprise, c'est la modéliser dans sa complexité

- 1 « La carte n'est pas le territoire »... et, pour ce qui est de l'entreprise, le territoire, l'entreprise, n'est que la ou les cartes que nous en construisons.
- 2 L'entreprise n'existe que par les représentations que nous nous en proposons. Il n'y a pas de statut ontologique pour cette bien mystérieuse entreprise dont nous parions tout le temps sans l'avoir jamais vue et qui ne saigne pas lorsque nous passons un couteau au travers.
- 3 Si ce n'est une chose ou un objet, peut-être faudrait-il la voir comme une action, une histoire ou un projet et en chercher des interprétations phénoménologique, historique ou génétique.
- 4 Réfléchissons, comme nous le suggère ce colloque sur ce mystérieux « dire »<sup>1</sup>. L'entreprise est-elle quelque chose qui se dit ou quelque chose qui est dit ? Est-ce que l'entreprise se dit elle-même ou est-ce qu'elle est dite par d'autres ? Est-ce que l'entreprise est dite à d'autres ou est-ce que l'entreprise se dit à d'autres ? Cette ambiguïté, cette ambivalence de la formule mérite que nous tentions un instant de

l'explorer. Essayons de manipuler ce paradoxe sans le disjoindre, un peu à la manière du spectateur qui se sait en même temps acteur de la pièce qu'il regarde : il est à la fois le rôle et la pièce.

- 5 Il est aisé, dans la foulée de Watzlawick ou de Bateson, d'avancer que l'entreprise ne peut pas ne pas se dire, pas plus que l'entreprise ne peut pas ne pas être dite. Car, si elle pouvait ne pas être dite, elle ne serait pas, et si elle ne pouvait pas se dire, elle ne serait pas non plus. Donc pour que l'entreprise soit et pour que l'on ait quelque chose dont on puisse parler, il faut bien quelle puisse se dire et non seulement qu'elle puisse se dire mais qu'elle puisse aussi être dite. En même temps se dire et être dite.
- 6 Si l'on nous concède cette pétition de principe, se pose alors la question du comment la dire. Comment permettre à l'entreprise de se dire, comment permettre à l'entreprise d'être dite ? Comment représenter, comment modéliser cette chose dite et à dire que nous appelons l'entreprise ? Comment allons-nous inventer cet artefact qui nous permettra de parler de renreprise, cet artifice qui n'existe que par les modèles que nous en connaissons ?
- 7 Ceci revient à réfléchir sur notre capacité à représenter cette entreprise. Peut-être s'agirait-il de la représenter à la façon d'Escher quand il nous présente deux mains en train de se dessiner l'une l'autre. Voir renreprise qui représente l'entreprise et qui bien sûr représente l'entreprise en train de représenter l'entreprise. Cercle provisoirement vicieux mais qui nous est pourtant familier même si les logiciens et les analystes le récuse.

## Il n'est entreprise que modèle conceptuel<sup>2</sup>

- 8 Après cette entree un peu provocante, entrons dans le vif du sujet et examinons de plus près les différents points de vue théoriques sous-jacents à la construction d'un modèle : d'un côté la théorie systémique de la modélisation, de l'autre la théorie analytique des modèles à laquelle nous avons l'habitude de nous référer lorsque nous voulons concevoir et construire des modèles des phénomènes auxquels nous nous intéressons.
- 9 Cette théorie analytique des modèles est même capable de proposer un critère de validation du modèle que l'on peut formuler ainsi : le modèle est-il conforme à la chose modélisée ? Est-on dès lors dans la situation magnifique d'un modèle « vrai » qui est vrai parce qu'il ressemble parfaitement a rentreprise ? Mais s'il est vrai que cette entreprise n'a pas d'autre réalité que les modèles que j'en construis, quel va donc être le modèle auquel je vais pouvoir valider le produit que je fais ?
- 10 Ne pouvons-nous à cette conception en substituer une autre peut-être plus contemporaine, peut-être plus riche d'histoire – pour autant que l'on prenne en compte Archimède, Léonard de Vinei, G.B. Vico et tant d'autres ? Pour nous qui avons été élevés dans la culture qu'Auguste Comte et les positivistes du XIX<sup>e</sup> siècle ont martelée, nous sommes assez mal à l'aise pour proposer une autre démarche de représentation de cette entreprise qui ne soit plus un modèle mais le processus par lequel nous élaborons ce modèle : la modélisation. Il s'agit d'identifier cette activité cognitive par laquelle nous produisons ces systèmes à propos desquels nous déclarons qu'ils sont à la fois capables de produire du sens – sens que nous appelons entreprises – et des entreprises qui sont à leur tour capables de produire du sens.

- 11 Certes, le bon modèle a encore quelques beaux jours devant lui, nous en sommes trop marqués. Essayons néanmoins de nous mettre dans une situation plus ouverte. Cette démarche de modélisation interroge profondément notre capacité à développer une aptitude autonome. Chaque acteur ou spectateur de l'entreprise est invité à développer un processus d'autoproduction, d'automodélisation de l'entreprise. Celle-ci s'entend alors dans sa diversité de points de vue et de codes. On en perçoit la dimension intentionnelle et non passive, authentique complexe d'actions, complexe de projets, complexe d'actions intelligibles par rapport à quelques projets.
- 12 Il nous est alors possible de construire des modèles concevables d'entreprises possibles. Nous ne sommes plus condamnés à des schémas hérités pour les uns des armées d'Alexandre et pour les autres de Napoléon. Nous pouvons enrichir notre représentation de l'entreprise. Il devient possible de se débarrasser de ce « bon » modèle analytique de l'entreprise où il y a des fonctions, des gens qui commandent, des gens qui obéissent et un environnement fait d'un certain nombre d'acteurs qu'on subit ou qu'on contrôle.
- 13 Acceptons de passer de la métaphore mécanique avec divers rouages qui, s'emboîtant les uns dans les autres, nous permettent de dire comment l'entreprise marche, à une autre famille de questions du type « qu'est-ce que ça fait ? », « qu'est-ce que ça devient ? », « qu'est-ce que ça pourrait faire ? », « qu'est-ce qu'on veut en faire ? », « pourquoi veut-on le faire ? ». Acceptons de la traiter un instant comme une boîte noire. Acceptons de la considérer par son projet et par ce qu'elle fait dans son environnement beaucoup plus que par la description organique. Laissons ces modèles descriptifs et substituons à cette intelligence de l'entreprise, une représentation un peu plus provocante. Passons de l'organigramme, paroxysme du modèle analytique, à quelque chose de plus confus, moins simpliste, moins réducteur. Abordons l'entreprise comme quelque chose que l'on peut concevoir, quelque chose qui est intelligible par rapport à quelque projet, quelque chose qui est compréhensible par rapport à ses projets. Tel est le changement de problématique auquel il est utile de réfléchir.

## Quelques paradigmes

- 14 L'histoire de l'entreprise, tout au long de notre siècle, est marquée par trois fortes métaphores d'appui : la machine, l'organe et le régulateur. Gareth Morgan a fort justement souligné l'importance et la puissance paradigmatique des métaphores<sup>3</sup>. Il suggère en effet de comprendre les théories de l'organisation à partir de leur métaphore d'appui.
- 15 La première de celles-ci (la Machine) correspond à ce qu'on a appelé l'Organisation Scientifique du Travail qui a imprégné la quasi-totalité des cultures occidentales. L'entreprise y est une mécanique qu'on a intérêt à bien huiler pour qu'elle tourne bien. Tous les modèles tayloriens et dérivés, nous disent l'entreprise comme une machinerie.
- 16 Cette machinerie froide est tempérée par la deuxième métaphore d'appui à laquelle, depuis la dernière guerre, nombre d'entreprises et enseignants se sont attachés. L'entreprise y est conçue comme un « Organe » biologique. C'est cette image que privilégie l'École des Relations Humaines.
- 17 Une métaphore intermédiaire s'est vite dégagée à mi-chemin entre l'organe et la machine : c'est le structuro-fonctionnalisme. Mais la véritable métaphore de synthèse s'est en fait développée il n'y a pas tellement longtemps, aux alentours des années

soixante-soixante-dix, avec le paradigme cybernétique qui conçoit l'entreprise comme un Régulateur, capable d'intervenir pour maintenir le cap de façon sinon automatique en tout cas réfléchie. Cette métaphore a eu le mérite de nous faire réfléchir au fait que l'entreprise, après tout, n'est peut-être pas tellement un système qui produit mais un système qui décide de son propre comportement. L'entreprise n'est peut-être pas un bouchon flottant sur l'eau, mais un système qui élabore, qui réfléchit, qui décide son propre comportement même si parfois, il peut paraître erratique.

## Du modèle à la modélisation

- 18 À ces métaphores mécaniques, biologiques et cybernétiques qui dominent encore intensément nos cultures de l'entreprise et donc nos dires sur l'entreprise ou les dires que nous attribuons à l'entreprise, peut-être pouvons nous maintenant substituer un autre mode de pensée, passer du modèle à la modélisation, de la chose représentable au processus cognitif de lecture de la chose ? Les entreprises ne sont plus des objets clairs et nets, décorticables et définitivement intelligibles mais des complexes d'actions que l'on se propose de représenter. L'entreprise n'est plus vue comme un organigramme mais comme le lieu où des tas de choses, pas toujours très claires, ordonnées, structurées ou réfléchies, se passent. Des tas d'actions que tout un chacun peut voir et peut se représenter, non pas statiquement – le temps de développer la photo, elle serait déjà fautive – mais dynamiquement. Se mettre en situation de se les représenter, c'est à cela que prétend la progression de la modélisation systémique depuis quelques années. Nous allons très succinctement ici proposer de la resituer dans les problématiques de Herbert Simon d'une part, et d'Edgard Morin de l'autre, pour que nous puissions donner un support un peu conceptuel à ces nouveaux modes de représentation.
- 19 Auparavant, et pour rassurer sur le but de tout ceci, soulignons les quelques mots-clef auxquels on arrive aujourd'hui lorsqu'on s'efforce de se proposer une modélisation systémique de l'organisation<sup>4</sup> : projet (et effectivité), organisation, système de traitement de l'information, modèle opération-information-décision, intelligence organisationnelle, mémorisation organisationnelle, auto-organisation de l'entreprise. Nous allons ci-dessous rapidement passer en revue quelques-unes de ces articulations.

### Projet et effectivité

- 20 Même si l'expression « projet d'entreprise » ne surprend plus, le seul fait d'associer au mot « entreprise » le mot « projet » est tout de même une idée neuve qui n'est intelligible que si nous nous débarrassons des métaphores traditionnelles qu'elles soient mécaniques ou qu'elles soient biologiques. Le projet nous permet d'introduire un concept encore peu familier dans nos cultures francophones, celui d'« effectivité ».
- 21 Si la langue anglaise ne connaît pas le très riche mot « entreprise », elle possède deux concepts qui tragiquement nous manquent en français, et qu'on a pas encore su traduire correctement, le concept d'*efficiency* et le concept d'*effectiveness*. Nous nous sommes trop enfermés dans le concept, un peu simplet, d'« efficacité ». Nos représentations de l'entreprise, à force de se focaliser sur l'efficacité, repère facile et visible, nous ont conduit dans la situation dramatique du conducteur automobile qui, ravi d'avoir optimisé sa consommation d'essence, découvre que, partant de Paris, il est à Rouen alors qu'il voulait aller à Reims. À s'acharner à minimiser sa consommation d'essence, il oubliait de

se demander où il voulait aller. Très efficace au sens du rendement, il ne faisait pas très effectivement ce qu'il voulait faire. Il ne s'était même pas donné les instruments qui lui permettaient de s'assurer qu'il faisait effectivement ce qu'il voulait faire.

- 22 Derrière le concept de projet d'entreprise, et donc le dire qui lui est associé, ne nous faut-il pas être lucide sur le fait qu'il va nous falloir être capable de dire où nous voulons aller, comment nous vérifions qu'en effet nous pilotons, nous baronnons, en référence à ce ou ces projets, généralement achevés, de l'entreprise. Sommes-nous capables d'évaluer l'effectivité de l'entreprise ?

## L'organisation organisante et organisée

- 23 Arrêtons-nous un instant sur le concept formidablement familier et terriblement complexe d'organisation. Nous sommes tous très à l'aise dès lors qu'on ne nous oblige pas à l'exprimer en logique formelle. Nous sommes tous très à l'aise pour nous rendre compte de ce phénomène qui parce qu'il est organisé, est organisant et parce qu'il est organisant, est organisé. Nous sommes tous très à l'aise dès lors que manipulant « organisation » ou « communication », nous sommes en présence à la fois du processus et du résultat qui lui-même est le processus qui engendre le résultat.
- 24 Nous n'avons aucun mal à vivre avec de tels concepts. Nous n'osons pas les décrire parce qu'ils sont un peu mal lèchés, un peu confus. Si nous entendons l'entreprise non pas comme un organigramme plat et présumé stable, mais comme une chose qui parce qu'elle est organisée, est productrice, destructrice ou constructrice, d'organisation, nous la reconnaissons acteur autant qu'agie. Ce concept très praticable est à même de rendre compte de la complexité de nos organisations. Edgard Morin l'a prouvé et montré de façon définitive depuis maintenant une bonne dizaine d'années<sup>5</sup>.

## Intelligence organisationnelle

- 25 Il est une expression qu'on ne peut pas ne pas rencontrer sur la route de la modélisation systémique de l'entreprise, l'« intelligence organisationnelle ». Nos entreprises sont, qu'elles le veuillent ou non, intelligentes, elles exercent leur intelligence. Elles sont en permanence en situation d'avoir à tenter d'identifier les problèmes qu'elles vont tenter de résoudre. Les problèmes ne leur sont pas donnés, ce sont elles qui les construisent, qui se les créent. « Dans la vie scientifique (comme ailleurs), les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes, rien n'est donné, (pas même les données). Tout est construit »<sup>6</sup>. C'est l'entreprise qui se construit les problèmes qu'elle veut résoudre, y compris le problème qui consiste à dire : est-ce que je vais ou ne vais pas baisser ou augmenter le prix de ce produit, est-ce que je vais ou ne vais pas installer un département de communication dans mon organisation ? Et le problème est donc notre capacité à être assez intelligent organisationnellement, collectivement. Non pas l'intelligence du chef mystérieux et retranché, mais l'ensemble du tissu capable de se produire une intelligence collective vécue et assumée comme telle.
- 26 Est-ce que le développement de la communication dans l'entreprise va s'accompagner, va être motivé par l'espoir d'un développement de l'intelligence dans l'organisation ? Présenté en ces termes, la réponse sera unanimement oui. Dans la pratique de ce que l'on peut observer, le développement de la communication dans l'entreprise s'entend le plus souvent comme le moyen de convaincre qu'il ne faut pas être intelligent. D'autres le sont

à votre place, contentez-vous d'être convaincus. Une communication d'arrosage plus que d'interaction, de bonne exécution plus que de stimulation de l'esprit. C'est la facette négative du propos, sans doute pourrait-on le présenter en termes plus constructifs et positifs.

## Mémorisation

- 27 Autre mot clef important mais qu'on ne prononce pas encore assez : la « mémorisation ». Les entreprises sont des systèmes qui mémorisent et qui le savent. À quel moment avons-nous fait l'effort d'inviter nos entreprises à être lucides sur les conditions dans lesquelles elles se produisent leur propre mémoire ou, si vous préférez, les conditions dans lesquelles elles se détruisent leur propre mémoire ? Archives ? Non, disque optique numérique, interactivité, base de données..., mais aussi l'interaction, la communication entre les différents acteurs.
- 28 Aussi longtemps que l'on n'aura pas compris que communiquer c'est co-mémoriser, on continuera à ne faire que la moitié du chemin. Dépasser cette vision instantanéiste de la communication qui ignore que cet instant de communication s'insère dans une formidable histoire, est probablement une des clefs de voûte de ce projet de modélisation. Il serait sans doute fécond d'aider les entreprises à entendre leur communication comme un système de production organisationnelle de mémorisation. Les empiristes s'y retrouveront. Chacun en effet cite à tour de bras depuis une dizaine d'années ce pêché capital de telle et telle entreprise qui, mettant à la retraite anticipée M. Dupont ou M. Durand, a détruit la mémoire de l'entreprise : « depuis qu'il n'est plus là, on manque tel marché », « on ne réussit plus telle technologie », « on ne sait plus comment réussir cette manip ». Au-delà de l'anecdote, n'est-ce pas la une veine avec laquelle nous pouvons en pratique progresser.

## Auto-organisation de l'entreprise.

- 29 Le jour où nous serons conscients que nos entreprises se produisent elles-mêmes, quelles que soient nos bonnes volontés, quelles que soient notre intention de les maintenir dans l'état où on les a positionnées, nous serons peut-être plus lucides sur la façon dont nous pouvons les dire. Nous comprendrons mieux aussi la façon dont elles se disent.
- 30 On pourrait ramasser cette brassée de mots et d'expressions, utiles pour dire l'entreprise, en un seul : « organisation » – pertinent jeu de mot conçu par Edgar Morin -. Il nous permet d'entendre l'entreprise comme un système qui à la fois maintient et se maintient, et relie et se relie, et produit et se produit (ce « et » est capital). Certes cette définition de l'entreprise est complexe, mais c'est une définition intelligible qui repose sur des principes d'action si chers aux entrepreneurs.

## Système de Traitement de l'Information

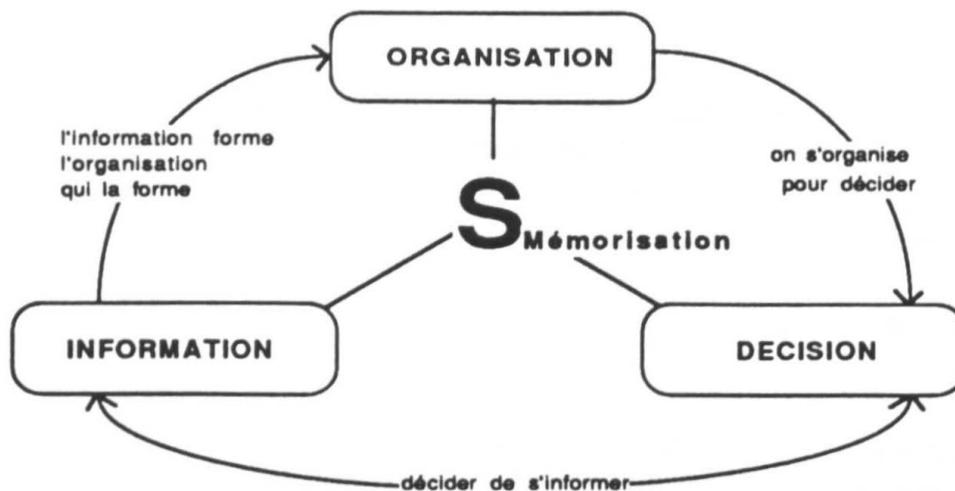
- 31 À cette complexité intelligible – trois verbes à la fois transitifs et récursifs et irréductibles à leur juxtaposition instantanée, mais néanmoins appréhendables –, il faut associer le modèle complémentaire, plus instrumental, que Herbert Simon a présenté sous la formule générale du paradigme du Système de Traitement de l'information et pour lequel on lui a donné le prix Nobel d'Économie.

- 32 Il ne nous est pas possible de présenter ici ce modèle<sup>7</sup>, retenons qu'il suggère d'entendre l'entreprise comme un système qui à la fois, cogite (ou compute), communique (ou connecte), et mémorise de l'information, ou plus exactement des systèmes de symboles qui ont cette caractéristique singulière d'être processé par le système en même temps qu'ils en sont processeurs. Les symboles renvoient en effet à autre chose mais produisent aussi leurs propres informations, leurs propres symboles.
- 33 En termes organisationnels, on peut arriver à considérer qu'une organisation n'est la que pour traiter de l'information. Dès lors qu'elle appréhende sa responsabilité sur ce schéma, elle détient une solide base pour mener son action.

## S'organiser pour décider

- 34 Nous ne sommes pas encore assez accoutumés à entendre l'entreprise comme un système s'auto-organisant. Il faudrait plutôt dire s'auto éco-réorganisant – les lecteurs de Morin devineront la densité de cette interaction qui fait que je ne m'organise autonome qu'en étant en relation ouverte, écologique, écosystémique avec mon environnement ; qu'en fonctionnant avec mon environnement, je me transforme ; que chaque geste de fonctionnement est aussi un geste de transformation donc de réorganisation –. Même si c'est un argument qui irrite souvent, tout un chacun l'accepte facilement parce qu'on y voit rapidement la métaphore biologique, de l'être humain ou de l'arbre.
- 35 Puisque le système est en auto-organisation permanente, l'entreprise s'auto-organisera !  
« Parfait, dira le Président, mais c'est moi qui commande... »
- 36 Prenons un peu de recul par rapport à ce discours et essayons de proposer trois autres mots pour articuler en d'autres termes notre représentation de l'organisation. Il s'agirait d'entendre l'entreprise comme une organisation qui s'organise pour décider, bien plus que pour produire. Une organisation qui s'informant est consciente du fait que l'information qu'elle produit forme l'organisation qui la forme. Bref, entendre l'entreprise dans cette bouclé inattendue et pourtant acceptable : organisation-décision-information.

Fig. 1 : Auto-organisation de l'entreprise sur la conjonction de l'« organisation » (E. Morin) et du « Système de traitement de l'information » (H.A. Simon)



- 37 Chercher à avoir des acteurs capables de décider de s'informer plutôt que d'attendre d'on ne sait quelle informatique ou d'on ne sait quel dirigeant magique l'information présumée strictement utile et nécessaire au bon exercice, à la bonne efficacité de son action.
- 38 Ce modèle n'est-il pas de nature à renouveler un peu notre discours ?

## « Discours sur la méthode des études de notre temps »

- 39 La conclusion sur laquelle on débouche pourra surprendre mais elle nous semble pratiquement nécessaire à l'arrivée de cette réflexion sur la modélisation.
- 40 On ne peut pas faire l'impasse d'une réflexion sur la rationalité parce qu'après tout, modéliser, c'est encore un autre nom pour raisonner. Valéry nous le disait magnifiquement, « nous ne raisonnons que sur des modèles ». Réfléchir sur les conditions dans lesquelles s'exerce notre rationalité en matière d'intervention dans l'entreprise, revient à se demander si nous ne sommes pas plus que nous le croyons imprégnés encore de cette rationalité cartésienne formalisée par les messieurs de Port Royal<sup>8</sup> pour le futur roi de France dans « La logique ou l'art de penser » et dont nous avons si abondamment hérité.
- 41 Parmi les quatre préceptes fondateurs du « Discours de la Méthode » citons-en un pour le faire contraster dans un instant : « Ces longues chaînes de raisons toutes simples dont les géomètres ont coutume de se servir pour parvenir à leur plus difficile démonstration, m'avaient donné occasion de m'imaginer que toutes les choses qui peuvent tomber sous la connaissance des hommes, s'entresuivent en même façon (...) ».
- 42 Peu de temps après Descartes, Jean-Baptiste Vico, professeur de rhétorique à l'Université de Naples, écrivait (en 1708) un « Discours sur la méthode des études de notre temps », et interpellait très lucidement « ce cher René » – pour parler comme lui – sur l'effet pervers de son usage de la raison. « Il est bien d'autres preuves mais celle-là est pertinente parce

qu'il s'agit des choses humaines et comme si on ne voyait pas régner dans des choses humaines le caprice, le fortuit, l'occasion, le hasard ; vouloir marcher droit à travers les anfractuosités de la vie, vouloir dans un discours politique suivre la méthode des géomètres, c'est vouloir n'y rien mettre qui ait du caractère, ne rien dire de ce qui se trouve sous les pas de chacun. »

- 43 Aujourd'hui, dans les milieux de la communication d'entreprise, on assiste à une sorte de croisade menée au nom de la cohérence. Il faudrait que toutes les formes de la communication se tiennent. La cohérence devient le critère d'évaluation par excellence. Ces croisés voudraient refaire « de longues chaînes de raisons toutes simples dont les géomètres ont coutume de se servir... » Toutefois les anfractuosités de la vie et chacun de nos pas ne nous invitent-ils pas plutôt à relire Vico et tant d'autres avec lui ?
- 44 Dans nos discours et nos Communications d'entreprise, cela pourrait, par exemple, vouloir dire de redécouvrir le génie de la rhétorique. Faire de la métaphore et de l'analogie, faire du chiasme et de l'allusion, faire de la comparaison, de l'heuristique et du tâtonnement, faire du précepte, de l'intuition, de l'abduction, de la concaténation... Développer une lucide conscience sur l'ambiguïté de tout propos, le cœur de nos représentations.
- 45 Les acteurs de l'entreprise ne seraient-ils pas plus en situation de pouvoir raisonner intelligemment, à défaut de ne pouvoir raisonner que de façon syllogistique et déductive, voire disjonctive ?
- 46 Réfléchissons à cet enjeu qui n'est pas lié seulement au département communication ou à des départements voisins mais qui vraiment concerne l'ensemble de nos systèmes culturels et en particulier universitaires contemporains : notre capacité à assumer la complexité du monde dans lequel nous vivons. Ceci ne nous invite-t-il pas à remettre en question notre représentation de la connaissance et notre représentation par nos connaissances, du monde dans lequel nous vivons ?
- 47 Nous sommes si imprégnés de positivisme que l'on pouvait il y a moins de quinze ans, constituer solennellement à Paris un Institut Auguste Comte pour les Sciences de l'Action qui, de par sa dénomination même, interdisait que l'on puisse parler d'une science de l'action. Si Auguste Comte patronne une science de l'action, où allons-nous ?
- 48 Essayons de relire Valéry, étonnant et extraordinaire épistémologue, plutôt qu'Auguste Comte, et voyons si nous sommes capables de nous donner quelques corps de concepts qui nous permettent de réfléchir aujourd'hui.

---

## NOTES

1. On pourrait explorer le thème en se référant à la formule bien connue de Austin « quand dire, c'est faire » ou « quand faire c'est dire ». On aurait alors « quand dire l'entreprise, c'est la faire », ou « quand faire l'entreprise. C'est la dire » et on pourrait réfléchir sur cette bouclé assez inattendue, très pragmatique, très opérationnelle, qui laisse toute la parole aux acteurs de l'entreprise. Peut-être faudra-t-il consacrer un autre colloque à l'indiscible entreprise ?.

2. cf Le Moigne J.L., Systémographie de l'entreprise, in Revue Internationale de Systémique, Vol. 1, n°4, 1987, pp. 499-531
  3. Morgan G., Images of organization. Sage Publ. Beverly Hills, 1986
  4. Ces mots-clefs sont repris du résumé de l'article cité plus haut Systémographie de l'entreprise. On peut certainement rapprocher ces termes de ce que disait Georges Kervern, un haut responsable d'entreprise, des 1979. Il se proposait de lire l'entreprise à partir d'une grille où les expressions suivantes lui servaient de balises: environnement, stratégie, projet, projet de l'entreprise, vocation de l'entreprise, éthique de l'entreprise, culture de l'entreprise, organisation de l'entreprise, système de gestion de l'entreprise.
  5. Morin E, La Méthode, tome I: « La nature de la Nature » (1977), tome II : « La Vie de la Vie » (1980), Ed. Seuil Paris.
  6. Bachelard G, La formation de l'esprit scientifique, J. Vrin, Paris, 1938
  7. Pour une présentation en français du Paradigme du Système de Traitement de l'Information, on se référera utilement à la synthèse faite par Demailly A. et Lemoigne J.L. in Sciences de l'Intelligence, Sciences de l'Artificiel avec HA. Simon, Presses Universitaires de Lyon, Lyon, 1986, pp. 15-26.
  8. Arnaud A., Nicole P., La logique ou l'Art de Penser, 1664, Réédition 1970, Ed. Flammarion, Coll. Champ, Paris
- 

## RÉSUMÉS

L'entreprise ne peut se dire et être dite que par les modèles que l'on en construit : si elle a un projet, elle n'est pas un objet passif et sans nécessité. L'enjeu central est lié aux représentations que l'on se fait de l'entreprise. Les théories de l'organisation ont fourni quelques modèles de références dans la logique desquels se sont développées de nombreuses activités qui dominent encore intensément nos cultures entrepreneuriales et donc aussi la communication de l'entreprise, l'article propose de substituer un autre mode de pensée permettant de passer du modèle à la modélisation. Quelques propriétés fondamentales des systèmes organisés et organisants sont pointées pour déboucher sur la boucle conceptuelle organisation-information, articulée autour du processus de mémorisation.

A firm can only express itself and be expressed through the models that are made of it. If it has a project then it is not a passive, unnecessary object. The central concern is linked to the representations which are made of a firm. Organization theories have supplied a few reference models from which have developed numerous activities which still intensely dominate our business culture and also business communication strategies. The article proposes to substitute another way of thinking which would pass from the model to modelling. A few fundamental characteristics of organised and organising systems are identified in order to arrive at the organisation-information conceptual loop which turns on the process of memorisation.

## AUTEURS

### JEAN-LOUIS LE MOIGNE

Jean Louis Lemoigne directeur du Groupe de Recherche en Analyse de Synthèse et Calcul Économique (GRASCE-CNRS), est professeur à l'Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix Marseille III. Il a écrit de nombreux ouvrages et articles, parmi lesquels « La théorie du système général – théorie de la modélisation » (P.U.F. 1977. 3e édition 1990) et *La modélisation des systèmes complexes* (Dunod, 1990).

### VINCENT DEFOURNY

Vincent De Fourny, docteur en communication sociale (UCL), a une activité professionnelle mixte ; il est consultant à Paris dans un cabinet spécialisé dans l'accompagnement du changement (Groupe INSEP) et maître de conférences invité à l'Université de Louvain et au Celsa (Paris IV – Sorbonne). Il a conduit dans plusieurs pays (Belgique, France, Espagne, Allemagne et Ouganda) et pour des organisations internationales (UNESCO) des missions de conseil et d'expertise en communication.