

# « *Les images de l'organisation* »

Gareth Morgan.

De Boeck Université – Management. Bruxelles, 1999

Présentation : Gérard PIROTON

Merci de citer la signature et les références : < <https://gerardpirotton.be> >

## AVERTISSEMENT

*Le texte ci-dessous est destiné à soutenir un cours.*

*Dès lors, des formulations synthétiques et peu nuancées peuvent y figurer, dans la mesure où le cours oral est précisément le lieu pour les compléments éventuels et les réponses à des questions de précision.*

*D'autre part, l'appropriation et la maîtrise de ces considérations théoriques ne peuvent être assurées par la seule lecture de tels documents, aussi brillantes soient les qualités rédactionnelles de l'auteur ou aussi perspicaces que soient les lecteurs et les lectrices.*

*Bonnes lectures.*

## Présentation générale de l'ouvrage

L'auteur s'inscrit dans un courant *constructiviste*. Selon ce courant et selon lui, il est vain de rechercher la vérité objective, *a fortiori* d'un fait social. Il s'agit au contraire d'entendre notre compréhension de ce que nous nommons habituellement la réalité, comme une construction, une compréhension dont le résultat est largement tributaire des formes que prennent nos efforts de connaissance. L'auteur soutient que, dans ces conditions, il s'agit de *multiplier les angles d'approches*, afin d'enrichir notre compréhension. L'ordre des éclairages dans lequel l'auteur nous propose d'examiner consécutivement une organisation constitue autant de regards

qui enrichissent progressivement notre compréhension de l'organisation considérée.<sup>1</sup>

Comme l'observateur plus extérieur, les acteurs de l'organisation ont des conduites qui sont notamment orientées par la/les visions qu'ils ont de l'organisation. Dans cette recommandation de « balayages successifs », il n'y a

<sup>1</sup> Cette manière de concevoir la métaphore comme outil de raisonnement et de guide pour l'action s'apparente aux thèses de deux auteurs d'origine disciplinaire bien différente que la sociologie des organisations puisqu'il s'agit d'un anthropologue et d'un philosophe du langage : George Lakoff et Mark Johnson. Voir :

LAKOFF G., JHONSON M., (1985) « *Les métaphores dans la vie quotidienne* », Minit, Propositions, Paris. (1980, pour l'édition originale en anglo-américain)

donc pas là qu'une curiosité intellectuelle mais bien aussi une utilité pour l'action. C'est précisément ce dont rend compte son néologisme « *imaginisation* », qui désigne l'art de décoder les problèmes de l'organisation, un art où image et action ont un lien étroit et permet d'explorer les organisations dans leur complexité. Ce terme de complexité n'est pas repris ici au hasard : ces métaphores permettent de concevoir que l'organisation influence son milieu autant que ce dernier lui impose des contraintes d'évolution et d'adaptation.

Dès lors, le « gestionnaire » aura intérêt à interpréter une situation, afin de prendre les décisions les plus appropriées, en se représentant son organisation sous l'éclairage de diverses métaphores, chacune d'elles mettant en lumière ce que les autres sont susceptibles de laisser dans l'ombre.

Le texte ci-dessous reprend les différents chapitres et éclairages successifs qui structurent l'ouvrage de l'auteur.<sup>2</sup> Ça et là, des liens sont établis avec les différents apports du cours, ce chapitre prenant figure de conclusion. C'est ce sur quoi insiste notamment la conclusion générale.

## L'organisation vue comme une machine

Le premier modèle est celui de la *machine* : selon cette vision, l'entreprise peut se réduire à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier. Selon ce modèle, chaque geste et attitude sont codifiés. Pour chacune des tâches à accomplir, il existe un cahier des

charges, des responsabilités et un degré d'autonomie définis à l'avance.

On peut reconnaître dans cette vision les fondements de la conception taylorienne de l'organisation du travail. Mais il ne s'agit pas de la restreindre à la seule industrie : une administration peut être pensée sur ce mode (voir Weber et l'autorité rationnelle-légale qui prévaut dans une bureaucratie). Il ne faut pas davantage la rejeter dans le passé. La gestion par objectifs, la rationalisation des choix budgétaires, les méthodes de planification... supposent de concevoir l'organisation comme un système rationnel, où l'individu doit s'adapter. (Voir des secteurs particuliers comme la restauration rapide ou les hôpitaux, par exemple ou encore des secteurs largement robotisés)

On se reportera donc à la présentation des caractéristiques de l'OST (organisation scientifique du travail) et à ses critiques pour percevoir les limites de cette conception, très linéaire et peu compatible avant un environnement instable.<sup>3</sup>

## L'organisation vue comme un organisme

Cette conception taylorienne de l'organisation a été l'objet de luttes sociales considérables, tout en même temps qu'elle était l'objet d'études visant à dépasser les limites de ce modèle. Les historiens de la sociologie du travail situent ici l'École des Relations Humaines. Des auteurs comme Elton Mayo ou encore Maslow, peuvent être cités. Cela a conduit à considérer les organisations comme des systèmes socio-techniques, marqués par

---

<sup>2</sup> On lira une présentation plus complète de cet ouvrage à l'adresse suivante :

<http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/morgan.html>

---

<sup>3</sup> Bureau des Méthodes, parcellisation, répartition de tâches élémentaires, faible qualification, contrôle quantitatif...

l'interdépendance des besoins techniques et humains.

Plus tard s'élabore aussi une nouvelle approche : la systémique, selon laquelle l'organisation est étudiée selon un ensemble dont les relations, qu'elles soient humaines, politiques, économiques ou techniques, sont interdépendantes. On prend donc en compte ici l'environnement et ses fluctuations.

On peut aussi reconnaître, dans cette opposition entre un environnement stable ou instable, une distinction que Mintzberg reprendra à son compte dans son modèle, au titre de facteurs de contingence :

- Un environnement stable = techniques de production maîtrisées et des besoins de consommateurs connus et canalisés. Modèle *mécaniste*, où l'individu reste un instrument de production.
- Un environnement moins stable = techniques de production qui évoluent et des besoins à définir avec le client. Modèle *organique*, qui réclame une capacité d'adaptation où les individus s'informent et coordonnent leur activité en dehors du système hiérarchique établi. (importance de l'innovation)

Dans cette conception systémique, l'organisation est comprise, étudiée et analysée dans un système global qui sous-entend que l'organisation et son milieu sont engagés dans une forme de « cocréation » où chacun contribue à produire l'autre.

Analyser et concevoir l'organisation comme un organisme, permet notamment de comprendre l'action et l'incidence du milieu environnant et d'incorporer cette conception dans le pilotage de l'organisation.

## L'organisation vue comme un cerveau

L'organisation peut aussi être perçue comme un cerveau traitant de l'information. Dans une perspective historique, on reconnaît les travaux sur l'intelligence artificielle, la prise de décision et la notion de rationalité limitée, que l'on doit à Herbert Simon et que reprendront à leur compte Crozier et Friedberg. Selon la métaphore du *cerveau*, l'organisation peut-être vue comme le fruit d'une action réciproque entre hémisphères spécialisés, coordonnés et distincts qui se retrouvent dans l'action, complémentaires.

La généralisation des NTIC<sup>4</sup> renforce la plausibilité d'une telle conception de l'organisation, qui permet d'insister, tant sur l'adaptation aux changements technologiques issues de l'environnement que sur les efforts de formation consécutifs qu'imposent ces changements. On parle aujourd'hui d'« *organisation apprenante* ». <sup>5</sup>

Morgan identifie ici quatre principes, d'inspiration cybernétique. Selon cette approche, les systèmes doivent être capables :

- de prévoir, comprendre et analyser les données de leur milieu environnant ;
- d'exploiter les informations obtenues en fonction de leurs normes et procédures internes ;
- de mesurer et détecter les éventuelles variations entre ces informations et leurs normes internes.
- d'entreprendre les mesures correctives en vue de s'adapter.

On peut identifier dans cette conception les cercles de qualité, le souci pour l'amélioration ininterrompue (le *Kaisen* japonais) comme façon d'organiser et

<sup>4</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

<sup>5</sup> Voir les travaux de Zarifian

promouvoir les capacités d'innovation interne. Ce qui ne va pas sans une tolérance aux remises en question, qu'elles soient locales ou qu'elles engagent les orientations stratégiques globales.

On peut illustrer cette métaphore et ses implications managériales par la prise en compte de quelques traits principaux :

- Construire le tout dans les parties. (intelligence en réseau, développement de petites structures, d'équipes par projet, restant en lien avec l'ensemble) ;
- L'importance de la redondance, qui est à la base de tout système doué d'auto-organisation ;
- La variété requise, (on reconnaît l'inspiration cybernétique de Ashby) qui demande à l'organisation d'avoir un niveau de complexité égal à celui de son environnement ;
- Les spécifications minimales. L'autonomie relative des composantes est la condition d'une capacité d'auto-organisation de l'ensemble ;
- Apprendre à apprendre, qui va de pair avec la tolérance à la remise en question, tant de son fonctionnement que d'une conception stricte des rôles et des comportements de la hiérarchie.

### **L'organisation vue comme une culture**

Poursuivant l'exposé sur une trame historique, la métaphore suivante insiste sur la *culture*, thème qui a surgi à d'étude des industries japonaises, dans les années '70. Sous cet angle de vue, on s'intéresse aux valeurs, aux idées, aux croyances, aux rites et aux modèles de signification commune qui caractérisent les systèmes humains que l'on explore. Ici encore, l'organisation est en lien avec son

environnement : ses traits culturels sont un le reflet des valeurs et croyances que l'on peut retrouver dans un pays, une sous-région, une partie du monde, qui est le bain culturel dans lequel baigne l'organisation.

Dans cette conception, on met en exergue la culture conçue comme un ensemble de codes et de règles non écrit qui favorise et assure la cohésion et la coordination entre les individus. Dès lors, pour les responsables d'une organisation, cette préoccupation pour la culture conduit à s'intéresser aux valeurs partagées, appréhendées comme le ciment fondateur d'une organisation. Un tel ensemble de règles, des rites et de valeurs définit l'identité de l'organisation et joue un grand rôle dans la motivation ou le désintérêt des salariés. De plus, bien identifiés, les traits culturels d'une organisation peuvent être à la source d'innovations et de changements organisationnels, guider les pratiques de recrutement, de promotion, etc.

### **L'organisation vue comme un système politique**

Lorsqu'on aborde une organisation avec une métaphore politique, on met en évidence le jeu des pouvoirs qui coexistent dans une organisation, au même titre que dans un gouvernement, par exemple. Cela conduit l'auteur à proposer une typologie des modes de gouvernement dans l'entreprise (à comparer aux éléments du cadre théorique de Mintzberg).

- *L'autocratie*, lorsque les capacités de décision sont détenues par un très petit nombre de responsables, voire par un seul.
- La *bureaucratie*, lorsque le gouvernement s'exerce par le biais de

l'écrit et s'inscrit dans une autorité de type rationnel ou légal.

- La *technocratie*, lorsque le contrôle et les pouvoirs sont distribués en fonction des compétences techniques et du savoir-faire des individus.
- La *cogestion*, lorsque le « gouvernement » de l'organisation se compose de représentants des parties en opposition.
- La *démocratie*, lorsque le pouvoir revient aux employés ou à des gestionnaires qui les représentent.

Dans cette conception, la dimension politique d'une organisation est le fruit des rapports entre intérêt, pouvoir et conflit. Examinons cela schématiquement.

- *Analyse des intérêts*. On prend en compte les désirs et aspirations des individus concernant la réalisation d'une tâche donnée, leur désir d'évolution professionnelle ainsi que le souci de préserver des activités réalisées en dehors de l'organisation.
- *Compréhension des conflits*. Ils surgissent, dès lors qu'il s'agit combiner ses propres intérêts avec ceux des autres membres de l'organisation autant que ceux de l'organisation prise dans son ensemble.
- *Exploration des pouvoirs*. Sous cet angle, le pouvoir représente le moyen par lequel les conflits d'intérêts peuvent être réglés. C'est donc le pouvoir qui donne à l'organisation son dynamisme et qui reste au centre de son évolution, en procédant aux arbitrages et aux incessants rééquilibres entre intérêts conflictuels. Les formes concrètes de cet exercice du pouvoir peuvent être diverses (hiérarchique, technique, financière...) et coexister dans l'organisation.

Toute typologie a ses limites. Morgan propose celle-ci, s'agissant de classer les

types possibles de relation qu'entretient l'individu avec son organisation.

- La vision *unitaire* (poursuite de buts communs, peu de conflits, des pouvoirs limités),
- La vision *pluraliste* (diversité des intérêts. Conflit et pouvoir sont parties prenantes de la bonne marche de l'organisation),
- La vision *radicale* (coordination d'intérêts antagonistes. Le conflit est une caractéristique et le pouvoir est une donnée fondamentale).

Cette métaphore politique conduit à des analyses stratégiques.<sup>6</sup> Les stratégies d'acteurs voire personnelles sont à la base des systèmes d'action de l'organisation.

## L'organisation vue comme une prison du psychisme

Les organisations ont pu être étudiées sous une diversité d'angles différents. Au risque d'une confusion entre les désormais célèbres niveaux de la grille d'Ardoino,<sup>7</sup> l'abord psychanalytique des phénomènes organisationnels conduit l'auteur à proposer la métaphore de la *prison du psychisme*. On souligne ainsi le fait que les individus peuvent se voir enfermés dans des images, des cadres de pensée et de comportements, produits de phénomènes conscients et inconscients. Les organisations, elles aussi, génèrent des images fortes qui, d'une certaine manière, emprisonnent leurs membres. Ces modèles contraignent les visions du

<sup>6</sup> On ne s'étonnera pas, en langue française, de renvoyer à cet ouvrage de référence : CROZIER M., FRIEDBERG E.,(1977), « *L'acteur et le système* », Les contraintes de l'action collective, Le Seuil, Paris.

<sup>7</sup> Voir une présentation de cette grille présentée à l'adresse web : [www.users.skynet.be/gerard.piroton](http://www.users.skynet.be/gerard.piroton)

monde, ils ne permettent pas d'envisager d'autres modélisations et les empêchent d'être suffisamment réactifs aux nouvelles orientations.

Dans cette vision de l'organisation, on explore la structure cachée et la dynamique du psychisme humain, projetée sur le fonctionnement de l'organisation. Ainsi, certaines structures organisationnelles pourraient s'interpréter comme des défenses sociales contre l'angoisse. Dans l'organisation, des fonctions sont davantage exposées à ce type de phénomènes, par exemple en étant les cibles de formes variées d'angoisse, qui orientent et redirigent ces projections. Les approches freudiennes et winnicottiennes sont le plus souvent évoquées ici.

Dans cette perspective, la façon dont nous engageons et construisons la réalité de l'organisation s'expliquent par de tels mécanismes. Le rôle de l'inconscient devient du même coup un des moteurs du changement et de la résistance au changement. A ce titre, il peut être un des facteurs cachés à prendre en compte pour piloter le changement dans l'organisation. Cette métaphore invite à réfléchir sur les aspects psycho-dynamiques et de gestion de l'organisation.

## L'organisation vue comme flux et transformation

Comme d'autres champs des sciences humaines, les approches de l'organisation ont été influencées par les travaux menés dans le champ des « sciences dures ». C'est le cas sans doute de la cybernétique (voir plus haut), de la physique (ordre par le bruit, structures dissipatives...) ou ce que l'on a regroupé sous l'expression « auto-organisation », dont un auteur représentatif est Francesco

Varela<sup>8</sup>. Cette métaphore invite à regarder l'organisation comme le siège de flux et de transformations, ce qui est particulièrement utile pour comprendre et gérer le changement organisationnel. Morgan propose de distinguer ici quatre apports scientifiques principaux.

- **Théorie de l'autopoïèse.** Ce terme désigne la capacité d'un système complexe, de s'autoproduire par l'entremise d'un système de relations clos. Le comportement dynamique du système semble déterminé par le besoin de conserver une identité propre. On obtient en fin de compte des systèmes qui au contact de leur environnement, entrent en interaction et finissent par se régénérer eux-mêmes en maintenant cette identité. On reconnaîtra la filiation à la pensée systémique de second ordre. Vues sous cet angle, les organisations ne cessent d'intégrer les perturbations issues de leur environnement dans un système complexe d'interactions et de garder ainsi leur identité. On insiste ici sur la dialectique du changement et du non changement.
- **Logique du chaos et de la complexité.** L'étude de systèmes complexes et non linéaires a permis de mettre en évidence qu'un événement survenant au hasard peut provoquer des situations imprévisibles, et qu'un ordre cohérent peut naître de ce type de situations. Des mécanismes autorégulateurs ou d'auto-organisation « spontanés » insoupçonnés apparaissent en de telles circonstances. Les transpositions à la question du changement organisationnel sont assez évidentes. Ici, on apprend à se servir des petits changements pour

---

<sup>8</sup> VARELA F., (1989) « *Autonomie et connaissance* », Essai sur le vivant, Le Seuil, La couleur des idées,, Paris.

provoquer de grands effets, non planifiables donc.

- Principes *cybernétiques*. On développe ici davantage l'idée de rétroaction, en pointant qu'une série d'actions peuvent susciter des effets en cascade et produire l'inverse de la situation recherchée originellement. Une action et son résultat ne sont pas forcément des éléments linéaires : il importe donc d'identifier les boucles importantes qui définissent un système. Réciproquement, de petits changements dans l'organisation peuvent aboutir à de grandes réalisations.
- Logique du *changement dialectique*. Quoiqu'on trouve, dans la tradition philosophique occidentale millénaire des fondements analogues (Héraclite...), c'est ici le taoïsme qui est évoqué. Selon cette conception, tout phénomène suppose et engendre son contraire et s'interprète en ces termes. Ce sera le le *ying* et le *yang*.

Cette exigence invite à identifier les contradictions à l'œuvre dans la situation et à identifier des solutions aux problèmes rencontrés. Rapportée à la préoccupation pour le changement organisationnel, cette approche invite à anticiper le fait que tout changement potentiel va susciter une résistance de forces en sens contraire. On peut bien sûr chercher à éliminer la résistance ; on peut aussi rechercher une synthèse entre forces antagonistes.

Le « management planificateur » est donc considérablement bousculé par cette métaphore. Ici, le pilotage du changement s'apparente davantage à un art : celui d'être attentif aux opportunités fortuites, à l'évaluation permanente, aux équilibres des forces...

## L'organisation vue comme instrument de domination

Cette dernière métaphore, dans la continuité du système politique et de la culture, centre l'observateur de l'organisation l'instrument de domination qu'elle peut être. Morgan cite trois auteurs emblématiques de cette approche : Weber, Michels et Marx, insistant respectivement sur la bureaucratie, la rationalisation et la plus-value. Ainsi, pour mémoire, dans son examen de la légitimité de l'exercice du pouvoir, Weber distingue trois types de domination.

- La domination *charismatique* (le pouvoir est aux mains d'un seul homme reconnu par ses subordonnés et qui véhicule son autorité et sa domination par le biais de disciples ou intermédiaires, sur base de ses vertus personnelles).
- La domination *traditionnelle* (le pouvoir repose sur le respect des valeurs traditionnelles).
- La domination *rationnelle légale* (le pouvoir est légitimé par des lois et des règles. On accède au pouvoir en suivant les mécanismes adéquats dans l'organisation).

Sous l'angle de la domination, Morgan procède à trois regroupements.

- *Organisation, classe et domination*. On se réfère ici aux débuts de l'industrialisation, qui ont donné lieu à des luttes opposant les dirigeants et propriétaires, d'une part, les travailleurs élaborant leurs organisations d'autre part. Ce partage inégal des ressources dans les relations de travail est à l'image des relations sociales dans la société globale et s'interprète donc comme une domination sociale.
- *Risques professionnels, maladies et accidents du travail*. Si Marx a insisté

sur ce point, d'autres auteurs contemporains ainsi que le Bureau International du Travail le mettent régulièrement en évidence. L'explication est chaque fois la prédominance de considérations financières (et l'intérêt des acteurs que cela concerne) en regard des priorités de santé des travailleurs de l'organisation. (sans aborder ici les aspects environnementaux)

- *Le stress social et mental.* Cette dimension, qui est aussi une préoccupation de l'ordre de la santé publique, peut être lue comme révélatrice des dominations à l'œuvre au sein des organisations. Sous cet angle, on voit que l'organisation a par exemple recours à des instruments de surveillance des toutes les dimensions de la vie de ses membres ce qui conduit, tant à des tensions entre membres de l'organisation que dans leur vie sociale. Le travail devient alors l'unique référence, tant au plan des valeurs individuelles que collectives. Les organisations peuvent aussi chercher à étendre leur contrôle sur la société dans leur ensemble, et cela au niveau international, économique et politique, dans un souci de croissance et de contrôle de leur environnement. Les entreprises multinationales illustrent ce point.

Selon l'auteur, cette métaphore attire l'attention sur le fait que ce qui est rationnel d'un point de vue organisationnel (croissance, hiérarchisation des priorités...) peut être dommageable, sans doute au plan éthique, mais aussi au plan de la société dans son ensemble.

## **De l'utilisation de la métaphore comme moyen de connaissance.**

**P**artons de cette affirmation : les organisations sont complexes et se prêtent donc, pour mieux les comprendre, à être représentées de multiples façons. Chacune des métaphores utilisées ou la combinaison de plusieurs représentations d'une organisation conduit de même, moins à augmenter sa complexité, mais davantage à la faire apparaître pour telle. Ce constat implique pour les gestionnaires chargés de diriger ces organisations, d'être ouverts aux diverses possibilités de représentations qu'offre l'*imaginisation*. Rappelons-le : chacune de ces métaphores reconstitue une « manière de voir » l'organisation, que l'on renonce d'emblée, dans cette conception, à s'efforcer de dominer rationnellement, dans sa totalité et dans sa « réalité ». Le passage par ces différentes métaphores fournit un moyen de « prendre du recul » à l'égard de l'organisation, ou plus exactement à l'égard de l'image que nous en fournit la métaphore que nous privilégions spontanément pour la comprendre, quelles que soient les raisons de cette préférence, le plus souvent implicite.

## **Commentaires et remarques finales**

**L**a pertinence des « images de l'organisation » réside dans son degré d'actualité. Concevoir l'organisation comme une machine pourrait aujourd'hui paraître dépassé, et la représenter sous la forme d'une entité biologique hybride, avant-gardiste. Il n'en est rien dans la mesure où tout type d'organisation peut être actuellement observé, ce qui en fin de compte, replace l'organisation et son mode de fonctionnement dans un environnement défini et particulier.



Le processus d'analogie entre réalité et image offre ainsi de grandes possibilités de réflexion mais reste une démarche intellectuelle à manier avec beaucoup de circonspection, dans la mesure où la représentation que l'on fait d'une situation reste parcellaire et jamais exhaustive.

Une des intentions de l'auteur est certes de montrer aux (futurs) dirigeants qu'ils ne peuvent concevoir leur fonction de manière réductrice, ainsi qu'ont tendance à la faire les écoles de management à coup de « *success stories* » qu'il suffirait d'imiter... Une organisation est sans doute un objet complexe, qu'il s'agit bien d'aborder comme tel. Mais cette leçon ne vaut pas pour le seul secteur marchand : elle s'adresse d'autant plus au non marchand que ce dernier se définit par une complexité plus grande encore. A titre d'exemple, le rapport à l'utilisateur, dans le

cas d'un service social est manifestement d'un autre registre et niveau de complexité que la relation client dans le cas de fabricant de yaourt !

Si l'auteur prend en compte les différents courants théoriques aujourd'hui disponibles pour aborder les organisations, c'est toutefois moins les théories elles-mêmes qu'il présente, mais davantage les modes de pensée qu'elles sollicitent autant que les types d'actions qu'elles conduisent à mettre en œuvre.

Autrement dit, cet apport est au moins autant un ouvrage de management et de sociologie des organisations, qu'une invitation à réfléchir à ...notre façon de penser et d'agir !

Gérard Piroton ■

**« Les images de l'organisation » Gareth Morgan :  
tableau-synthèse**

<b>Métaphore</b>	<b>Idées et images centrales de la métaphore</b>	<b>Auteur emblématique ou courant de pensée</b>	
« L'organisation comme une <i>machine</i> »	Les différentes parties ont une seule place et fonction. Prévision, planification, répartition des tâches selon un plan rationnel.	Frederick Taylor	
« L'organisation comme un <i>organisme</i> »	L'organisation est reliée à son environnement, stable ou non et s'y adapte, dans sa dimension technique et humaine.	Ecole des relations Humaines	
« L'organisation comme un <i>cerveau</i> »	Circulation et traitement de l'information, réseaux, plasticité, innovation, apprentissage,...	Intelligence artificielle, neurosciences	
« L'organisation comme une <i>culture</i> »	La culture, comme ensemble de codes, rites, valeurs, croyances, modèles de signification,	Anthropologie	
« L'organisation comme un <i>système politique</i> »	Intérêts conflictuels, stratégies des acteurs, exercice du pouvoir,...	Michel Crozier et Erhard Friedberg	
« L'organisation comme une <i>prison du psychisme</i> »	L'organisation est tout à la fois le réceptacle et le siège de mécanismes psychiques inconscients.	Psychanalyse, Socio-psychanalyse	
« L'organisation comme un <i>flux et transformation</i> »	Auto-organisation à des fins de conservation de son identité, ordre par le bruit, petits événements, grands effets (et réciproquement...)	Paradigme de l'auto-organisation, complexité	
« L'organisation comme un <i>instrument de domination</i> »	Siège de domination sociale, à l'image de la société dans son ensemble. Se manifeste dans maladies, accidents, stress au travail...	Karl Marx	