



**HAL**  
open science

## L'usage des métaphores en entreprise : irrationalité individuelle ou ancrage culturel ?

André Cipriani

► **To cite this version:**

André Cipriani. L'usage des métaphores en entreprise : irrationalité individuelle ou ancrage culturel ?. IRRATIONNELS ET ORGANISATIONS, cerefige, Mar 2014, metz, France. hal-01164498

**HAL Id: hal-01164498**

**<https://hal.science/hal-01164498>**

Submitted on 17 Jun 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **L'usage des métaphores en entreprise : irrationalité individuelle ou ancrage culturel ?**

**Nom : André CIPRIANI**

## **L'usage des métaphores en entreprise : irrationalité individuelle ou ancrage culturel ?**

Résumé :

Se poser la question de l'irrationnel et de l'organisation s'avère métaphorique car la rationalité n'est que le résultat d'une activité intellectuelle, amenant un jugement sur la nature de l'objet, laissant libre le champ de l'imaginaire partageable et de l'interprétation subjective. C'est donc sous l'angle des métaphores que nous soumettons cette communication au lecteur, posant la question de leurs usages en entreprise, émanant et à destination soit de l'individu soit du collectif.

Tout au long du texte, nous éclairerons cette question à travers la culture d'entreprise, des services de l'organisation ou des parties prenantes, abordant divers courants académiques permettant d'approfondir et d'enrichir nos propos.

Mots clefs : culture d'entreprise, tension, métaphores

## **Used metaphors in firm: individual irrationality or cultural anchorage?**

Abstract:

Question of irrational and organizational is a metaphor, because rationality is the result of intellectual activity, leading to a judgment on the nature of the object, giving scope for the shareable imaginary and a subjective interpretation. Therefore it's in terms of metaphors that we submit this communication to the reader, asking of their uses in business, and for and from either the individual or the collective.

Throughout the text, we'll enlighten this question through the company culture, organization's services or stakeholders, talking about various academic trends to deepen and enrich our sentiments.

Key Words: corporate culture, tension, metaphors

## Introduction

Pour les sciences de gestion, l'irrationnel consiste, pour certains auteurs (Starbuck, 1988), à interpellier la partie complémentaire d'une rationalité de portée ontologique tandis que pour d'autres (Baumard, 1996), l'ambiguïté de situation peut amener des comportements de type irrationnel. Pour ces auteurs, dans un cas il s'agit d'une caractéristique idiosyncratique de nature complémentaire et dans l'autre cas, d'une caractéristique exogène de nature contraignante à l'origine d'un comportement jugé irrationnel par la culture dominante. Cette irrationalité regroupe des « univers » variés de plus en plus prégnants, en rupture avec un centre partagé, se trouvant reliés aux limites de nos connaissances provisoires. Cette dualité d'approches, entre l'irrationnel de nature endogène et exogène, servira de fil conducteur au lecteur pour appréhender cette communication.

Dans le domaine de la philosophie, pour Hegel (1770-1831), l'irrationnel est le « simplement opiné » dont Nietzsche (1971) y puise une utilité de par la facilité d'adaptation et de réactivité des individus, confrontant les organisations dans l'usage quotidien de leurs savoirs. Tandis que pour Bonardel (2005, P 125), « *certaines turbulences irrationnelles préservent l'œuvre de raison de sombrer dans la banalité, la plate normalité* ». Cette irrationalité, présentée par l'auteure, ne se cantonne pas seulement aux justifications comportementales individuelles, telle l'éternelle insatisfaction du client qui en veut toujours plus, l'établissement d'un prix de plafond perçu ou même l'entretien du désir. Elle peut aussi éclairer certaines réactions collectives comme celles des places de marchés dans le cas de fortes fluctuations financières ou celles des acteurs territoriaux lors de conflits géographiques, voire armés. Les propositions et positions philosophiques sur l'irrationalité ne sont pas incohérentes avec celles utilisées en gestion par Starbuck ou Baumard.

Au sein d'une économie de marché, les entreprises qui cherchent un avantage concurrentiel par différenciation (innovation, créativité, apprentissage / désapprentissage) doivent s'appuyer sur un ancrage fort de compétences et de connaissances maîtrisées mais aussi capter les formes de divergences et d'écarts à la norme. Cette dualité permanente, champ de l'ambidextrie en stratégie, induit une confrontation de type irrationnel, exprimée ou implicite, entre d'une part, la maîtrise des connaissances, compétences et normes établies et d'autre part, l'exploration de nouveaux marchés, de nouveaux produits, de nouveaux concepts ou de nouveaux modèles économiques. Baumard (1996) étudie l'appropriation de situations ambiguës par certaines entreprises, son impact sur les connaissances et le rapport aux autres.

S'appuyant sur la gestion stratégique des connaissances d'organisations « déconcertées », il met en avant la nécessité et l'importance du tacite, de l'intuitif, pour assurer un développement économique. Pour l'auteur, l'irrationalité dans une capitalisation de connaissances peut mener non seulement à la survie de l'organisation mais aussi servir de base d'une auto-évolution régulière et pérenne. Cette forme d'irrationalité permet d'éclairer certaines décisions managériales et leurs conséquences en regard au comportement du décideur. Baumard définit une stratégie et adapte l'organisation aux aléas économiques, environnementaux, sociaux ou technologiques, en fonction de sa compréhension des faits issue de ses connaissances individuelles (techniques, technologiques, territoriales, culturelles, humaines, scientifiques, etc.). Cette nécessaire présence du tacite et de l'intuitif au sein des organisations doit trouver écho et faire appel à des caractéristiques individuelles de sensibilité, d'ouverture, de captation et d'appropriation. Dans le genre de situations d'entreprises décrit par Baumard (1996), les messages individuels et collectifs ne sont plus contenus dans le seul discours émis ou reçu par l'organisation, dans leurs mots, mais se trouvent en grande partie en dehors des messages. Le style de communication adapté à ces situations d'entreprises devient indirect, favorise l'utilisation de proverbes, de métaphores, de silences, voire de postures, et d'attitudes, voire de styles vestimentaires codifiés. Dans ce contexte, la culture d'entreprise participe à cette forme d'ouverture et d'adaptation des individualités. Nous positionnant hors du cadre lexical des messages, nous proposons d'aborder l'utilisation des métaphores dans les entreprises tant dans l'utilisation d'outils managériaux qu'au sein de la communication externe et de la maîtrise de l'image. Nous pensons que la culture d'entreprise conditionne l'utilisation et la diffusion de métaphores par l'ensemble des personnels et aborderons cet aspect en première partie de notre discours. A l'issue de cette première approche, nous ferons un focus sur leurs origines et leurs usages au sein d'une organisation avant de soumettre au lecteur quelques pistes et voies de recherches futures.

Pour simplifier notre discours, les termes de métaphores, de synecdoques et de métonymies seront regroupés sous la dénomination et l'usage du premier. De plus, la langue idéographique majoritairement orientale étant, par essence, une langue métaphorique à formes multiples, elle ne sera pas abordée dans cette communication, le focus étant géographiquement européen et nord-américain.

## Culture d'entreprise

Dans le domaine du management, pour Thevenet (2010), « *la culture [d'entreprise] est une pédagogie des représentations* ». Composée des caractéristiques telles que la culture nationale des personnels, la sous-culture, les valeurs, les symboles, les mythes, les rites et les tabous, dont la finalité managériale recouvre l'adaptation, la motivation et la cohérence du groupe, elle œuvre à la performance générale de l'entreprise. Pour l'auteur, la culture d'entreprise conditionne l'appartenance à une identité plus ou moins forte, constituée de langages, de coutumes, de pratiques et de systèmes mentaux d'individus en relation, mais implique aussi une différenciation de groupes séparés par un éloignement soit géographique, soit par connaissances, croyances ou pratiques distinctes. Nous le voyons, cette structuration sociale présente les mêmes caractéristiques que l'organisation en situation ambiguë, à savoir une certaine dichotomie irrationnelle à tendance « schizophrénique ». En effet, la culture d'entreprise facilite et sert de support à des activités de production autant qu'elle facilite et sert de support à des activités d'exploration. Elle doit autant œuvrer à une normalité collective qu'assurer une différence « génétique », le tout de façon cohérente dans un objectif global de performance. Hofstede & Al. (2010) abordaient la culture nationale d'une façon linéaire et dimensionnelle, proposant les critères d'opposition tel individualisme contre collectivisme, grande ou petite distance hiérarchique, fort ou faible contrôle de l'incertitude et masculinité versus féminité. Cette proposition nous semble difficilement soutenable au sein d'une organisation ambidextre dont les principales caractéristiques culturelles ne peuvent être décrites de cette façon. Les tensions entre exploration et exploitation, ou rationalisation et création ne permettent pas de « figer » les caractéristiques individuelles de manière représentative à l'ensemble. La culture d'une organisation de ce type laisse donc une grande place à des sous-cultures de nature opposée mais à finalité collective commune. L'exploitation demande une sous-culture de valeur plutôt collective, faites de « routines », de processus et d'efficacité tandis que l'exploration a davantage besoin d'une sous-culture laissant une grande liberté d'action, articulée autour de l'individu et de son apport.

Dans une recherche de sens assujetti à cette dichotomie structurée, l'irrationalité suggérée par l'usage de métaphores nous semble favorable à l'établissement de liens agglomérant au sein d'une culture collective. Nous proposons d'aborder les métaphores sous l'angle de leur charge évocatrice avant d'initier quelques pistes et voies de recherches futures.

## **Introduction à la métaphore et orientation du discours**

Ricœur (1975) s'appuie sur la définition donnée à la métaphore par Aristote dans la Poétique (Hardy, 1932) comme « *le transport à une chose d'un nom qui en désigne une autre, transport ou du genre à l'espèce, ou de l'espèce au genre ou de l'espèce à l'espèce ou d'après le rapport d'analogie* ». Pour Ricœur, la métaphore est plus rattachée au mot qu'à la phrase, ou au discours, associant un autre mot hors du contexte du discours par ajout de sens. Pour cet auteur, la métaphore possède quatre caractéristiques principales : elle représente quelque chose qui arrive au mot, elle est définie en termes de mouvement, en termes de transposition et des typologies les regroupent. Pour Lakoff & Johnson (1985), les métaphores ne sont pas d'ordre lexical ou figuratif, mais d'ordre conceptuel. En effet, pour ces auteurs, nos processus cognitifs étant métaphoriques, de nombreux concepts sont structurés de façon métaphorique, dans lesquels le langage n'est qu'une représentation minimaliste de cet agencement. Le sens apporté et véhiculé par les métaphores disparaît dans l'utilisation du langage. Ces deux approches différentes font références dans leurs courants académiques respectifs depuis trois décennies, en philosophie (Ricœur, 1975) ou en management (Lakoff & Johnson, 1985). Tout au long de notre discours, nous utiliserons l'approche de Lakoff & Johnson car elle est plus en adéquation avec notre discours. Durauleau & Tillard (2004), dans une étude sur l'utilisation de la métaphore dans la conversation, ont dénombré près de 200 métaphores utilisées en 1h30 de discussion « banale », plutôt neutre. L'appel à des figures d'expression dans toute conversation semble donc naturel et nous interroge sur leurs conséquences au sein de l'entreprise.

## **Les métaphores et leurs usages en entreprise**

Les travaux de Cornelissen (2002) ou Cornelissen & Al. (2006, 2008) proposent et mettent en avant différentes catégories de métaphores utilisées en entreprise quelle que soit la discipline managériale de rattachement. Ces auteurs identifient des figures d'expression de nature explicative ou contextuelle et positionnent les différents travaux académiques de ce sujet sur le référentiel explication / identification, contextualisation / conceptualisation, proposé dans leurs travaux de 2006. D'après le résultat obtenu, il semble que ce sujet de recherche focalise les chercheurs sur la métaphore de nature conceptuelle à forte valeur d'identification (Figure 1). Dans ce cadre, plusieurs angles d'études peuvent être adoptés.

Dans le cas du marketing, l'utilisation d'images et de métaphores dans les communications, les messages ou les slogans est appréciée pour des raisons de mémorisation, de choc culturel, d'appartenance du client ou de valorisation individuelle. Pour Kapferer (2007), le poids de l'image est primordial, définissant la stratégie de l'entreprise, tout en positionnant indirectement la perception des concurrents vis-à-vis du produit. « *Ricoré, l'ami du petit déjeuné* », « *Apple rend créatif* », « *Lapeyre vous aide* » sont quelques métaphores liant la marque au produit par le poids et la valeur du sens véhiculé. Pour cet auteur, les signes constitutifs de l'image de marque de l'organisation sont médiateurs de celle-ci, modérés par les informations des concurrents, blogs, forums, réseaux sociaux et chats. La cohérence recherchée entre les signes émis et l'image perçue est gage de réussite des actions mises en œuvre et de la stratégie adoptée, même si cela pose la question de l'objectivité du lecteur-partie prenante de l'organisation. De même, le caractère de la marque conditionne l'attachement par ce que Séguéla appelle un « star-système ». Il utilise les métaphores pour justifier les actions de marketing, les faire comprendre auprès des managers et des acteurs du marché. Pour lui, il faut pouvoir identifier une marque, une entreprise, comme on identifie une star parmi un ensemble d'acteurs. Pour lui, « *être une personne, c'est être personne. Nous ne fabriquons pas des personnes, nous créons des stars. Une personne que tout le monde connaît, qui fait vendre et qui dure* ». Cette métaphore, donnant vie humaine à une organisation, une marque et / ou un produit, permet de communiquer des valeurs autour de certaines caractéristiques, tel un physique (produit, service) reconnaissable, le caractère (affirmé ou effacé suivant la culture nationale) et le style permettant l'identification. Dans ce même domaine, le logo ou le nom de la marque sont aussi des éléments d'adhésion du client, par reconnaissance avec ses pairs. Les personnes possédant des stylos Mont-Blanc ou portant des polos Lacoste mettent en avant certaines caractéristiques du produit, tel le prix, pour justifier leur appartenance à une classe sociale. La proposition du star-système est intéressante car elle permet aux multinationales (E.M.N.) d'établir une communication visuelle multiculturelle. Un exemple de stars mondiales utilisant un produit fabriqué par une marque de savon ou mettant tel ou tel parfum permet une communication de ce type. Le produit présente l'utilisateur comme une star. Le slogan utilisé est souvent aussi porteur de métaphores. Des exemples, « *sous la douceur, la force* » d'une marque de spiritueux ou « *chaussure Décathlon, intelligente comme un pied* », utilisés en Europe. Cette perspective d'identification d'un produit peut aussi être véhiculée par la culture ou la nation d'origine de l'entreprise. Une multinationale française du textile peut s'appuyer sur un marketing des nations cher à Kotler (1997) pour mettre en avant la qualité de ses produits au sein de marchés



étrangers, tout comme une E.M.N. italienne pour des produits culturels ou encore une E.M.N. américaine pour des produits de consommation courante ou ceux évoquant le style de vie, les grands espaces et la liberté. Ces caractéristiques nationales sur lesquelles peuvent s'appuyer les E.M.N. à l'internationale sont ancrées dans l'histoire et la culture du pays et dans ce cadre, les métaphores y faisant référence peuvent être utilisées en l'état, faisant de la culture d'origine un atout. L'usage de métaphores dans une E.M.N. est double, servant d'une part, de protection à toute déviance pouvant survenir dans l'interprétation et l'incompréhension des propos et d'autre part, active par l'accès culturel d'un marché, d'une communauté ou d'une culture dans une finalité économique.

Au sein du fonctionnement interne de l'entreprise, tant au niveau individuel que collectif et reprenant la métaphore « *la discussion c'est la guerre* » de Lakoff & Johnson (1985), par effet de causalité, on peut déterminer comme objectif, ou comme finalité, la victoire en prévoyant des séries d'actions et de positions directement issues du domaine militaire. Utilisant la métaphore de l'organisation comme un organisme vivant doué de raison, cette « *discussion c'est la guerre* » positionne l'entreprise dans une posture combative dont l'issue n'est pas l'entente avec l'autre mais la soumission de celui-ci par absorption, acte d'achat de produits ou de sous-traitance. La métaphore du client, du marché « cible », peut s'y rattacher tout comme celle du concurrent « adversaire » en lutte pour une conquête commune. Les stratégies découlant de cet usage métaphorique conditionnent le comportement des commerciaux, des salariés, des leaders, influençant les objectifs et les moyens pour les atteindre. Les métaphores militaires peuvent se retrouver dans la culture de l'organisation d'une manière ontologique. Le Roy (1996) (Figure 2) nous propose une synthèse de cette utilisation et de ses conséquences même si, dans le cas de multinationales, des caractéristiques culturelles devraient s'y rajouter. Les stratèges et les responsables les utilisent également. Ce potentiel contextualisé dans les actes, les attentes et l'entame du discours positionne les parties en présence post action et oriente toute forme de motivation individuelle et collective.

Un usage plutôt défensif, déculpabilisant, ou accusateur peut s'appliquer en entreprise. Prenons le cas de la communication d'entreprise autour d'une crise exogène ou sociale. Les responsables d'entreprises qui s'appuient sur la métaphore de la « *burning platform* » pour mettre en avant l'urgence et l'importance d'un changement radical, veulent justifier du « *saut dans le vide* » imposé aux employés par l'urgence de la situation décrite. L'utilisation d'images fortes de ce type a pour vocation l'adhésion des personnels à la vision et aux choix pris par les dirigeants, pour lesquels l'intérêt général prime sur les décisions individuelles.

Récemment, dans l'article du journal *Le Monde*, en date du 21 février 2012, M. Gomez fait le rapprochement entre un capitaine d'un bateau pris dans une tempête et les décisions de M. Le Hénaff de la société Arkema décidant le désengagement de l'entreprise du pôle vinylique. Sans revenir sur le fond de l'article et sur la décision de M. Le Hénaff, utiliser une métaphore de ce type peut amener instinctivement à un sentiment d'abandon des salariés. Un capitaine, seul maître à bord, peut décider de délester le bateau de sa cargaison mais il a le devoir d'amener son personnel à bon port. Cela sous-entend que M. Le Hénaff ne doit pas se délester d'une partie de son personnel sauf s'il le considère comme du matériel ou de la matière première. Cette métaphore n'est pas neutre, amenant au lecteur une vision parcellaire de la décision et des conséquences et ce, d'autant plus lorsqu'un environnement économique difficile peut influencer sur cette interprétation.

Une dernière proposition d'utilisation métaphorique concerne la connaissance de l'organisation. Morgan (1989), dans ses images de l'organisation, propose huit métaphores permettant de (re)présenter celle-ci dans sa finalité, son fonctionnement, ses « non-dits », ses limites et ses faiblesses. Pour cet auteur, l'organisation peut être vue comme une machine, un organisme, un cerveau, une culture, un système politique, une prison du psychisme, des flux et des transformations ou comme un instrument de domination. Les liens de ces images avec les théories et les courants en gestion rajoutent une notion temporelle, progressive, exclusive mais complémentaire. L'image de la machine, fortement liée au concept du Taylorisme et de l'organisation du travail renvoie au début du XX<sup>e</sup> siècle, mais se trouve toujours d'actualité dans une phase de production accrue. Celle de l'organisme, issue du champ de la systémique renforce la dépendance de l'organisation au sein de son milieu, élément prépondérant de son développement, voire de sa pérennité. L'image du cerveau, issue des connaissances de la cybernétique, permet d'aborder la spécificité de l'apprentissage et de la connaissance au sein de l'entité. Celle de la culture focalise la représentation du milieu dans lequel évolue l'organisation (région, pays, domaine d'activité, etc.), pouvant aussi représenter la culture majoritaire interne, induisant certains risques lors de rapprochement d'organisations de culture éloignée. L'utilisation du système politique permet de mettre en relief les relations individuelles instables autour des intérêts, pouvoirs et conflits endogènes présents au sein de tout groupe constitué. La prison du psychisme participe à la perception de l'organisation comme entité cohérente, capable de perception, de jugement, de raison et renvoie aux travers psychanalytiques formatant les actes et les pensées de façon inconsciente. Les flux de transformations s'appuient sur l'auto-organisation dans l'objectif de maintien d'une identité,

d'une finalité. L'instrument de domination, issu du courant de Marx, peut être formalisé ou induit. Les organisations étant fortement reliées avec plusieurs environnements (économique, social, technologique, etc.) de caractéristiques variées, l'utilisation de ces images pour décrire les entreprises est fortement liée à la spécificité des langages et des métaphores du milieu dans lequel évolue l'entreprise. Percevoir un décalage entre l'image émise par l'organisation et celle renvoyée en externe influence les actions et comportements organisationnels rationnels. Dans un environnement économique fortement productif ou nettement rattaché à la nature des liens avec les utilisateurs, associer l'image du cerveau ou celle de la prison à une entreprise pourrait sembler inapproprié, décalée, prémisse d'incohérence entre les modes de fonctionnements et les finalités. L'utilisation de ces formes de représentations sociales dans un but maîtrisé semble bénéfique pour l'entreprise. D'un point de vue endogène, le décalage pouvant résulter entre l'image de l'organisation perçue par les personnels et celle émise par la structure permet une première mesure d'implication et d'adhésion, prémisse d'une paix sociale et d'une mobilisation collective. De l'extérieur, l'image conditionne les attitudes et les comportements des parties prenantes. L'utilisation de métaphores, fonction des milieux des organisations, est dépendant du niveau de connaissances et des objectifs de l'émetteur. Par là-même, leurs utilisations s'appuient autant sur le domaine de la philosophie que sur celui des sciences cognitives. Ce rapprochement des « sciences humaines » et des « sciences de gestion » se retrouve au sein du mouvement de postmodernité, couramment utilisé depuis quelques années dans la culture anglo-saxonne, pouvant alimenter les débats sur l'utilisation des métaphores au sein des organisations. Pour Burrell (1988 : 233), « *nous sommes emprisonnés par notre connaissance et libérés par notre ignorance* », limitant le sens apporté par les métaphores dans une optique de conformité, mais l'élargissant dans le cadre d'approche critique ou forme d'ignorance.

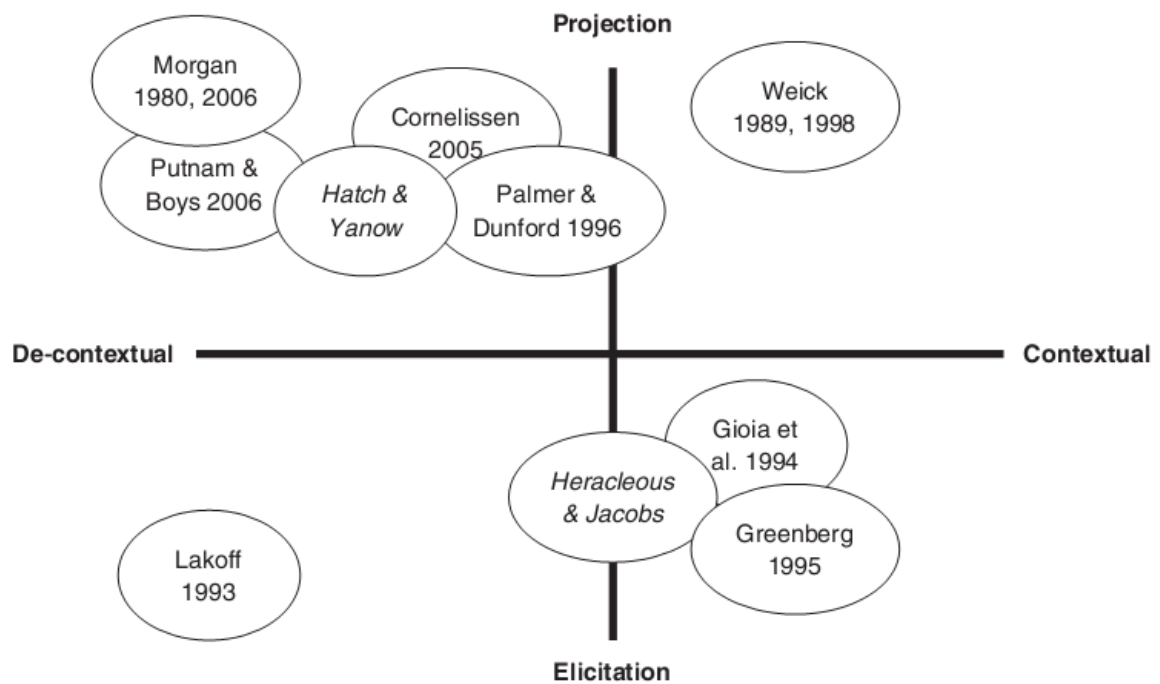


Figure 1 : Synthèse des recherches sur l'organisation par les métaphores.

Ontologie	Concepts	Modèles	Valeurs
Les firmes s'opposent de façon génétique pour survivre ou se développer: le concurrent est "l'ennemi".	Elles " <i>manoeuvrent</i> ", " <i>attaquent</i> " et " <i>se défendent</i> " dans une " <i>guerre</i> " pour les " <i>parts de marchés</i> ".	Plusieurs typologies de manoeuvres sont proposées: " <i>directes</i> ", " <i>indirectes</i> ", " <i>frontales</i> ", de " <i>guérilla</i> ", etc.	Les valeurs masculines sont renforcées et justifient de l'emploi de la violence de groupe.

Figure 2 : Le Roy (1996).

### Irrationalité et métaphores

Nous venons de le voir, les métaphores abondent le langage de l'entreprise parmi l'ensemble des parties prenantes. La finalité purement rationnelle des organisations se conforte et se nourrit d'une irrationalité de langages, d'outils et d'imageries. Que l'on réfléchisse en tant que complément, exclusion ou antithèse, irrationalité et rationalité sont en permanence liées au sein d'une approche globalitaire des modes de langage et de compréhension. La justification d'une des notions entraîne un positionnement de l'autre par reflet ou par complément. Rapportées aux organisations, la culture et l'image comportent autant un construit souhaité qu'un aspect irrationnel de portée ontologique. La rationalité de portée

ontologique se retrouve dans toute représentation métaphorique individuelle de l'organisation. Dans ce cadre, l'ajout de sens porté par l'utilisation de métaphores descriptives garde cet aspect de rationalité individuelle autant dans le cas d'un dénigrement que dans celui d'un entendement. L'irrationalité demandée aux personnels des organisations créatives et innovantes, partie de la culture de l'entreprise, devient rationnelle dans l'objet même de l'entité car intégrée au processus de création de produits ou de services. Les métaphores très usitées dans le langage courant le sont aussi de façon bénéfique pour certains types d'entreprises et pour toutes celles qui les intègrent lors d'un partenariat interculturel de positionnement de marque. L'utilisation des métaphores élargie nos connaissances sur l'organisation, ne se limitant plus à leurs aspects techniques et quantifiables, mais aborde davantage les champs suggestifs d'une représentation imagée, proposant de nouvelles appréhensions au sein d'environnements évolutifs, aléatoires et incertains. Leurs utilisations peuvent se concevoir soit en interne, afin de motiver, suggérer, récompenser, gérer ou manager soit en externe pour étudier, comprendre, présenter, dénigrer ou valoriser. Elles peuvent ajouter du sens et rétablir l'écart entre l'image voulue par les managers et celle perçue par les parties prenantes mais elles peuvent également participer à la constitution d'un contexte social, voire sociétal, représentatif d'un état, temporaire ou durable, voulu ou supporté, dont la maîtrise est illusoire. Toute ceci émane non pas du discours mais d'une part, de l'observation des pratiques, coutumes, rites, valeurs, symboles représentatifs de sa culture et d'autre part, de l'état d'esprit des personnels, de l'ambiance, du niveau de contrainte des « routines », des comportements organisationnels vis-à-vis des marchés, des concurrents, des clients. C'est dans cet espace d'innocence, d'inconscience, individuelle et collective, que l'irrationnel déploie toute sa dimension d'ouverture et de nouveauté. L'incohérence, l'absurde, l'inconséquence, actionnent et amplifient le champ des possibles et dans ce cadre, l'utilisation de métaphores participe aux prémices d'un positionnement économique et comportemental, profitable aux entreprises en quête de nouvelles opportunités. Celles-ci développent et favorisent leurs utilisations tant dans la recherche de nouveaux champs d'investigation que dans une démarche de conquête. L'entreprise rationnelle propose un produit répondant à un cahier des charges mais s'appuie sur l'irrationalité des métaphores afin de lui ajouter des formes, des possibilités, une identification à son usager et plus les termes des images employées seront voisins, plus l'effet du produit sera grand. Pour Lakoff & Johnson (1985), les métaphores renforcent une cohérence culturelle, découlant ainsi sur le principe que les fournisseurs d'une entreprise n'utilisent pas forcément les mêmes images que ses concurrents ou ses banquiers.

## Synthèse

L'organisation, par construction et finalité, est purement rationnelle car les liens entre les personnels, comme l'objet de l'entité, répondent au principe de justification. « Nous nous sommes regroupés afin de créer et faire prospérer une entreprise permettant d'assurer une place individuelle et familiale dans la société ». « L'organisation à but économique doit dégager des bénéfices pour se développer ».

Nous l'avons vu, les outils utilisés par l'organisation dans son approche du marché ou au niveau managérial sont, en grande partie, métaphoriques. La perception du public comme celle des parties prenantes peut aussi s'appuyer sur des images ou des métaphores pour comprendre, expliquer, adhérer, voire dénigrer. Les cas d'entreprises en situation ambiguë (Baumard, 1996), ambidextres (Tushman & O'Reilly, 2004) ou s'appuyant sur l'improvisation (Kamoche & Al., 2003), favorisent l'idée d'une irrationalité exogène. Le paradoxe d'utilisation de métaphores dans le langage courant (Duranleau & Tillard, 2004) couplé à l'utilisation par l'entreprise d'imagerie figurative comme outil, favorisent la cohésion endogène. Déjà, Blaise en 1670 posait la question entre la justification d'actes individuels et leur origine dans ses pensées par la citation « *le cœur a ses raisons que la raison ignore* », même si la situation n'a pas de lien avec une organisation économique, elle peut s'appliquer à l'ensemble de ses personnels. Rationalité et irrationalité sont donc nécessaires au sein et dans la finalité d'une entreprise en situation ambiguë.

Les travaux référencés dans les revues académiques nord-américaines (Figure 3) font état d'une répartition équilibrée dans les domaines du management, de la recherche, des comportements organisationnels, des changements organisationnels, du management industriel, du marketing, de la vente, des logiciels, de la culture d'entreprise, du leadership et des études sur les comportements clients. Cette répartition concerne la moitié des travaux sur ce sujet.

Comme le suggère Cornelissen & Al. (2008), les métaphores dans l'entreprise constituent un vaste champ d'études à approfondir. Mais en regard du sens circulaire de celles-ci, l'approche scientifique semble avoir quelques difficultés d'appréhension. En effet, le périmètre de l'objet est flou de fait et son observation contestable par l'interprétation suggestive de l'observateur. Pour ces auteurs, l'étude d'impact sur les personnels semble davantage porteuse d'une démarche académique dans une étude empirique, soustrayant une problématique linguistique. Le champ littéraire d'origine des métaphores peut s'appliquer à la gestion par le biais des usages et des pratiques au sein d'une population limitée à une catégorie de personnels, à une

typologie d'organisation étudiée ou, dans notre proposition, à une entreprise multinationale. S'appuyer sur une comparaison de groupes constitués au sein d'une E.M.N., dénombrant les métaphores utilisées dans chaque environnement collectif, pourrait constituer une piste de recherche.

D'après leurs travaux sur les voies de recherches possibles, Cornelissen & Al. (2008) soulignent que « *the potential for further metaphor-based research in strategy, entrepreneurship, organizational behaviour, organization theory, organizational communication and organizational development is, metaphorically speaking, huge* ».

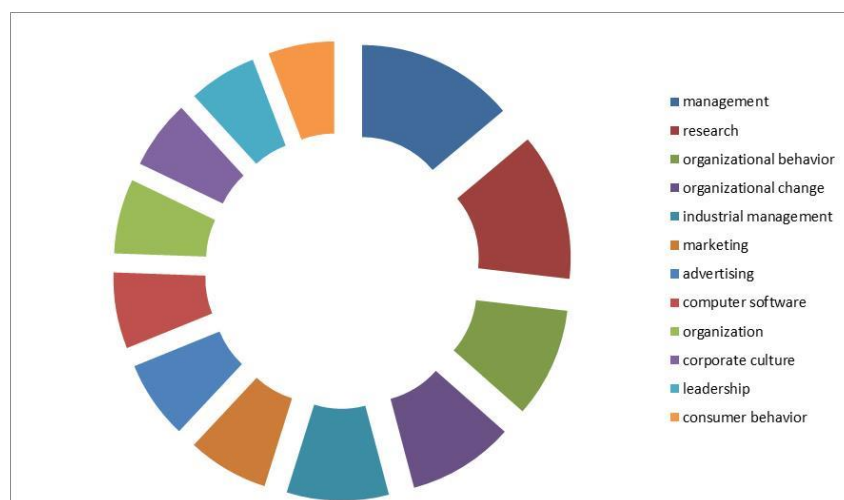


Figure 3 : Répartition des travaux sur les métaphores (mot contenu dans le titre de l'article).

### Critiques et voies de recherche future

Les travaux de Le Theule & Al. (2005) mettent en avant, dans chaque entreprise, la tension nécessaire entre d'une part, la création de nouveaux produits, nouveaux services, nouvelles formes d'organisations permettant de se développer et d'autre part, la rationalisation de la gestion afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Les exemples métaphoriques proposés ci-avant suggèrent la pertinence de leurs usages mais posent de nombreux problèmes d'approche. Un des problèmes les plus difficiles à résoudre concerne le concept de la métaphore car il est circulaire : la métaphore est un cas de figure et une figure est, par nature, une métaphore (Jeannerod, 2005). De plus, en référence à Duranleau et Tillard (2004), l'importance de l'utilisation des métaphores dans le langage courant pose le problème de son extraction d'un discours pour une analyse, notamment en science de gestion (Morgan, 1983). Présente en tant qu'objet d'étude et description de celui-ci, les métaphores posent un problème épistémologique de taille, ne pouvant satisfaire les postures scientifiques classiques.

Reprenant notre discours, nous proposons des voies de recherche future autour de la culture d'entreprise, du marketing et de la stratégie. Dans le premier cadre, Hofstede & Al. (2010) définissent les caractéristiques d'une culture d'entreprise : Valeurs, Rituels, Héros, Symboles et pratiques partagées. Que ce soit au sein d'une entreprise en situation ambiguë ou d'une multinationale, l'utilisation d'un même système métaphorique (Lakoff & Johnson, 1985) au sein de l'entreprise est une des voies de recherche. Nous pensons que l'adhésion des personnels à un même système métaphorique est une variable modératrice d'une culture d'entreprise forte et partagée. De plus, Le (2008) démontre l'intérêt d'utiliser des métaphores comme outil de compréhension de la cohésion sociale et de la culture d'entreprise d'une multinationale et ce, que ce soit dans le respect des cultures en présence, hors du territoire français, ou dans celui des valeurs véhiculées au sein d'un langage collectif, pouvant être technique du fait du domaine d'activité de l'entreprise. L'auteur ne justifie pas la cohésion sociale par l'usage des métaphores culturelles mais les considère comme une composante du résultat ; regarder les E.M.N. et leurs partenaires sous ces angles prédispose à des attitudes de préhension ou de partage de la part des acteurs en présence, pouvant susciter celles des concurrents.

Dans le cadre du marketing, Burcea (2013) conclue que ce service « *est particulièrement perméable aux métaphores qui servent à conceptualiser les entités économiques autour desquelles s'organise le domaine du marketing – l'entreprise, le produit, la marque, le consommateur, le marché, le prix* ». Les images, accroches, slogans et nombre de travaux conforte l'intérêt d'éclairage par le biais de ces figures de style. Pour le marketing, les critiques du début de ce chapitre doivent être mises de côté en regard des applications managériales dans les entreprises. Ce sont des outils de communication dont les entreprises ne peuvent se passer autant dans une stratégie marketing de conquête que dans la comparaison de postures, de produits, de services différenciés (ex : perception de l'entreprise par les consommateurs comme suiveur, leader, challenger ou spécialiste).

Enfin, concernant la partie stratégie, nombre de cas relie les métaphores à l'attitude comportementale de l'entreprise, dont les plus connues et utilisées sont les métaphores militaires (Le Roy, 1996). Que ce soit dans le cadre de nouvelles approches (écosystèmes d'affaire) ou d'outils managériaux ponctuels (prestations de service), elles constituent une source d'apports épistémologiques importante. Une thèse de Gropstra (2012) sur leurs utilisations par des cabinets de conseil en innovation permet de percevoir l'intérêt des décideurs et les systèmes dans lesquels elles sont le plus utilisées. C'est ce genre d'approche



qu'il convient de pérenniser afin d'éclairer les managers dans leurs décisions d'engagements stratégiques. La Figure 4 nous montre l'intérêt d'utiliser ou de s'appuyer sur certaines métaphores pour fédérer, communiquer, échanger au sein d'organisations ou de services perçus comme des images par les personnels, voire par les clients. Ce type de discours doit étayer les courants du management stratégique dans la création d'outils ou dans la distinction des courants académiques.

Machine	Organism	Brain	Culture	Political System	Psychic Prison	Transformation	Domination
153	170	33	73	54	32	97	25

Figure 4 : Répartition de l'utilisation des métaphores de Morgan en entreprise (Grostra, 2012).

## Bibliographie

- Baumard, P. (1996) *organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Ed. Masson, Paris
- Bonardel, F., (2005) *L'irrationnel*, Presses Universitaires de France, Paris
- Burcea R.G. (2013) « La métaphore dans le discours du marketing. Formes linguistiques ». *Signes, Discours et Sociétés* [en ligne]. ISSN 1308-8378.
- Burrell, G., (1988) « Modernism, postmodernism and organisational analysis 2: The contribution of Michael Foucault » *Organization Studies*, 9(2): 221-335
- Cornelissen, J. P. (2002). « On the “Organizational Identity” Metaphor ». *British Journal of Management*, 13(3), 259–268.
- Cornelissen, J. P., Christensen, L. T., Vijn, P. (2006). « Understanding the development and diffusion of integrated marketing diffusion : a metaphorical perspective. » *NRG Working Paper no. 06-02*, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen
- Cornelissen, J. P., Oswick, C., Christensen, L. T., Phillips, N. (2008). « Metaphor in Organizational Research: Context, Modalities and Implications for Research Introduction ». *Organization Studies*, 29(1), 7–22.
- Duranleau, C., Tillard, J. (2004). « Analyse de la métaphore dans la conversation approche sémantique et pragmatique », *8<sup>eme</sup> édition du CESLa* (pp. 1–24).
- Frery, F., Gratacap, A., Isckia, T. (2012). « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore ». *Revue française de gestion*, 38(222), 69–75.
- Gropstra, E. (2012). « Metaphors used by innovation consultants ». Master Thesis Business Administration, *School of Management and Governance (SMG)*, University of Twente
- Hardy J., (1932) *Aristote, Poétique*, éd. des Belles Lettres, Paris
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). « Cultures et organisations ». *Pearson Education France*, Paris
- Huber, G. (1998). « Synergies Between Organizational Learning and Creativity & Innovation ». *Creativity and Innovation Management*, 7(1), 3–8.
- Jeannerod, M., (2005), « Le cerveau intime », *Odile Jacob Ed.*, Paris
- Kamoche, K., Cunha, M. P. E., Cunha, R. C. (2003). « Towards a Theory of Organizational Improvisation : Looking Beyond the Jazz Metaphor ». *Journal of Management Studies*.
- Kapferer, J.N. (2007) *les marques, capital de l'entreprise*, Eyrolles, Paris
- Kotler, P. (1997), *the marketing of nations*, McGraw Hill, New York

- Lakoff G., Johnson M. (1985) *Les métaphores dans la vie quotidienne*, Ed. de Minuit (coll. Propositions), Paris, traduction française par M. de Fornel et J.-J. Lecercle, 250 p. (édition originale : Chicago, The University of Chicago Press, 1980)
- Le, A. (2008), « Cultures d'entreprise dans un contexte multiculturel : étude analytique des signes du discours liés aux métaphores culturelles ». *Actes du XXXe Congrès de l'APLIUT 2008* (pp. 1–26).
- Le Roy, F. (1996). « La stratégie militaire comme métaphore de la rivalité concurrentielle », *congrès AIMS XVII* (pp. 1–16). Annecy.
- Le Theule, M., Fronda, Y. (2005). « L'organisation en tension entre création et rationalisation : confronter la gestion aux créateurs » *14eme Congrès AGRH*, Grenoble.
- Morgan, G. (1983). « More on metaphor: why we cannot control tropes in administrative science ». *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 601
- Morgan, G., (1989), *Images de l'organisation*, (Traduction par Solange Chevrier-Vouvé e.a), Ed. De Boeck, Bruxelles, 1999
- Nietzsche, (1971), *par-delà le bien et le mal*, Gallimard, Paris
- Ouimet, G. (2007) « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, 2007/2 Vol. 32
- Paris, T., (2010). *Manager la créativité*, Pearson édition, Paris.
- Ricoeur, Paul. (1975). *La métaphore vive*, Ed. du seuil. Paris.
- Starbuck, W.H. (1988), « Surmounting our human limitations » in *Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (Eds), Paradox & transformation. Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Thevenet, M., (2010), *la culture d'entreprise*, Presse Universitaire de France, Paris
- Tushman, M. L., O'reilly, C. A. (2004). « The ambidextrous organization ». *Harvard Business Review*, pp. 74–82.
- Vera, D., & Crossan, M. M. (2005). « Improvisation and Innovative Performance in Teams », *Organization Science*, 16(3), 203–224.