
STÉPHANIE CHATELAIN-PONROY*Conservatoire national des arts et métiers, LIRSA***CAROLE DONADA***ESSEC Business School***OLIVIER VIDAL***Conservatoire national des arts et métiers, LIRSA*

Métaphores en sciences de gestion

Évolutions et usages

Comment étudier l'évolution des métaphores et leur utilisation en sciences de gestion ? Si la généralisation de l'utilisation d'une métaphore conduit à transformer la métaphore « vive » en métaphore « morte », alors toute nouvelle métaphore n'est-elle pas condamnée à disparaître ? Ce dossier accueille cinq articles qui contribuent, chacun à leur manière, au débat en apportant des éclairages complémentaires et nuancés à la question initiale. Au-delà, ces contributions montrent que les métaphores ne servent pas uniquement à décrire le monde des organisations mais sont parfois un outil méthodologique de recherche.

« Le moment métaphorique est celui où deux “mondes” sont énoncés en même temps, comme télescopés dans la même proposition de monde possible, alors qu’on ne sait pas s’ils sont ou non compatibles. »
(Abel, 1992).

Dans les années 1980 et 1990, de nombreux chercheurs en sciences de gestion ont manié les représentations métaphoriques pour décrire et comprendre le fonctionnement des organisations, certains allant même jusqu’à affirmer que toutes les modélisations des organisations mobilisent une métaphore implicite. On retiendra naturellement de cette période le premier livre de Morgan (1986) qui déjà synthétisait une décennie de recherches en management des organisations. Mais on ne saurait oublier les contributions de Tsoukas (1991, 1993), Grant et Osweek (1996), Palmer et Dunford (1996), Meyer (1984), Le Roy (1999, 2001), et plus récemment encore Spender (2014) pour ne citer qu’eux.

User d’une métaphore consiste à appliquer de façon globale à un domaine « cible » des représentations issues d’un domaine « source » (Indurkha, 1991). Ainsi, de nombreux concepts et théories développés en sciences de gestion se construisent sur des métaphores issues de disciplines parfois très éloignées du champ des organisations selon une logique d’emprunt (Durand *et al.*, 2009) : les organisations mécaniques et organiques de Burns et Stalker (1961), les écosystèmes de Moore (2006), le modèle écologique avec les travaux de Hannan et Freeman (1977), les théories de la stratégie et du positionnement calquées des principes militaires (Sun Tzu, 1963) et des pratiques sportives (Yoffie et Kwak, 2002) ou encore des références à l’architecture avec Yanow (1993).

Ces quelques exemples de travaux, produits sur une période limitée, témoignent de la diversité des références et donc des développements opérés dans les disciplines de gestion. Ainsi, en management stratégique, Kim et Mauborgne (2005) ont expliqué comment trouver des « océans bleus » en se positionnant sur des espaces stratégiques non occupés par les concurrents ; en marketing, Ries et Trout (1986) ont proposé les lois du marketing guerrier ; en gestion des opérations et en organisation Womack et Jones (1996) ont ouvert la voie aux approches *Lean* du comment « penser maigre », etc.

L’usage de la métaphore a définitivement créé ses effets en sciences de gestion bien qu’elle soit mal considérée par ceux qui voient dans son utilisation un obstacle épistémologique trompant le scientifique. En écho à Bachelard (1975) affirmant qu’une « science qui accepte les images est [...] victime des métaphores », les détracteurs de l’approche métaphorique réduisent son utilité à une fonction esthétique et éclairent ses limites. Einhom et Hogarth (1982) mettent en garde les utilisateurs des métaphores parce qu’elles « fournissent des modèles d’analyse, et attirent ainsi l’attention sur des aspects ou des variables spécifiques [...] tout en excluant les autres ». Sans doute convient-il simplement d’être prudents et ne pas utiliser la métaphore pour ce qu’elle n’est pas sans pour autant « jeter le bébé avec l’eau du bain ».

L’apparition de nouvelles dynamiques managériales mais aussi l’engouement conceptuel autour des théories de la complexité (Morin et Bibard, 2018), des écosystèmes et des réseaux, les évolutions des sciences de l’information et de la cognition avec l’intelligence artificielle et, surtout, la recherche de sens au service du bien commun et de la protection de l’environnement ouvrent la voie à de

nouvelles métaphores qui viendront peut-être remplacer les anciennes.

Mais alors, comment étudier l'évolution des métaphores et leur utilisation en sciences de gestion ? Peut-on étudier de manière exhaustive leur évolution afin d'en exprimer une théorie générale, ou le chercheur est-il condamné à n'étudier que des cas particuliers ? C'est la question qui est posée dans la première partie de cet article. Pour y répondre, nous avons mené une étude exploratoire qui a permis d'identifier des problèmes méthodologiques concernant à la fois l'identification des métaphores et la sélection d'un objet ou terrain. Cette étude a aussi mis en évidence un paradoxe : si la généralisation de l'utilisation d'une métaphore conduit à transformer une métaphore « vive » en métaphore « morte », alors l'examen de son évolution condamne le chercheur à observer sa disparition. Une telle étude est donc, sinon utopique voire impossible, tout du moins paradoxale.

La deuxième partie de cet article présente les contributions à ce dossier spécial de dix auteurs. Les travaux qu'ils ont réalisés s'inscrivent dans différentes disciplines de sciences de gestion mais aussi du droit. Malgré la diversité des approches et points de vue défendus, ils développent l'idée que les métaphores peuvent aussi être des outils méthodologiques au service des chercheurs.

I – ÉTUDIER L'ÉVOLUTION DES MÉTAPHORES : DIFFICULTÉS ET PARADOXES

Il y a deux voies pour traiter de l'évolution des métaphores en sciences de gestion. La

première, la plus généralement suivie, conduit à sélectionner une métaphore (ou un ensemble de métaphores) et à l'analyser. Le chercheur peut alors identifier son origine, discuter de sa pertinence, des changements conceptuels et des pratiques de gestion qu'elle provoque ou accompagne, observer son évolution dans le temps en se focalisant sur d'éventuels remplacements ou glissements de sens, etc. Dans tous les cas, en s'intéressant à un cas particulier, l'étude ne cherche pas l'exhaustivité mais contribue à forger de nouvelles connaissances sur l'utilisation d'une métaphore en présupposant que certaines de ses caractéristiques peuvent être étendues à d'autres. Une seconde voie, plus ambitieuse et non encore suivie à notre connaissance, chercherait à analyser l'évolution globale de l'utilisation des métaphores. Fondée sur un recensement qui serait idéalement exhaustif, l'étude viserait à identifier les métaphores qui apparaissent et celles qui disparaissent, à cerner des tendances dans les champs des sciences de gestion, à quantifier leurs usages selon les situations et les pratiques, et donc à déterminer comment l'usage des métaphores en sciences de gestion évolue. Cette seconde voie nécessiterait *de facto* la réalisation de recensements des métaphores dans la littérature académique et managériale à différentes époques pour en cartographier les évolutions.

Dans le cadre de la préparation d'une journée de recherche consacrée aux métaphores en sciences de gestion¹, l'ambition d'ouvrir cette seconde voie nous a conduits à mener une étude exploratoire à partir de textes issus de programmes scolaires et

1. « Métaphores d'hier et d'aujourd'hui en sciences de gestion », lundi 29 mars 2021, Cnam-Lirsa – Essec Business School.

d'articles publiés dans une revue académique de gestion. La démarche s'est cependant rapidement heurtée à deux problèmes méthodologiques qui ont remis en cause la faisabilité même d'un tel projet. Tout d'abord, l'analyse d'une évolution globale de l'utilisation des métaphores suppose de les identifier et de les dénombrer. Or, l'identification des métaphores se heurte au problème de la définition même de la métaphore, problème accru par le fait qu'une métaphore recoure à une interprétation subjective du lecteur et qu'elle évolue dans le temps en se banalisant. Par ailleurs, la démarche suppose un *corpus* de textes de référence et pose de ce fait la question du choix du terrain d'étude.

1. Repérer les métaphores : un problème de définition

Nous ne nous intéressons pas ici à l'évolution du vocabulaire en sciences de gestion mais plus précisément à l'évolution de l'utilisation des métaphores. Observer que le terme « management » remplace celui « d'économie d'entreprise » par exemple ou que la comptabilité « analytique » devient « de gestion » sont des évolutions de vocabulaire qui ne sont pas des évolutions métaphoriques. Il est donc indispensable de commencer par un travail d'identification et donc de définition de ce qu'est ou n'est pas une métaphore.

La métaphore est une forme stylistique qui peut sembler précise mais qui est difficile à cerner. Il faut en effet savoir distinguer les métaphores d'autres formes stylistiques proches comme les images, les allégories, les analogies, les comparaisons, etc. Il faut aussi distinguer les métaphores des simples adjectifs qualificatifs plus ou moins imagés.

Par exemple, « un coût cible » ou « un coût caché » sont moins des métaphores que des images.

S'il peut sembler à première vue facile de dénombrer des métaphores dans un texte, la pratique conduit rapidement à prendre conscience de la complexité de l'exercice. Par exemple, le terme « système » dans l'expression « entreprise système » est-il métaphorique ? Les « instruments » de la politique monétaire doivent-ils être considérés comme métaphoriques ? Un « circuit » de distribution ou une « balance » des paiements sont-ils des métaphores ?

Il n'est donc pas inutile de commencer par définir la métaphore. Il en existe de nombreuses définitions, mais toutes ont en commun l'idée qu'il y a métaphore lorsqu'un mot est utilisé *à la place d'un autre*. Pour Cicéron, déjà, la métaphore était une comparaison abrégée et renfermée dans un mot mis à la place d'un autre (Cicéron, 1985). La métaphore fait partie des tropes, c'est-à-dire des figures de style qui détournent un mot de son sens habituel.

Une métaphore *in praesentia*, ou métaphore explicite, ou encore métaphore annoncée, n'est pas à proprement parler une métaphore, c'est une comparaison. Par exemple, lorsque « les albatros laissent piteusement leurs grandes ailes blanches trainer comme des avirons », les « avirons » est une comparaison, mais pas une métaphore. De même, parler d'un dirigeant en disant « qu'il est rusé comme un renard » ou « qu'il dirige son entreprise comme un chef d'orchestre » sont des comparaisons davantage que des métaphores.

Une métaphore *in absentia*, ou métaphore directe, est une substitution analogique qui relie deux termes de manière sous-entendue. Par exemple, « les ailes de la nuit » est une

expression qui compare implicitement la nuit à un oiseau. Le mot « nuit » n'est pas remplacé par « oiseau » mais la comparaison entre la nuit et l'oiseau est sous-entendue dans l'utilisation du mot « ailes ». De même, parler de « la moisson des actionnaires » peut évoquer les dividendes assimilés à du blé sans que le mot n'apparaisse.

Enfin, la métaphore pure, ou métaphore par remplacement, est une métaphore dans laquelle seul le mot remplaçant est présent. Le lecteur doit deviner, en fonction du contexte, de quoi l'auteur parle. Par exemple, « ces rois de l'azur aux ailes de géants » ne peut être compris comme faisant référence aux albatros que par le contexte du poème dans lequel l'expression apparaît. Dire que « ce vieux renard a bien négocié son affaire » peut évoquer métaphoriquement un dirigeant d'entreprise, et la « jeune pousse » peut évoquer une entreprise naissante ayant un fort potentiel de croissance.

Bien que ces définitions semblent *a priori* limpides, les métaphores ne sont pas aisées à identifier par le chercheur qui veut les étudier. Les mots ne se divisent pas entre métaphores et non-métaphores. Il existe un *continuum* entre les expressions métaphoriques, les expressions imagées et le reste du vocabulaire sans que des frontières précises puissent être tracées entre chaque catégorie. Dès lors, l'interprétation et le contexte rendent toute analyse éminemment subjective. Dans les expressions « pilotage de l'entreprise », « outil de gestion », « entreprise système », « instrument de politique monétaire », « circuit de distribution », « balance des paiements » ou « langage comptable », le pilotage, l'outil, le système, l'instrument, le circuit, la balance ou le

langage sont indéniablement des expressions imagées, mais elles ne se substituent pas à un mot cible puisqu'elles l'accompagnent et le qualifient.

Face à la difficulté d'identifier ce qui est et ce qui n'est pas métaphore, le chercheur doit adopter une ligne de conduite qui ne peut ignorer la notion d'intentionnalité de l'auteur. Pour qu'il y ait une véritable métaphore, il faut qu'il y ait l'intention délibérée de la part de l'auteur de faire appel à un processus d'interprétation de la part du récepteur de la métaphore. La magie de la métaphore, qu'elle soit pédagogique ou stylistique, réside donc dans l'intervention de la subjectivité du lecteur qui doit accomplir un travail pour la comprendre. L'auteur utilise la métaphore quand il cherche à surprendre son lecteur. Une image éculée, de même qu'un qualificatif imagé, ne suffisent pas à créer une métaphore. Parler d'un vêtement rose pour évoquer sa couleur « comme celle de la rose » est une ellipse qui était sans aucun doute métaphorique à l'époque de sa création. Mais aujourd'hui, « le rose » (au masculin) désigne une couleur bien établie (comme « l'orange » et tant d'autres) que plus personne ne considère comme métaphorique. La distinction entre un terme métaphorique d'une part et un terme « imagé » mais non métaphorique d'autre part réside donc dans la subjectivité de son récepteur. Les métaphores supposent alors une ellipse que l'auditeur ou le lecteur doit décoder, comme une énigme ou un jeu de langage. Il faut donc souligner l'originalité d'une définition (qui cherche à être objective) d'un objet (la métaphore) qui repose sur le caractère subjectif de cet objet pour le définir. Ainsi, évoquer des « outils » de gestion ou un « langage » comptable, c'est utiliser un vocabulaire imagé qui n'est pas métaphorique lorsqu'il est utilisé de manière si

banale qu'il ne fait plus appel au processus elliptique de transfert des propriétés d'un objet vers un autre. C'est un cliché, une métaphore morte. Qui plus est, les termes étant accolés aux mots qu'ils décrivent, ce sont des métaphores annoncées qui ne laissent aucune place à l'interprétation. Parler de la « maturité » d'un marché peut sembler métaphorique pour un profane. Mais dans le cadre d'un cours de gestion avancé, décrire le cycle de vie d'un produit et énumérer ses phases (naissance, croissance, maturité, déclin) ne font guère appel à l'imaginaire de l'auditeur. Si l'intention métaphorique fut réelle lors de la création de l'expression, la généralisation de son usage transforme la métaphore initiale en typologie « sans relief » qui réduit jusqu'à faire disparaître la place accordée à l'imagination. Il en est de même d'une multitude d'expressions comme le « tableau de bord » ou la « chaîne de valeur ». Enseignées comme des définitions, elles perdent *de facto* leur charge métaphorique. Dès lors, il est possible de se demander (mais ce n'est pas l'objet du présent article) dans quelle mesure toute métaphore qui entre dans un manuel ou dans un cours ne perd pas instantanément son statut métaphorique !

Toutes ces réflexions autour de la définition et de l'identification des métaphores conduit le chercheur à une très grande prudence et l'incite à collecter les données en deux temps : dans un premier temps, il s'agit d'identifier les termes « imagés » dans les textes étudiés avant de procéder, dans un second temps, à une analyse et une classification de ces termes basées sur une interprétation circonstanciée, qui tiennent compte de l'intention supposée de l'auteur de la métaphore, mais aussi de son stade de transformation.

2. Repérer les métaphores : un problème de transformation

La définition des métaphores présentée initialement (et généralement retenue dans les articles de recherche) est atemporelle. Mais il est largement admis que les métaphores évoluent dans le temps et que ce qui est considéré comme métaphore à une époque ne l'est pas nécessairement à une autre. Ainsi, les métaphores peuvent passer dans le langage courant et devenir des tournures figées, des clichés ou des lieux communs. On parle de catachrèse ou de métaphore « morte » par opposition à la métaphore « vivante », celle qui suscite encore l'imaginaire et l'interprétation du lecteur.

Autrement dit, une métaphore doit être originale, innovante, étonnante pour être une véritable métaphore. Par exemple, parler d'un renard pour évoquer une personne rusée (renard étant lui-même un nom propre qui s'est substitué à un nom commun – le goupil – par métaphore) est un lieu commun. En sciences de gestion, les métaphores mortes sont innombrables : une « branche », un « secteur », un « modèle », une « approche », un « outil », une « crise », un « agent », un « rôle », un « acteur », etc.

Mais les métaphores mortes n'en constituent pas moins un objet de recherche. Si une métaphore morte a été vive à un instant passé, étudier son évolution consiste à analyser son passage progressif d'un état à l'autre. Méthodologiquement, cela renforce la nécessité de dénombrer toutes les expressions imagées sans présupposer de leur caractère métaphorique dans un premier temps. C'est l'analyste qui doit déterminer ensuite l'état « mort » ou « vif » de l'expression puis l'interpréter.

Au-delà de la simple opposition entre métaphore morte et vive, il ne semble pas absurde de supposer que tout vocabulaire peut être considéré comme le résultat d'une évolution d'expressions initialement imagées, voire d'onomatopées qui à une époque donnée ont permis d'associer un son à une idée. Par exemple, le terme « tam-tam » désigne un instrument mais il est, à l'origine, un terme imagé évoquant le bruit créé par cet instrument. Des termes aussi courants que « l'eau », « le feu », « le pain » ne puisent-ils pas leur source dans une onomatopée originelle lointaine ?

Si l'on accepte l'idée que tout mot est à l'origine une métaphore ou une image sonore, alors il est logique d'en déduire que toute métaphore est vouée à être intégrée à plus ou moins brève échéance dans le vocabulaire commun. Il serait naturel que la métaphore vive devienne morte avant de se perdre progressivement jusqu'à ce que son origine métaphorique soit totalement oubliée.

La réflexion menée jusqu'alors conduit donc à un paradoxe : étudier l'évolution des métaphores après leur création, c'est étudier leur disparition. Une métaphore qui « réussit » ne pourrait évoluer autrement qu'en disparaissant en tant que métaphore. À l'inverse, une métaphore qui demeure vive est celle qui ne connaît aucun succès. Elle demeure un trait d'esprit momentané, ponctuel. C'est parce que « ces rois de l'azur » n'est pas devenu synonyme d'albatros que la poésie de Baudelaire continue de nous émerveiller.

Appliquée à l'étude de l'évolution des métaphores en sciences de gestion, cette idée nous conduit à prophétiser que toute métaphore qui « réussit » deviendra « morte » (par exemple en étant enseignée

et en entrant dans les manuels scolaires) avant de se fondre dans le vocabulaire commun. On pourrait d'ailleurs parler de métaphores « mort-vivantes » ou « zombies » pour évoquer ces anciennes métaphores que sont par exemple les « charges » qui pèsent sur les entreprises, les sociétés « mères », les « liquidités », les « budgets » (la bourse du voyageur), les « capitaux » (la « tête » d'un emprunt à rembourser), etc. Elles sont mortes, mais si on les regarde de près, on se rend compte qu'elles bougent encore !

Cette deuxième étape de la réflexion renforce la recommandation méthodologique formulée à l'issue de la première : le chercheur qui s'intéresse de manière exhaustive à toutes les métaphores dans un texte doit identifier dans un premier temps un large spectre de termes imagés avant de les analyser car, si les véritables métaphores sont celles qui suscitent l'interprétation du lecteur, les analogies, comparaisons et autres métaphores mortes peuvent aussi être des indices signalant d'anciennes métaphores qu'un travail portant sur l'évolution des métaphores ne peut ignorer. Le chercheur doit alors envisager la construction d'une classification des expressions collectées.

3. Repérer les métaphores : un problème de classification

La troisième partie de la réflexion s'intéresse à la classification qui doit mener, par élimination progressive, à identifier les métaphores pures (ou vives).

Le vocabulaire imagé qui ne nécessite pas un travail d'interprétation de la part du lecteur constitue l'ensemble des métaphores mortes. Mais parmi elles, il est possible de

distinguer celles qui sont du domaine du vocabulaire général de celles qui sont du domaine des sciences de gestion. Par exemple, la « place » des entreprises, le « circuit » économique, la « protection » sociale, la « vie » de l'entreprise, le « rôle » des intervenants... sont des métaphores mortes d'usage courant qui ne sont pas spécifiques aux sciences de gestion.

Dans cette même catégorie, il est possible de distinguer les nombreux termes imagés de nature méthodologique ou pédagogique : « situer » une entreprise, « construire » des modèles, « aborder » une « facette » par une « dimension », « discuter » un résultat, mettre en évidence un « lien », ou parler de la « démarche » stratégique, des « bases » de la communication, d'un « modèle », d'une « approche », etc.

À l'inverse, un riche vocabulaire imagé est propre aux sciences de gestion, mais il a perdu son caractère métaphorique initial : la « taille » de l'entreprise, le « système » d'information, le « canal » de distribution, la « branche » d'activité, la « crise », la structure « matricielle », la communication « ascendante » ou « descendante », la « maturité » d'un produit... Dans cette même catégorie, le vocabulaire technique, comptable ou juridique occupe une place importante : un « bilan », une « obligation », une « action », un fonds de « roulement », un capital « circulant » ou « permanent », une « liquidité », une « bourse » de valeur...

Les termes empruntés à des langues étrangères méritent une attention particulière car ils peuvent s'apparenter à des métaphores. Par exemple, la méthode « kanban », terme qui signifie « étiquette », est une métaphore dans sa langue d'origine. Mais peut-on considérer que c'est une métaphore lorsqu'il est utilisé par un

francophone qui n'en connaît pas la signification d'origine ? Les exemples sont nombreux : le « pechakucha », le « turn-over », l'« audit », le « burn-out », la « start-up », le « buzz », le « coaching », le « lean »... Tous ces termes étrangers méritent d'être considérés comme du vocabulaire distinct des métaphores.

Les mots polysémiques posent également un problème. En effet, si la métaphore suppose un transfert des caractéristiques d'un objet familier vers l'objet substitué, un mot polysémique peut, quant à lui, présenter des significations différentes selon le contexte sans que ces nuances ne soient recherchées par l'auteur. Par exemple, un « courant » est un terme polysémique qui signifie aussi bien un flux organisé (électrique, liquide, etc.) qu'un ensemble d'opinions, une période, un sous-ensemble, ou encore le participe présent du verbe courir. Parler d'un résultat « courant » ou d'un « courant » de pensée fait généralement référence à l'une de ces définitions sans équivoque. Il n'y a pas métaphore. Mais on peut imaginer un contexte dans lequel un dirigeant court après son résultat courant, ou qu'un résultat faible soit qualifié de courant d'air... dans ce cas l'auteur joue avec les sens multiples. Parfois, ces mots polysémiques sont des énigmes. Par exemple, la « performance » d'une entreprise est-elle un terme métaphorique qui identifie l'entreprise à un cheval de course ou simplement un terme polysémique qui signifie aussi bien la réussite sportive, la réussite économique, mais également une activité théâtrale ou artistique ? Un « marché », un « acteur », un « agent », un « secteur », une « branche » doivent-ils être considérés comme des métaphores ou comme des termes polysémiques ?

Le chercheur est donc confronté à de nombreuses difficultés liées au problème de l'identification des métaphores, objet de son étude. Mais au-delà, il est confronté à un second problème méthodologique : celui du choix du terrain d'investigation et donc, d'un *corpus* de textes comparables dans le temps.

4. Le choix du terrain d'investigation

Pour étudier l'évolution des métaphores, si un recensement exhaustif des métaphores dans la littérature en gestion semble difficilement réalisable, une démarche fondée sur l'étude d'un échantillon de textes, d'un *corpus* de références, semble plus raisonnable. Mais ce *corpus* doit posséder des caractéristiques comparables dans le temps. Or, les disciplines des sciences de gestion ont fortement évolué ces dernières décennies et la nature de leurs productions s'est considérablement enrichie (articles académiques et professionnels, ouvrages de recherche, essais, manuels, contenus numériques, etc.), ce qui rend le choix du terrain d'investigation délicat.

Deux pistes ont été envisagées lors de l'étude exploratoire menée dans le cadre de la journée de recherche. La première s'est intéressée aux programmes officiels des examens de contrôle de gestion, d'économie générale et d'économie d'entreprise (ou *management* selon les époques) du DCG (diplôme de comptabilité et de gestion) en posant l'hypothèse que ce *corpus* de textes était 1) représentatif de la discipline et de ses évolutions, et 2) relativement homogène dans le temps. La seconde piste s'est intéressée à des articles scientifiques publiés dans une même revue académique de sciences de gestion en étudiant les seuls

résumés des numéros publiés à dix ans d'intervalle (1998, 2008, 2018).

Il est apparu que l'homogénéité présumée des textes choisis était très relative dans le temps. Pour les programmes scolaires, un biais de « volume » existe car la taille des textes augmente considérablement entre 1963 et 2020. Ainsi, le programme de l'épreuve d'économie qui tient sur une demi-page en 1963 se développe sur sept pages en 2020. Pour les résumés des articles des revues académiques, les variations sont moins importantes mais le nombre de contributions dans chaque numéro et les thèmes choisis sont très fluctuants. La base n'est donc pas stable dans le temps et la principale leçon de cette étude exploratoire est que le choix d'un terrain de recherche n'est pas simple.

Si le choix des programmes scolaires semble une mauvaise idée, étudier des manuels pourrait l'être moins. En tant qu'ouvrages respectueux des programmes officiels tout en développant un rédactionnel plus riche, ils sont susceptibles d'utiliser les métaphores dans un objectif pédagogique et mnémotechnique. Leur taille est par ailleurs relativement stable dans le temps. Mais le choix de ce support peut être aussi biaisé. On risque en effet de limiter l'étude aux seules métaphores pédagogiques ignorant ainsi les métaphores originales ou atypiques. Ce risque de « banalité » peut cependant être intéressant pour identifier des tendances lourdes. Car étudier un terrain peu propice *a priori* aux métaphores originales signifie que celles qui y figurent sont « incontournables » donc significatives des usages de leur époque.

L'étude d'articles de recherche est, quant à elle, une piste prometteuse, mais elle se heurte à un problème d'horizon temporel.

Les premières publications académiques en langue française en sciences de gestion remontent rarement avant les années 1980 et la *Revue française de gestion*, créée en 1975, est l'une des plus anciennes. Ensuite, la longueur variable des résumés ne permet pas de contrôler le nombre de métaphores. En revanche, l'étude limitée aux mots-clés ou aux résumés semble permettre d'identifier l'essentiel des métaphores mobilisées par les auteurs.

Que retenir finalement de notre tentative d'étude exploratoire sur l'évolution des métaphores ? Des difficultés méthodologiques majeures, liées autant à l'identification, l'interprétation, la classification des métaphores qu'au choix du terrain d'étude, et qui créent les conditions d'un paradoxe : étudier l'évolution des métaphores revient à analyser un objet subjectif qui s'évapore puisque la métaphore tire son essence de son pouvoir de création d'imaginaire, sa spontanéité, son originalité, et donc son utilisation ponctuelle.

II – LES MÉTAPHORES : DES OUTILS DESCRIPTIFS QUI DEVIENNENT INSTRUMENTS MÉTHODOLOGIQUES

En proposant un appel à contributions sur l'évolution des métaphores en sciences de gestion, nous n'imaginions pas exposer les chercheurs aux nombreuses difficultés que nous venons de décrire. Les cinq articles de ce numéro spécial abordent pourtant, chacun à sa façon, ces questions. Ils enrichissent ainsi la réflexion bien entamée dans les articles déjà publiés dans la *Revue française de gestion* (Dudezert *et al.*, 2017 ; Durand *et al.*, 2009 ; Fréry *et al.*, 2012 ;

Groutel, 2014 ; Lambert et Ouédraogo, 2010 ; Le Roy, 1999, etc.). Leur lecture permet de dégager trois axes de réflexion complémentaires et pluridisciplinaires.

Tout d'abord, certaines métaphores semblent échapper aux phénomènes de mode et perdurent dans le temps long. L'article de Hugues Bouthinon-Dumas sur la métaphore familiale illustre ce point, tout en rappelant que le droit est associé aux sciences de gestion. Ainsi, les métaphores « mère et filles », qui qualifient une société détenant la majorité du capital d'une autre société contrôlant des filiales, sont anciennes puisqu'elles apparaissent déjà au Moyen Âge pour décrire l'organisation des abbayes. Bien que l'ancrage analytique de cet article soit juridique, l'auteur souligne l'intérêt historique d'une réflexion qui puise aux racines d'une expression métaphorique courante en sciences de gestion. Cette réflexion nous rappelle aussi qu'une métaphore vive n'est pas toujours destinée à devenir morte, qu'il existe des métaphores intemporelles, rejoignant et complétant la réflexion menée dans la première partie de cette introduction autour de l'idée de métaphores « mort-vivantes », des métaphores qui ne sont plus des créations originales sans pour autant avoir perdu leurs qualités métaphoriques. En outre, cet article illustre le fait que la métaphore familiale est bien plus qu'une image choisie pour parler des groupes de sociétés. C'est un concept essentiel qui marque le langage du droit en assurant l'intelligibilité et le fonctionnement pratique d'un mode d'organisation contractuel très particulier. Les vertus de la métaphore en sciences de gestion ne sont donc pas seulement pédagogiques ou narratives, elles permettent de définir des cadres juridiques et organisationnels précis tout en

étant des outils de gestion utilisés par les managers.

Les trois articles qui suivent explorent une piste originale : les métaphores ne sont plus seulement un objet d'étude comme elles ont pu l'être jusqu'alors, mais elles deviennent un outil méthodologique pour les chercheurs en sciences de gestion. Le débat d'hier cherchant à savoir si l'utilisation des métaphores est « mauvaise » ou « non scientifique » paraît, de ce fait, non pertinent et cette évolution illustre l'intérêt croissant que la communauté des chercheurs porte à l'utilisation des métaphores.

Julien Bouillé, Frédéric Basso et Julien Troiville présentent ainsi une étude en marketing qui utilise des champs lexicaux métaphoriques différents pour mener une enquête auprès de consommateurs et mesurer la valorisation du commerce responsable, de ses offres, de ses acteurs et de ses principes fondamentaux. La métaphore n'est pas l'objet de l'étude, mais un outil méthodologique au service du chercheur. La perspective d'utilisation de la métaphore est pragmatique et ses débouchés opérationnels.

Dans une tout autre perspective organisationnelle, Camille Toussaint enrichit la réflexion sur les différences entre métaphores et analogies et montre comment cette distinction sémantique permet d'aider le chercheur à analyser le discours des acteurs et à traduire les différentes fonctions d'un objet d'étude aussi complexe à appréhender que celui de la gestion des débris spatiaux. Pauline Boisselier, Aude Deville et Hervé Dumez utilisent, quant à eux, la distinction entre métaphore vive et métaphore morte pour construire un protocole d'analyse de discours. Puisqu'avec le temps les

métaphores vives deviennent mortes, observer des métaphores mortes dans le discours des acteurs de la vie économique permet de mesurer l'évolution d'un objet d'étude organisationnel. Cette approche est mise en œuvre dans le cadre de l'analyse de la transformation du secteur associatif et de la remise en cause de son modèle économique. Les réflexions qui sont développées rappellent la difficulté déjà évoquée de recenser et de catégoriser les métaphores au sein d'un *corpus* de textes.

Le dernier article porte la réflexion sur l'utilisation méthodologique des métaphores à un autre niveau : la métaphore devient un outil permettant de décrire et d'orienter le travail du chercheur en sciences de gestion lui-même. Justine Arnoud et Johanna Habib utilisent la métaphore du « pays des merveilles » d'Alice pour évoquer le « voyage » du chercheur au sein de l'entreprise lorsqu'il mène ses investigations. Si cette métaphore permet d'illustrer l'étonnement renouvelé du chercheur qui se laisse surprendre par les ambiguïtés et les incohérences de l'organisation qu'il étudie, elle est aussi un moyen de justifier la mise en œuvre, dans une pratique de recherche-intervention, de méthodes de collecte de données innovantes et originales, accordant une large place à l'imagination et à la liberté des acteurs interrogés.

En résumé, ce dossier invite les chercheurs à poursuivre les réflexions sur les métaphores en sciences de gestion en proposant des pistes pour des études ultérieures. Il invite aussi les praticiens à se saisir des métaphores pour développer de nouveaux outils de gestion, utiliser leur force de persuasion et construire de nouveaux territoires.

BIBLIOGRAPHIE

- Abel O. (1992). « La métaphore comme réponse et question », *Le livre de traverse. De l'exégèse biblique à l'anthropologie*, O. Abel et F. Smyth (éd.), Paris, Édition du Cerf.
- Bachelard G. (1975). *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin.
- Burns T. et Stalker G. (1961). *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Cicéron (trad. du latin par E. Courbaud) (1985). *De l'Orateur*, tome I, Paris, Les Belles Lettres (1^{re} éd. 1922).
- Dudezert A., Bossard-Préchoux V. et Grimand A. (2017). « La technologie-totem. Les technologies de l'information créatrices d'identité métier chez les chercheurs en entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 267, p. 45-63.
- Durand R., Charreire-Petit S. et Warnier V. (2009). « Pour des sciences de gestion en prise avec la société », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, p. 15-28.
- Einhorn H.J. et Hogarth R.M. (1982). "Prediction, diagnosis, and causal thinking in forecasting", *Journal of Forecasting*, vol. 1, n° 1, p. 23-36.
- Fréry F., Gratacap A. et Isckia T. (2012). « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 222, p. 69-75.
- Grant D. et Osrick C. (1996). *Metaphor and Organizations*, London, Sage.
- Groutel E. (2014). « Mary Parker Follett, la face méconnue du management jardiné », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 239, p. 13-29.
- Hannan M. et Freeman J. (1977). "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, n° 82, p. 929-964.
- Indurkha B. (1991). "Modes of metaphor", *Metaphor and Symbolic Activity*, vol. 6, n° 1, p. 1-27.
- Kim C. et Mauborgne R. (2005). *Stratégie Océan bleu*, Pearson, Paris.
- Lambert G. et Ouédraogo N. (2010). « Normes, routines organisationnelles et apprentissage », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 201, p. 65-85.
- Le Roy F. (2001). « Le transfert de concepts en sciences de gestion : Métaphores, analogies et modélisations analytiques », *Économies et Sociétés*, série « Sciences de gestion », vol. 29, p. 153-174.
- Le Roy F. (1999). « Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management », *Revue française de gestion*, n° 122, p. 6-16.
- Meyer A.D. (1984). "Mingling decision making metaphors", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 1, p. 6-17.
- Moore J. (2006). "Business ecosystems and the view of the firm", *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, n° 1, p. 31-75.
- Morgan G. (1986). *Images of Organization Newbury Park*, CA, Sage Publications.
- Morin E. et Bibard L. (2018). *Complexité et organisations - Faire face aux défis de demain*, Paris, Eyrolles.

- Palmer I. et Dunford R. (1996). "Conflicting uses of metaphors: Reconceptualizing their use in the field of organizational change", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 3, p. 691-717.
- Ries A. et Trout J. (1986) *Marketing Warfare*, New York, McGrawHill.
- Spender J.-C. (2014) *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*, Oxford University Press.
- Sun Tzu (1963). *L'art de la guerre*, Oxford University Press ; 2017 Éditions Flammarion Paris.
- Tsoukas H. (1991). "The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 566-585.
- Tsoukas H. (1993). "Analogical reasoning and knowledge generation in organization theory", *Organization Studies*, 1 vol. 4, n° 3, p. 323-346.
- Yanow D. (1993). "Reading policy meanings in organizations-scapes", *Journal of Architectural and Planning Research*, vol. 10, p. 308-327.
- Yoffie D.B. et Kwak M. (2002). "Judo strategy: 10 techniques for beating a stronger opponent", *Business Strategy Review*, vol. 13, n° 1, p. 20-30.
- Womack J.P. et Jones D.T. (1996). *Lean Thinking*, Simon & Schuster, New York.