

L'utilisation de métaphores au sein d'une entreprise interculturelle

André Cipriani

► **To cite this version:**

André Cipriani. L'utilisation de métaphores au sein d'une entreprise interculturelle. Identités, langages et cultures d'entreprise: la cohésion dans la diversité, Mar 2013, marseille, France. 2013. <hal-01164496>

HAL Id: hal-01164496

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01164496>

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'utilisation de métaphores au sein d'une entreprise interculturelle

Auteur : CIPRIANI André

Résumé :

A une époque où la multi-culturalité s'intensifie dans le monde de l'entreprise, le management des liens entre les diverses cultures devient un gage de développement, de cohésion sociale, et suscite un intérêt grandissant dans le monde académique depuis plus d'une décennie. Afin d'alimenter les débats, l'objet de cette communication est de sensibiliser le lecteur sur l'utilisation de métaphores au sein d'une organisation multiculturelle, tant dans la diversité des domaines d'application que sur les potentiels et les risques encourus. A l'identique des auteurs ayant abordés le sujet (Morgan, 1999; Cornelissen & Al., 2008; Le, 2008), dont nous présentons une partie de leurs travaux, nous croyons à l'intérêt scientifique du champ d'étude dans le cadre d'entreprise interculturelle dont l'enjeu est d'établir des liens productifs entre les différentes cultures internes ou externes. Les angles de la culture d'entreprise, du marketing, de l'épistémologie ou de la communication seront abordés afin de donner au lecteur des approches pouvant être concomitantes ou opposées.

Mots clefs :

Métaphore, entreprise multinationale, culture d'entreprise, inter-culturalité

1. Introduction

L'environnement économique et social des organisations s'internationalise, devient de plus en plus hétérogène et concurrentiel. Non seulement les entreprises sont confrontées à des perturbations politiques, techniques et technologiques croissantes mais elles deviennent aussi multiculturelles. La mixité croissante des populations due à l'hétérogénéité des flux migratoires a des conséquences directes sur la typologie des personnels. De surcroît, celles qui établissent des partenariats avec des sociétés internationales, qui créent des implantations extraterritoriales ou qui recherchent de nouveaux talents, doivent intégrer des personnels étrangers dans leur structure. Ce brassage peut être source de tensions ou d'incompréhensions, pouvant être issues du style de communication interne utilisée, de la hiérarchie mise en place, de l'approche paritaire entre homme femme, de la langue employée majoritairement voire de la prise de décision. Cette mixité des populations implique de la part des managers la mise en place de processus d'intégration individuelle et collective, permettant l'adhésion à une culture commune compatible avec les cultures nationales. Cette intégration doit utiliser des termes, images et représentations, comme véhicules de sens servant de lien entre ces différentes cultures et permettant ainsi une meilleure compréhension lors d'échanges. Dans le cadre d'entreprises multinationales (EMN), cet enjeu est également externe car les filiales, les représentations extranationales et les partenaires étrangers doivent être porteurs d'« images » favorables face aux différentes parties prenantes, qui permettent d'assurer une cohésion et une adhésion de l'ensemble des personnels en lien avec l'entreprise. Les EMN se retrouvent dans une position délicate où il convient d'assurer la bonne intégration des personnels étrangers au sein d'une culture collective fédératrice, tout en rendant ses actions cohérentes vis-à-vis des parties prenantes internationales. La mixité culturelle dans une vision d'adaptation et de respect amène, à terme, une interculturalité organisationnelle. Une clef pour assurer la cohésion de ce type d'organisation réside dans la mise en place d'une culture d'entreprise permettant l'adhésion de chacun, par le partage de valeurs, de symboles et de pratiques communautaires et dans le respect de leur culture nationale d'origine. Il ne convient plus d'être une entreprise multiculturelle mais il convient de développer l'interculturalité, dans laquelle une large variété de profils participera collectivement aux finalités économiques : assurer le développement et la croissance de l'entreprise. Les ressources humaines, pour œuvrer à l'atteinte de cet objectif, doivent mettre en place et utiliser tous les outils permettant l'entente, le partage de sens et la compréhension individuelle. Ceci afin d'éviter les comportements réflexes, de nature culturelle, pouvant interférer au détriment du collectif. La première difficulté dans une approche interculturelle concerne la communication entre ces populations hétérogènes. Dans cette problématique de communication, notre propos porte sur les caractéristiques et les usages des métaphores au sein d'une entreprise multiculturelle soucieuse de mettre en place une interculturalité avec l'ensemble des parties prenantes. Une métaphore est une figure d'expression fondée sur le transfert de sens entre deux entités. En nous appuyant sur la cohésion sociale et la culture d'entreprise, nous aborderons les systèmes de

valeurs individuelles mises en jeu dans les EMN avant de voir dans quelles mesures celles-ci participent à la construction d'un collectif interculturel. Cette communication présente dans un premier temps, un aperçu des systèmes de valeurs et d'une culture d'entreprise, avant d'introduire les métaphores et leurs usages dans l'organisation, puis d'aborder les relations avec une culture nationale et enfin, présenter les potentiels et dangers de leur utilisation.

Dans le but de simplifier notre discours et en restant dans le domaine de la gestion, le terme de métaphore inclura dans sa dénomination et son usage, l'ensemble des tropes mais principalement la métonymie et la synecdoque, pouvant s'étendre à l'image ou à la comparaison. Dans le langage courant, des études dénombrent près de 200 métaphores utilisées en 1h30 de conversation « banale » et plutôt neutre (Durauleau & Tillard, 2004). Cette utilisation inconsciente et partagée montre clairement l'intérêt d'une telle approche au sein de l'entreprise, notamment lorsque celle-ci mêle des populations d'origine et de culture différentes. La langue idéographique, majoritairement orientale, étant par essence une langue métaphorique à formes multiples, ne sera pas abordée, le focus étant plutôt occidental.

2. Cohésion, environnement et système de valeurs

Dans un premier temps, nous allons aborder diverses facettes d'une culture d'entreprise, élément important de la paix sociale et des bonnes relations avec ses partenaires. Pour assurer la solidité de cette paix, l'EMN se doit d'appliquer une politique permettant la compréhension et le respect de l'autre dans sa diversité. Non seulement il est essentiel de combattre les stéréotypes, les préjugés, les discriminations et les clichés par tous les moyens mais il faut également faciliter les rapprochements, les échanges et les discussions en vue d'une meilleure appréhension de l'altérité. Depuis trois décennies, de nombreux travaux traitent de la culture d'entreprise. Utilisant ceux de Thevenet (2010) et de Hofstede & Al. (2010), un certain nombre de critères individuels agissent, interfèrent, influencent celle-ci tels le partage de valeurs communes, les rites, les symboles et les pratiques collégiales. Ces critères sont issus, ou rattachés, à la culture d'origine des personnels et conditionnent les actes et les façons de penser ; nous programmant ainsi mentalement à certaines postures suivant le contexte perçu. Pour Thevenet (2010), « *la culture est une pédagogie des représentations* » qui d'une part, conditionne l'appartenance à une identité plus ou moins forte, constituée de langages, coutumes, pratiques et systèmes mentaux d'individus en relation, et d'autre part, implique une différenciation des groupes séparés par un éloignement soit géographique, soit par connaissances, croyances ou pratiques distinctes. Un management interculturel implique une compréhension écrite ou orale, de la part de chacun et impose de fait l'apprentissage d'un langage communautaire avec de nouveaux schèmes verbaux, grammaticaux, syntaxiques, voire symboliques, rituels ou héroïques. Un apprentissage linguistique simplifié permet d'échanger au sein d'un groupe hétérogène mais le sens des termes, images, concepts d'un langage étant

ancré dans la culture d'origine, l'établissement d'une culture d'entreprise forte ne peut s'appuyer uniquement sur un vocabulaire et sur les règles combinatoires qui s'y rattachent. Pour Hofstede & Al. (2010) (Figure 1), comme pour Thevenet (2010), toute culture d'entreprise se fonde sur le partage de valeurs et de pratiques collectives. Pour assurer son succès, il conviendrait de prendre en compte toutes les dimensions du vocabulaire usité en interne. L'utilisation de métaphores constitue donc un outil permettant d'élargir le sens du langage courant, abordant la terminologie de l'entreprise dans un parcours dynamique (apprentissage, expérimentation, transmission de connaissances, etc.) ou dans sa communication envers les parties prenantes. Cette utilisation permet d'accentuer le contenu transmis, les résultats obtenus ou l'image perçue par simple analogie. Ce renforcement d'image envers les parties prenantes concerne et impacte la politique des ressources humaines. Dans le cas de personnels s'estimant créatifs, le partage de valeurs d'entreprises basées sur la nouveauté, le non-conformisme, la transgression de normes, la mise en avant de convictions permet de les éloigner d'une culture nationale. L'EMN voulant être perçue comme une entreprise novatrice devra articuler une communication interne favorisant l'usage d'images et de sens porteur de ces caractéristiques. « Apple rend créatif » est un exemple métaphorique, où d'une part, l'entreprise est assimilée à une personne et d'autre part, celle-ci permet une créativité de l'utilisateur des produits de la marque. Un sentiment d'utilité, cet attachement, comme dans le cas d'Apple et suivant la portée et le positionnement de l'EMN, doit avoir une portée publique, voire d'amélioration de la vie, et être appréhendé de la même façon par un employé, un sous-traitant ou un fournisseur. Cette perception de l'entreprise par le client est une caractéristique favorisant un développement territorial et sert de clef de voute au marketing dans la création d'un attachement avec la marque ou le nom de l'EMN. Ce principe même d'attachement, largement mis en avant dans les recherches académiques du domaine du marketing, constitue l'essence même d'une métaphore car il donne du caractère à une marque, une entreprise. L'attachement à une organisation par le biais d'une figure de style fait partie intégrante des outils du marketing. Les études et les outils permettent l'attachement du client à la marque autant à travers l'image, qu'à travers le caractère ou l'identité. Nous reviendrons ultérieurement sur cet aspect de la communication au marché par le biais du marketing. Comme le souligne Ullman « *la métaphore est en dernière analyse une comparaison en raccourci. Plutôt que de constater des analogies, on les comprime dans une image qui a l'air d'une identification* ». Le (2008) met en avant le rôle et l'utilité de métaphores culturelles dans son étude sur la culture d'entreprise d'une EMN française et de sa filiale sénégalaise. Pour cet auteur, dans une relative stabilité sociale des populations historiquement proches, les métaphores culturelles l'interculturalité et la culture d'entreprise ne sont pas conditionnées par les métaphores culturelles. Mais l'utilisation de métaphores dans un souci de cohésion peut s'envisager en fonction du positionnement, du domaine d'activité et des profils des personnels. Dans leurs travaux sur la culture, Hofstede & Al. (2010) abordent la notion d'indice de contrôle de l'incertitude (ICI), ressenti par les employés. Pour les auteurs, un faible niveau de

supervision ou une culture très ouverte voire chaotique, présente un indice faible de contrôle de l'incertitude des personnels et favorise la créativité et la nouveauté. A l'inverse, une grande supervision est source d'indice fort, les personnels évoluant dans ce type de structure ont besoin de précision et de formalisation dans leurs tâches quotidiennes. Dans le premier cas, ils font preuve de bon sens et de polyvalence tandis que dans l'autre, ils sont plus à même de se spécialiser. L'ICI devient donc une caractéristique de cohérence entre les profils des personnels et le domaine d'activité de l'organisation, devenant une des caractéristiques typologiques des métaphores dans une communication interne. Ces dernières mettent en relief soit des sentiments de contrôle, clarté, fermeté, détermination soit des sentiments de tâtonnement, d'instabilité, de doute qui n'auront pas le même impact dans le ressenti comme dans les valeurs, pratiques et symboles sur les personnels. L'ICI peut donc servir de marqueur dans un management de la communication interne par le biais de métaphores. La culture d'entreprise constitue une notion forte pour toute entreprise et plus particulièrement pour celles qui mettent en avant une interculturalité. Cette protection des typologies individuelles et collectives doit être active et plurielle, mixant la portée sémantique culturelle au construit organisationnel. Les métaphores peuvent jouer un rôle dans cette dynamique de transfert de sens et de connaissances. Néanmoins, quelles pourraient être les conséquences de leur utilisation au sein d'une multinationale ?

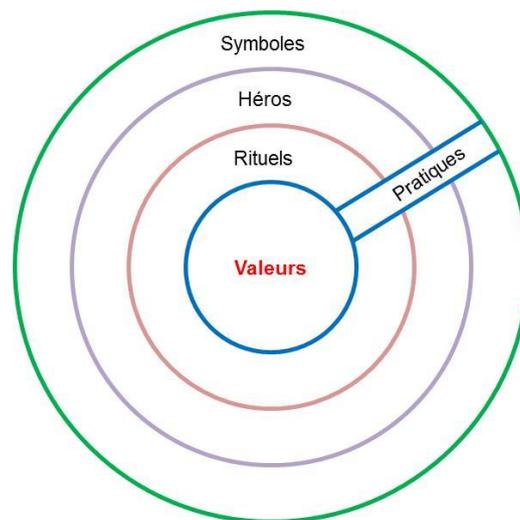


Figure 1 : Hofstede & Al (2010)

3. Les métaphores et leurs usages

Dans ce chapitre nous allons aborder, d'une façon plurielle, l'utilisation de métaphores aussi bien dans le langage courant que dans celui de l'entreprise ou des connaissances. Comme nous l'avons vu, elles peuvent être issues ou conditions d'une culture territoriale voire organisationnelle dominante comme un échange ou une conversation. L'exemple donné par Lakoff & Johnson (1998), « *La discussion c'est la guerre* » met en avant les orientations naturelles des participants d'une conversation car conditionnés et

prédisposés à l'utilisation de certains mots, certaines postures et certains comportements. Leurs usages dans le langage occidental quotidien n'étant plus à démontrer (Lakoff & Johnson, 1998 ; Duranleau & Tillard, 2004), l'utilisation au sein de multinationales devient un enjeu non négligeable en interne, au niveau des ressources humaines, et en externe, dans le marketing et la communication. La compréhension, l'utilisation et l'interprétation d'une métaphore étant conditionnée par notre culture nationale, cela signifie qu'au sein d'une EMN nous pouvons être amenés à percevoir celle-ci de façon décalée, négative voire agressive suivant nos caractéristiques dominantes de la culture nationale.

Dans une démarche académique, les métaphores posent de nombreux problèmes aux scientifiques. D'une part, le concept est circulaire car la métaphore est un cas de figure et une figure est, par nature, une métaphore (Jeannerod, 2005). D'autre part, l'analyse de l'entité suggérée peut faire apparaître beaucoup d'incohérences (cas de la théorie évolutionniste, comparant l'entreprise à un organisme vivant au sein d'un environnement ou de la courbe de vie d'un produit). Néanmoins, largement usité au sein du langage et ayant des conséquences sur nos comportements, et nos attitudes, elles ne peuvent être écartées d'un point de vue managérial et spécifiquement dans le cas d'une multinationale à vocation interculturelle.

En sciences de gestion, on peut les aborder sous plusieurs éclairages : celui de la culture d'entreprise, des spécificités techniques ou technologiques de l'organisation, de l'attitude avec les parties prenantes, des relations individuelles et communautaires pouvant être dans un objectif de changement, ou encore sous celui de l'image de marque et de l'adhésion du client.

Le premier éclairage nous incite à agir sur les programmations mentales issues de l'éducation et des valeurs dispensées dans la culture d'origine (Hofstede & Al., 2010), par la remise en cause des caractéristiques des métaphores pour définir un système métaphorique endémique cohérent servant de base à une culture organisationnelle (Lakoff & Johnson, 1998). Pour ces auteurs, d'un côté, les métaphores sont utilisables, pouvant être hiérarchisées, orientées, personnifiées et structurées mais d'un autre côté, elles sont de portées ontologiques, représentant et conditionnant notre perception du monde. Certains peuvent prétendre à un positivisme exacerbé. En occident, il est plus motivant d'entendre dire *«je suis au sommet de ma forme»* que *«j'ai le moral à zéro»*, comme il est plus gratifiant pour la collectivité de souligner *«la position élevée»* de tel ou tel groupe dans un projet plutôt que *«moins ils en font, mieux ils se portent»*. Le partage de valeurs de cohérence de ce type stimule la direction des actions et des comportements. L'EMN interculturelle se doit de prendre en compte dans une culture d'entreprise ces dimensions antagonistes où d'un côté, on peut utiliser des apports de sens entre deux objets et d'un autre côté, l'adaptation des caractéristiques individuelles demande au préalable une remise en cause des caractéristiques nationales. L'entreprise qui est perçue comme une « famille », une « équipe sportive » ou une « maison », conditionne une attitude sécuritaire d'appartenance ou d'effort auprès de nombreuses personnes qui priorisent ces notions importantes. Prenons l'exemple : *«le temps c'est de l'argent»* dans

le cadre d'un groupe. Pour certains individus, cela signifie que le temps est une ressource limitée, précieuse, dont l'utilisation lors de réunions par exemple doit être optimisée, demandant à chacun de cadrer et limiter son intervention. Pour d'autres, cela n'a pas la même portée car l'importance se situe dans l'échange, le partage, l'ajustement et la même réunion peut déborder la limite de temps prévue initialement. Cette deuxième catégorie de personnels ne comprendra pas cette métaphore, rendant l'usage de celle-ci inappropriée au sein d'un langage collectif interne et pouvant amener des interprétations de nature organisationnelle d'irrespect de l'individu, chose la plus importante à leurs yeux. Prendre son temps, sans ordre du jour formalisé et respecté, dans le temps imparti aura une même portée d'incompréhension et de perte d'adhésion dans le cas du premier groupe. La culture d'entreprise étant par nature fédératrice, l'usage de métaphores est pertinent au sein d'une même communauté. Charge à l'EMN interculturelle d'en minimiser le nombre ou de les intégrer dans une méta-communauté. Comme le souligne Choi (1984), plus une métaphore est utilisée par les acteurs d'une organisation, plus une assimilation entre les acteurs et la teneur de celle-ci peut apparaître. Au sein d'une entreprise lorsque nous utilisons longtemps et de façon courante une certaine métaphore, celle-ci devient une métaphore-cliché, c'est-à-dire une nouvelle référence verbale caractéristique d'un langage spécifique à l'organisation. Dans un contexte occidental, une entreprise qui « est au top » signifie qu'elle a « atteint un sommet », indicateur de performance, de développement, de bénéfices voire de croissance. Celle qui « est en chute libre » n'arrivera sans doute pas à atteindre ses objectifs qualitatifs et quantitatifs, attirant peu de nouveaux personnels ou de partenaires, hormis ceux visant une prédation ou un parasitage. Il s'agit de métaphores d'orientation, présentent dans la culture occidentale, et ajoutant du sens par opposition : bien et mal, fort et faible, conscience et inconscience, etc. L'orientation du passage de l'un à l'autre des termes est aussi ancrée dans la culture, certains trouvant comme naturel de passer d'un état faible à fort ou de mettre en avant ce dernier dans une communication d'entreprise.

L'éclairage des relations individuelles nous amène à poser la question de la nature de la corrélation entre le style de chacun et les métaphores utilisées. Une personne qui s'appuie prioritairement sur les mots pour faire passer un message, utilise un style direct et met la priorité sur le contenu du message, pouvant le renforcer par l'utilisation ponctuelle de métaphores comme «...*cela fait plusieurs fois que je te le dit, je ne vais pas te le dire à tue-tête*». Pour celle qui utilise un style indirect, le message est à chercher hors des mots et elle utilise les métaphores, les proverbes ou les silences pour faire passer son message. Quand elle dit, «*jean est un âne*», elle semble résumer dans cette affirmation les qualités qu'elle porte à Jean (qui, pour ce cas, n'est pas le nom donné à un âne). Toute relation mettant en œuvre ces styles différents, demande aux uns d'apprendre à utiliser métaphores et proverbes pour traduire un message et aux autres de retranscrire des faits en mots plutôt que par métaphores. Dans une dynamique interculturelle, les métaphores peuvent à la fois servir d'extension, d'approfondissement du message que d'outil pour assoir et faciliter la compréhension.

Sous l'éclairage du changement et du style de management, Ouimet (2007) nous propose le spectre des couleurs au sein d'un modèle entre la culture d'entreprise et la typologie des leaders. L'auteur passe aux spectres chromatiques différentes pratiques culturelles, faisant ressortir le type de leadership en place et celui à intégrer en fonction des types de cultures organisationnelles. Suivant les caractéristiques de celles-ci, Ouimet rattache à une couleur certains attributs comme le volontarisme, le monisme ou le caractère possédé, ou en cours d'acquisition, par les leaders pour correspondre aux requis organisationnels. Hofstede & Al. (2010) et Thevenet (2010) tiennent compte des caractéristiques culturelles et des pratiques communautaires collégiales comme ciment organisationnel. Les valeurs, rituels, héros et symboles (figure 1) sont associés et partagés dans une culture collective par les usages et les pratiques des individus la composant. Pour Lakoff et Johnson (1998), une pratique collégiale est importante mais non suffisante. Les métaphores présentent l'avantage de comprendre quelque une chose *et d'en faire l'expérience* en termes d'autre chose. Par lien de causalité, l'expérience sert de base et inspire la métaphore. L'exemple donné par les auteurs concernant « *l'eau que tu recueilles, tu peux faire de la glace en la faisant geler* » permet d'utiliser dans le langage de l'organisation et de façon compréhensible et naturelle, les métaphores, « *d'une page de journal, j'ai fait un avion en papier* » ou « *de la glaise, j'ai tiré une statue* ». Autrement dit, l'expérience ou la connaissance explicite, voire tacite, facilite l'usage courant de certaines métaphores pour accentuer ou simplifier le discours. Dans ce partage de pratiques collectives et communautaires, une mauvaise compréhension des objectifs ou des finalités entre des catégories distincts de personnels peut impacter voire conditionner l'adhésion à la culture d'entreprise d'une grande majorité de personnels d'un groupe (style direct/indirect). La communication institutionnelle et les pratiques managériales devraient intégrer cette perspective dans l'utilisation de métaphores, d'images et de symboles. L'avantage d'un ajout de sens et de rapprochement dans les pratiques collectives renforce la connaissance de l'activité par analogie, similitude, imagerie dans une démarche épistémologique empirique. L'utilisation de métaphores lors d'apprentissages spécialisés d'un domaine d'activité, renforce la connaissance globale du domaine, de ces spécificités, des sujets enseignés et permet en même temps une meilleure compréhension et appropriation du contenu de la formation. Cette approche est intéressante dans le cas d'un apprentissage théorique, lorsque le contenu enseigné est relativement abstrait car l'utilisation de figures et d'images apporte du sens et permet de relier les connaissances détenues à celles enseignées.

Sous un éclairage épistémologique, depuis les travaux de Penrose (1952) et plus récemment ceux de Moore (1993), de nombreux auteurs se sont penchés sur la métaphore environnementale pour analyser, expliquer et proposer des théories ou des systèmes permettant de percevoir les intérêts économiques, concurrentiels ou positionnels d'une organisation ou d'un regroupement. Ce parallèle pose de nombreuses questions académiques mais suscitent l'intérêt croissant des managers d'entreprises, apportant des réponses aux aléas environnementaux et des hommes politiques qui œuvrent à

l'optimisation des ressources publiques dans un développement territorial pérenne. La métaphore biologique est une source d'inspiration importante pour l'ensemble des managers et scientifiques, que ce soit d'un point de vue global (Nelson & Winter, 1982), d'après l'écologie des populations de Hannan & Freeman (1977), du changement (Tushman & Romanelli, 1985), du cycle de vie (Greiner, 1972), de l'apprentissage (Argyris & Schon, 1978) ou encore des approches par les acteurs (March, 1991). Mais cela ne peut servir de cadre de référence.

Dans une approche exogène, les images envoyées ou perçues de l'entreprise par les différentes parties prenantes peuvent être abordées sous un angle métaphorique. Revenons sur la communication au marché par le biais du marketing. En simplifiant, trois axes majeurs découlent d'une stratégie de marque : l'image, le caractère et l'identité. Pour Kapferer (2007), le poids de l'image est primordial car il en découle une stratégie de produits et de services et positionne l'entreprise face à ses concurrents. « *Ricoré, l'ami du petit déjeuné* », « *Apple rend créatif* », « *Lapeyre vous aide* » sont quelques métaphores, de nature occidentale, 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, modérées par les informations des concurrents, blogs, forums et réseaux sociaux. La cohérence recherchée entre les signes émis et l'image perçue est un gage de réussite des actions, rendant ainsi les métaphores comme des outils de la stratégie d'entreprise. 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, tels 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 EMN d'établir une communication visuelle multiculturelle. Un exemple de stars mondiales utilisant un produit fabriqué par une marque de savons 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. Tels « *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 EMN italienne pour des produits culturels ou encore une EMN américaine pour ses 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 EMN 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 EMN 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, d'une culture dans une finalité économique.

Ci-dessous, nous allons aborder les relations entre les métaphores et la culture nationale puis les potentialités et les dangers de leur utilisation.

4. Métaphores et cultures

Pour une EMN, l'usage d'une métaphore doit être transposable à différentes cultures, différents pays, autant dans sa traduction que dans son apport de sens. Reprenant les exemples du marketing précédemment, ils démontrent l'intérêt d'utiliser des métaphores de spatialisation interculturelles, même si certaines d'entre-elles peuvent être remises en question dans un autre système cohérent cher à Lakoff & Johnson (1998). Le fait que les métaphores de spatialisation soient enracinées dans une culture demande de la part des multinationales un respect des caractéristiques nationales du territoire d'implantation. En plus du respect des valeurs culturelles, certaines ne peuvent être utilisées car intraduisibles. S'attachant aux métaphores entre la France et la Corée, Choi (1984) met en avant la difficulté de traduction. Pour l'auteur, certaines métaphores ne sont pas traduisibles et ne peuvent être utilisées en l'état d'une culture à l'autre. L'exemple donné «*avec cette idée géniale, il a créé un mythe dans le monde des marchands d'eau*» permet de comprendre la difficulté de compréhension. Le «*monde des marchands d'eau*» correspond aux vendeurs d'alcool, amenant un sens péjoratif à la phrase car le métier de vendeur d'alcool n'est pas honorable en Corée et mal vu socialement. Les travaux qui mettent en œuvre une prédominance entre la culture nationale et l'utilisation de métaphores sont peu nombreux. L'ouvrage, sous la direction de Sakai & Struve (2009), met en lumière l'utilisation de métaphores dans la culture chinoise et japonaise, nous permettant de faire une comparaison entre l'orient et l'occident, même si dans ces pays l'utilisation d'idéogrammes tend à suggérer l'ancrage tant dans la vie courante que dans le rapport au monde, à l'art ou à la religion. Pour Lakoff & Johnson (1998) il existe un lien entre les métaphores conventionnelles et les métaphores nouvelles ou d'invention de Ricoeur (1975). En complément, les EMN qui mettent en avant les caractéristiques nationales auront tendance à utiliser des

métaphores conventionnelles, fortement ancrées et dépendantes de la culture nationale d'origine, celles qui mettent en avant des produits multiculturels, technologiques ou avant-gardistes auront plus tendance à utiliser des métaphores nouvelles ou d'invention.

L'étude de Guilbert (1983) sur les métaphores dans les bandes dessinées occidentales met en avant l'importance des métaphores dans la population de lecteurs de bandes dessinées de culture nationale. S'adressant à des publics d'enfants et d'adolescents, les bandes dessinées véhiculent des métaphores qui influencent le lecteur et le conforte dans un système métaphorique cohérent (Lakoff & Johnson, 1998). Les super-héros sont, en règle générale, des hommes forts, musclés, disposant de superpouvoirs et porteurs de masques, symboles d'une double identité. La bande dessinée sous-tend une identification du lecteur au super-héros, dans son combat contre le mal et l'injustice sous toutes ses formes et le place, de fait, dans une partie (situé majoritairement vers le bon, la santé, la vertu, l'élite) du système métaphorique cohérent qui conditionne les actes et les modes de pensées des adultes. Ce n'est certes pas les bandes dessinées qui conditionnent une culture nationale mais elles en sont l'issue et à l'identique des histoires, elles participent à son renforcement et à sa propagation.

5. Potentiels et dangers d'utilisation

Faut-il maîtriser, modérer ou inhiber l'usage des métaphores au sein d'une multinationale à vocation interculturelle ? Cette question n'amène pas une réponse immuable mais multiple. Pour Morgan (1999), l'épistémologie est contextuelle et apporte aussi bien une compréhension qu'elle prédispose l'observation d'une situation au travers de celle-ci, citant Einstein : *«c'est la théorie à travers laquelle nous observons une situation qui détermine ce que nous pouvons observer»*. Pour cet auteur, les métaphores sont des outils qui participent à la compréhension d'une organisation. Elles ne permettent pas de comprendre la complexité d'une situation mais sont utiles car elles apportent une vision morcelée autant qu'elles l'induisent de la part de l'observateur.

Peu de travaux traitent de l'utilisation de métaphores pour comprendre les organisations et encore moins au niveau des EMN. Il semble que cette question peut sans doute être abordée de façon cumulative, entre les travaux portant sur la culture d'entreprise, ceux sur les comportements individuels et collectifs, ceux sur la socialisation ou l'adhésion à l'entreprise et ceux sur la spécificité des langages techniques.

D'un point de vue relationnel, cette question se pose car elle participe à la bonne intégration des personnels et à l'interculturalité organisationnelle. Ne pas le prendre en compte revient à s'exposer à des incompréhensions, prémisses de différends, voire d'affrontements individuels et collectifs. Reprenant Hofstede & Al. (2010), l'utilisation de métaphores en interne peut être une réponse pertinente dans une démarche d'interculturalité en fonction d'une part, du type d'organisation et d'autre part, du domaine d'activité, c'est-à-dire du cœur de métier. Les entreprises, dont les personnels sont à la recherche de sens,

de créativité, peuvent les utiliser dans le langage courant et collectif sans appréhension pour créer de nouveaux produits ou de nouveaux services car elles apportent du sens et une nouvelle vision. A l'inverse, il y a des personnels qui recherchent davantage la spécialisation, la précision et la formalisation. Ces derniers seront plus enclins à réagir favorablement aux métaphores liées essentiellement au domaine d'activité, restant dans le cadre de la profession et des connaissances acquises.

Dans un environnement où les produits informatiques et télévisuels deviennent de plus en plus accessibles, devenant pratiquement incontournables et grandement usités, le poids de l'image au détriment du texte s'en trouve renforcé. Quel que soit la culture d'origine, les métaphores figuratives envahissent les relations, les échanges et interfèrent de fait dans la façon de percevoir « l'autre ». Dans notre compréhension des organisations, Morgan (1999) l'a bien compris en proposant une approche par le biais d'images qui permettent d'ajouter du sens aux connaissances, à la vision de l'entreprise, et qui conditionne notre attitude envers cette dernière. Voir l'entreprise comme un « cerveau » ou une « machine » deux images prises parmi celles proposées par l'auteur n'a pas la même portée ni les mêmes conséquences pour aborder l'organisation. Nous percevons une machine comme un objet plus ou moins routinier, programmé pour suivre et respecter certaines actions dans le cadre d'une programmation, tandis que les processus du cerveau ne suivent jamais la même voie, s'aident de l'expérience et de la mémoire pour agir et répondre aux aléas environnementaux. Notre vision de l'organisation, suivant qu'on la présente sous telle ou telle image, influence notre attitude et nos attentes. L'imagerie qui en découle participe au renforcement ou à l'atténuation du rapport entre le contrôle de l'incertitude et de la typologie des personnels.

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 (2010), 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 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.

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)

Quelle que soit la démarche d'une multinationale, elle ne peut plus ignorer l'impact de l'imagerie collective et doit l'intégrer dans ses processus et ses objectifs qualifiables et quantifiables.

Les déviances dans l'utilisation de métaphores sont nombreuses. En complément de Morgan (1999), elles permettent de comprendre des stratégies et de mettre en avant des failles tant juridiques que sociétales, mais peuvent également amener un éclairage plutôt partisan sur les décisions managériales. 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.

De la même manière, les communications métaphoriques axées sur l'urgence d'une situation pour transformer l'organisation peuvent aussi porter à confusion et engager des réactions internes contraires à celles attendues. 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. Les dangers de telles images et du décalage perçu par les employés peuvent avoir des effets contre-productifs comme celui de «bloquer la machine» par un phénomène de crispation du corps social.

6. Synthèse et voie de recherche

Les métaphores sont couramment utilisées dans le langage courant sans que l'on en ait pleinement conscience. Les éclairer sous l'angle du marketing ou des organisations permet une meilleure compréhension de leur potentiel pour leur utilisation, ainsi maîtrisée en interne. Le choc des cultures qui

s'opère dans chaque organisation demande une appréhension active, par anticipation, afin d'éviter heurts et conflits. Ce brassage culturel, interne et externe, implique d'établir des passerelles dont les métaphores peuvent en être la matière. Sans m'appuyer sur une étude empirique, cette communication a eu pour objet de sensibiliser le lecteur au potentiel de ce tropisme, dans une optique de cohésion sociale et de positionnement économique d'une multinationale. Les voies d'une recherche future peuvent tout autant porter sur leurs usages dans une spécialisation technique ou technologique, sur l'accessibilité d'une multinationale sur un marché ou servir dans la création d'indices de sens cher à Weick. Les regroupements d'entreprises, comme les actions de développement territorial des politiques publiques, peuvent être envisagés aussi sous le biais de métaphores, contextualisant les comportements sous l'angle de la théorie évolutionniste ou celle de l'écologie des populations. Appréhender le travail de ces regroupements lors d'une conquête de marché, d'un travail mutualisé au sein d'un projet ou lors d'un partage de moyens (exemple des plateformes d'innovation) permettrait de saisir au mieux le sens et la contribution attendue de chaque individu dans l'atteinte de l'objectif.

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 EMN 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.

Voir les EMN et leurs partenaires sous ces angles prédisposent à des attitudes de préhension ou de partage de la part des acteurs en présence, pouvant susciter celles des concurrents.

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, d'une typologie d'organisation étudiée ou, dans notre proposition, d'une entreprise multinationale. S'appuyer sur une comparaison de groupes constitués au sein d'une EMN, 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*».

Bibliographie

- Argyris, C., Schön, D. (1978). « Organizational Learning: A theory of action perspective », *Addison-Wesley*, Columbus
- Choi, J.S. (1984) « problèmes des relations de la métaphore avec la culture », thèse doctorale, Aix Mlle
- Cornelissen, Joep P., Oswick, C., Christensen, L. thoger, 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^{eme} édition du CESLa* (pp. 1–24).
- Greiner, L.E. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", *Harward Business Review*, p 37-46
- Guilbert, G., (1983), « les super-héros dans la bande dessinée », *Ed. Métaphores*, Nice
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n°5, pp.929-964
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010), « cultures et organisations », *Pearson Ed.*, paris.
- Jeannerod, M., (2005), « Le cerveau intime », *Odile Jacob Ed.*, Paris
- Kapferer, J.N. (2007), "les marques, capital de l'entreprise", *Eyrolles Ed.*, Paris
- Kotler, P. (1997), « the marketing of nations », *McGraw Hill*, New York
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1998), « Les métaphores dans la vie quotidienne ». *Les métaphores dans la vie quotidienne* (pp. 1–18).
- 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 », *Actes de la septième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Ecole des HEC, Montréal, 1998
- March, J. G. (1991), “Exploration and exploitation in organizational learning”. *Organization Science*, 2(1), 71–88.
- Moore J.F. (1993), “Predators and prey: a new ecology of competition”, *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 3, p. 75-86.
- Morgan, G. (1999), « Les images de l'organisation », *D. Boeck Ed.* Bruxelles.
- Nelson, R., Winter, S.G. (1982), « An Evolutionary Theory of Economic Change », *Belknap Press/Harvard University Press*, Cambridge (Mass.).
- Ouimet, G. (2007), « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique », *Gestion*, 32(2), 51–61.
- Penrose, E. (1952), « Biological Analogies and the theory of the firm », *American economic review*, 42.

Ricoeur, paul. (1975). « La métaphore vive », *Du Seuil Ed.*, paris.

Thevenet, M., (2010), « la culture d'entreprise », *Presse Universitaire de France*, paris

Tushman, M., Romanelli, E. (1985). « Organization evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation» , Dans Staw, B.M. et Cummings, L.L. (éditeurs), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 171-232