

### **Cas Schémas métaphoriques**

Les métaphores sont quasi exclusivement étudiées pour le langage verbal et sont généralement opposées au langage littéral (Tsoukas, 1991). Ce dernier permet de créer « une connexion empiriquement falsifiable entre le phénomène observé et les concepts théoriques » (Tsoukas, 1991, p. 570). Par opposition, la métaphore peut avoir un rôle limité dans la création de savoirs en raison de la possible « *invocation d'images qui peuvent être familières mais vagues, sans théorie et non nécessairement chargées de valeur* » (Tsoukas, 1991, p. 570). Les métaphores jouent également un rôle limité par le fait qu'elles ne révèlent qu'une information partielle sur l'objet étudié (Morgan, 1999 [1986]).

En revanche, les métaphores sont considérées comme ayant un certain nombre de qualités. D'un point de vue constructiviste, elles permettent de créer une réalité complexe en incitant à adopter un point de vue différent sur un phénomène (Morgan, 1999 [1986]). L'hypothèse sous-jacente visant à ce que la théorie des organisations soit métaphorique est celle selon laquelle « connaître est une entreprise essentiellement subjective, concernée par la production d'une analyse selon un point de vue de la vie organisationnelle » (Morgan, 1980, p. 612). Elles sont bien adaptées au domaine des sciences sociales, dans la mesure où la réalité sociale est plus difficile à maîtriser que celle régie par les lois physiques et est ainsi plus abordable si elle est représentée à l'aide d'images familières (Gharajedaghi et Ackoff,

1984). Les métaphores permettent en effet d'exprimer les émotions et favorisent la mobilisation d'une expérience (Srivastva et Barrett, 1988). Elles peuvent représenter un premier niveau dans l'acquisition de connaissances en amenant à s'interroger sur des « hypothèses de mécanismes causaux plausibles » (Tsoukas, 1991, p. 572). Néanmoins, elles ne jouent pas que ce rôle. Du point de vue de la création de théories, elles représentent un niveau intermédiaire d'abstraction, entre le niveau paradigmatique et celui de la résolution de problèmes (Morgan, 1980). Elles constituent le dénominateur commun au sein de chaque école de pensée (Morgan, 1980). Il est ainsi nécessaire de s'interroger sur les métaphores sous-jacentes qui aident à formuler des théories dans la mesure où elles induisent notamment tout un ensemble de modes de résolution de problèmes. En effet, les métaphores ont une influence sur les processus cognitifs (Brown, 2003 ; Mac Cormac, 1985). Celle-ci ne peut être circonscrite à la seule phase de créativité ou d'explication des découvertes. Dans le domaine de la science, elles conditionnent notre perception de la réalité :

*« Metaphor plays an essential role in establishing links between scientific language and the world. Those links are not, however, given once and for all. Theory change, in particular, is accompanied by a change in some of the relevant metaphors and in the corresponding parts of the network of similarities through which terms attach to nature » (Kuhn, 1993 [1979], p. 539).*

Les métaphores jouent un double rôle de perception et de validation :

*« There is an interaction between the metaphorical frame of thought and the literal observation system in which experiments are performed. An apt metaphor suggests directions for experiment. The results of experiments in turn are interpreted in terms of an elaborated, improved metaphor or even a new one. At some stage in this evolutionary process the initial metaphor has acquired sufficient complexity to be considered a model. In summary, models are extended metaphors that have the potential to guide thinking about a system under investigation, suggesting new directions for research. They also pose a danger: attachment to a particular model can inhibit thinking in other, possibly more productive ways about the system being studied » (Brown, 2003, p. 26).*

L'aspect visuel de la métaphore est très prégnant : « *la métaphore se sert d'images évocatrices* » (Morgan, 1999 [1986], p. 4). Elle possède d'ailleurs une caractéristique

commune avec le graphique : « *un des aspects particulièrement intéressants de la métaphore est qu'elle produit toujours une sorte d'intuition partielle. En mettant en lumière certaines interprétations, elle tend à reléguer d'autres à l'arrière-plan* » (Morgan, 1999 [1986], p. 4). « *En créant des façons de voir, elles (les métaphores) tendent à créer des façons de ne pas voir* » (Morgan, 1999 [1986], p. 340). Nous avons étudié ce principe pour les graphiques.

C'est donc en raison des propriétés importantes des métaphores et de leur lien avec les graphiques que nous avons décidé d'étudier certains schémas qui présentent un fort aspect métaphorique. Nous n'avons retenu dans cette étude que les schémas pour lesquels l'aspect métaphorique est mis en évidence par le titre ou au niveau graphique par la présence d'éléments graphiques appartenant à un autre système de représentation que celui assimilé aux concepts représentés. Nous pourrions considérer que l'organigramme est une métaphore, en donnant à voir une organisation sous la forme d'un arbre ne montrant que des relations d'autorité. De même, montrer une organisation comme un ensemble de « ronds » et de « flèches » symbolisant des relations de flux peut être considéré comme une métaphore<sup>1</sup>. Dans la mesure où l'organisation n'est pas un objet visible, il ne peut y avoir de représentation littérale de celle-ci. Ainsi, tout schéma qui représente des aspects de celle-ci peut être considéré comme le support d'une métaphore sur l'organisation. Nous n'avons ainsi pour notre part conservé qu'une catégorie limitée de métaphores.

Les sources métaphoriques pour la gestion peuvent être très variées comme l'a montré notamment Morgan (1980 ; 1999 [1986]). Cela peut ainsi être le théâtre, la prison, le système politique, les instruments de domination, les catastrophes. Waring donne aussi quelques métaphores du manager dans la perspective des ressources humaines : des « *leaders charismatiques, des chefs d'orchestre, des maîtres samourais, des parents, des professeurs et des thérapeutes* » (Waring, 1991, p. 193). Les deux approches métaphoriques les plus connues en gestion sont les approches mécanique et organique (Burns et Stalker, 1961 ; Gharajedaghi et al., 1984 ; Morgan, 1999 [1986]). La première possède une origine étymologique puisque le mot organisation vient d' « organon » qui signifie en grec « outil ». Cette approche est encore présente aujourd'hui, comme le prouve l'introduction d'un ouvrage de 1997 intitulé *A scientist's tools for business : metaphors and modes of thought* : « *the purpose of this little book is to illustrate and explain the connections between business*

---

<sup>1</sup> voir l'organisation vue comme flux et transformation, dans Morgan (1999 [1986])

*problems and the tools and modes of thinking of the scientist* » (Sproull, 1997, p. 1). La seconde approche provient du développement des ressources humaines et de l'analogie entre les besoins de l'individu et ceux de l'organisation (Morgan, 1999 [1986]).

La métaphore mécanique correspond bien à l'approche développée par le management scientifique. L'idée de la poursuite d'objectifs spécifiés par avance (Morgan, 1980) convient à la distinction entre les phases de planification et d'exécution. L'importance accordée à la structure organisationnelle et à son lien avec la technologie, ainsi que l'approche de l'homme comme un être économique rationnel, ou encore l'évaluation de l'organisation selon un principe d'efficacité sont des choix d'analyse qui concordent avec ceux relatifs aux machines (Morgan, 1980). Pour sa part, la métaphore organique se caractérise par la référence à un « *système de parties dépendantes et mutuellement connectées* » (Morgan, 1980, p. 614). Dans ce cadre, l'organisation est perçue comme une entité vivante donnant lieu à des flux et qui est perpétuellement en changement. Elle entretient également une « *relation interactive étroite* » (Morgan, 1980, p. 614) avec l'environnement et a des besoins, tout comme les individus (Morgan, 1999 [1986]).

L'intérêt de la métaphore est de multiplier les points de vue sur une même situation, sur un même objet. Au travers de quelques thèmes qui ont été une source de création de métaphores dans la *HBR*, nous allons étudier la diversité de ces métaphores et nous demander si elles ont incité à se défaire des principes du management scientifique ou au contraire à favoriser leur diffusion. Cela nous permettra d'aller dans le sens de la validation ou de l'infirmité des propos de Waring (1991) sur la persistance du management scientifique dans les théories d'après 1945. Nous nous intéresserons ainsi à l'utilisation des métaphores dans le cadre de l'étude des relations humaines, à celles portant sur la structure organisationnelle et aux représentations du contrôle par les chiffres.

### **A. Le développement des relations humaines : une source d'inspiration de métaphores organiques mais aussi mécaniques**

Nous distinguons dans la *HBR* huit métaphores qui concernent directement les relations humaines. Les cinq premières métaphores sont mécaniques, la sixième est une

métaphore du jeu, la septième est une métaphore organique et la dernière une métaphore mécanique. Nous commencerons par décrire succinctement les cinq premières métaphores avant de les exposer plus en détail et de montrer la conception sous-jacente des relations humaines. La première métaphore concerne le processus de production dans une usine et est représentée comme un torrent (Richardson et Walker, 1949). La deuxième concerne le processus de communication et le représente comme un ensemble de tuyaux par lequel passe un liquide (Johnson, 1953). La troisième montre le processus de résolution d'un problème comme une suite de franchissements de murs (Katz, 1956). La quatrième, qui se trouve dans le même article que le précédent, montre l'interprétation d'une situation comme la projection d'une flèche sur une cible. La cinquième est une représentation de la tête d'un individu avec trois cheminées (Katz, 1960).

La première métaphore que l'on rencontre dans la *HBR* date de 1949 (Richardson et al., 1949) et représente le premier processus au sein de cette revue (voir schéma ci-dessous). C'est une vision mécanique qui est proposée de ce que les auteurs appellent le « flux de travail » :

*« Pour comprendre le flux de travail dans l'usine que nous avons étudiée<sup>1</sup>, nous avons trouvé utile de penser en terme de rivière<sup>2</sup>. Matières premières, commandes, et plans d'ingénieurs, tous commencent, pour ainsi dire, aux sources du principal torrent ou de ses affluents (...) Une telle image a différents avantages. Elle permet de visualiser clairement – et aussi de dessiner précisément – qu'elle est la contribution d'un individu sur le flux de travail au point où sa contribution est faite – qu'il soit un planificateur de la production qui traite des papiers nécessaires à la planification des flux des différents éléments ou qu'il soit un opérateur machiniste traitant des éléments réels » (Richardson et al., 1949, p. 108).*

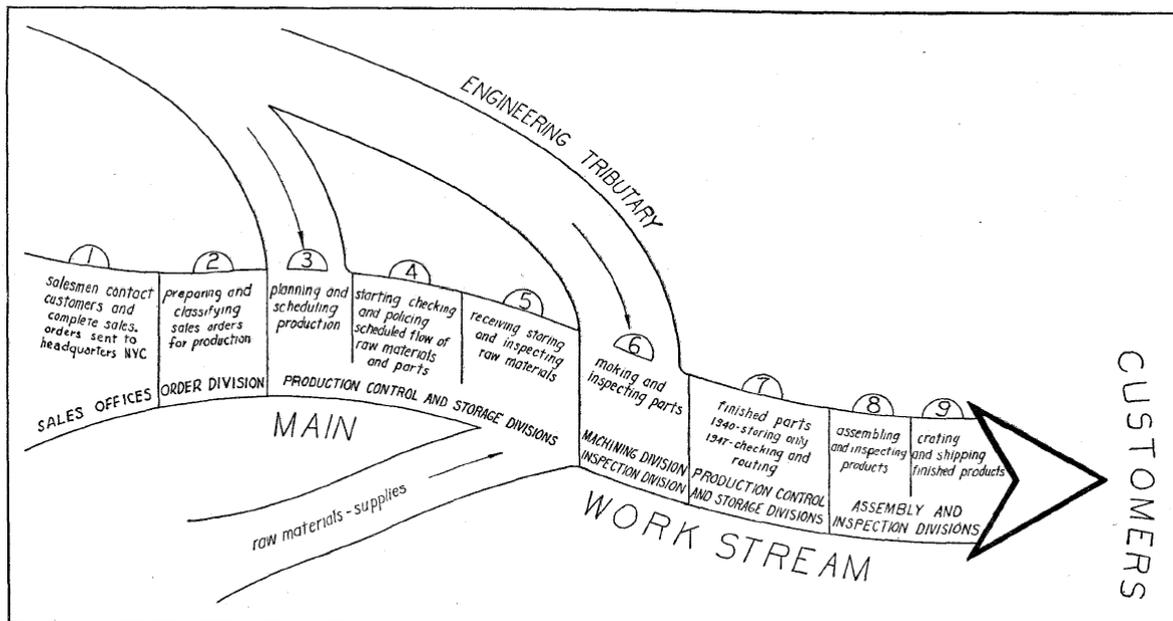
---

<sup>1</sup> Une usine IBM.

<sup>2</sup> « river system » dans le texte.

## Schéma n° 33 : Le flux de travail

EXHIBIT I. THE WORK FLOW - MAIN WORK STREAM



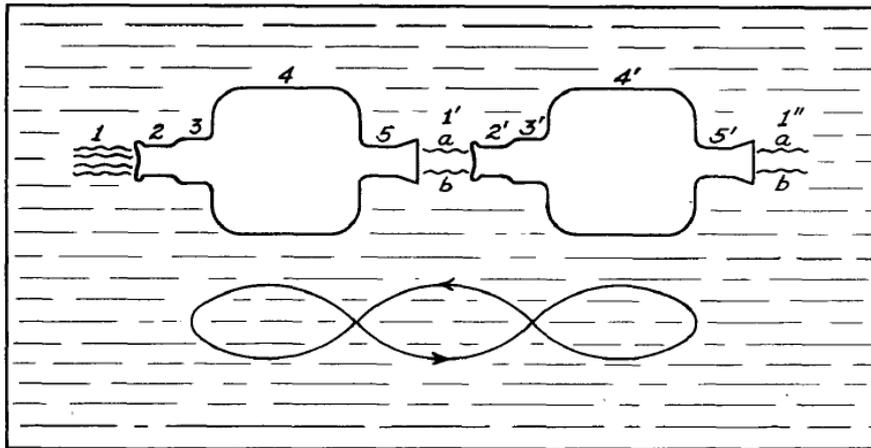
Source : Richardson et Walker (1949), HBR

Si cette métaphore sert à présenter des éléments disparates selon l'ordre des tâches comme cela est précisé par les auteurs, elle permet également de montrer une certaine fluidité du travail, concept qu'on retrouve indirectement dans le texte avec la question de la supervision. Celle-ci s'accroît dans une proportion moindre que l'augmentation du nombre de travailleurs tout au long du processus. Cette supervision d'un plus grand nombre de personnes par un même surveillant est signalée comme « *une réduction remarquable des situations de friction humaine potentielles tout au long du flux de travail* » (Richardson et al., 1949, p. 112). Les avancées techniques permettent également cette fluidité du travail avec la suppression des petits ateliers qui entraînaient le passage par des zones de stockage avant que le produit n'aille à l'atelier suivant. La ligne d'assemblage a permis de rendre ce processus plus fluide. Cette représentation que les auteurs présentent comme étant à deux dimensions et permettant de mettre l'accent sur la coordination horizontale n'a finalement qu'une dimension utile. Nous observons une direction donnée au graphique dans le sens de la longueur. La hauteur n'a en revanche aucune signification dans le graphique. Elle sert à placer des affluents autour du torrent.

Dans la deuxième métaphore, nous observons un processus de communication représenté sous forme de tuyaux, mettant en jeu à la fois des aspects physiologiques et des aspects verbaux avec des « formes symboliques » (voir schéma ci-dessous).

### Schéma n° 34 : Le processus de communication

EXHIBIT 1. THE PROCESS OF COMMUNICATION



KEY: Stage 1, event, or source of stimulation, external to the sensory end organs of the speaker; Stage 2, sensory stimulation; Stage 3, pre-verbal neurophysiological state; Stage 4, transformation of pre-verbal into symbolic forms; Stage 5, verbal formulations in "final draft" for overt expression; Stage 1', transformation of verbal formulations into (a) air waves and (b) light waves, which serve as sources of stimulation for the listener (who may be either the speaker himself or another person); Stages 2' through 5' correspond, in the listener, to Stages 2 through 5. The arrowed loops represent the functional interrelationships of the stages in the process as a whole.

Source : Johnson (1953), HBR

L'auteur nous explique dans quelles conditions a été créé ce schéma. C'est lors d'une discussion académique concernant une étude de la parole que le mot « *communication* » revenait souvent sans que les intervenants n'aient « *une notion claire et commune de ce que le mot « communication » signifie* » (Katz, 1960, p. 50). L'auteur décide de dessiner une représentation sur le tableau en rappelant un vieux dicton selon lequel « *si vous ne pouvez pas le schématiser, vous ne pouvez pas le comprendre* » (Katz, 1960, p. 50). Ce schéma a ensuite été affiné et il est présenté ici neuf ans plus tard avec une plus grande précision dans les étapes qui avaient été définies à l'époque.

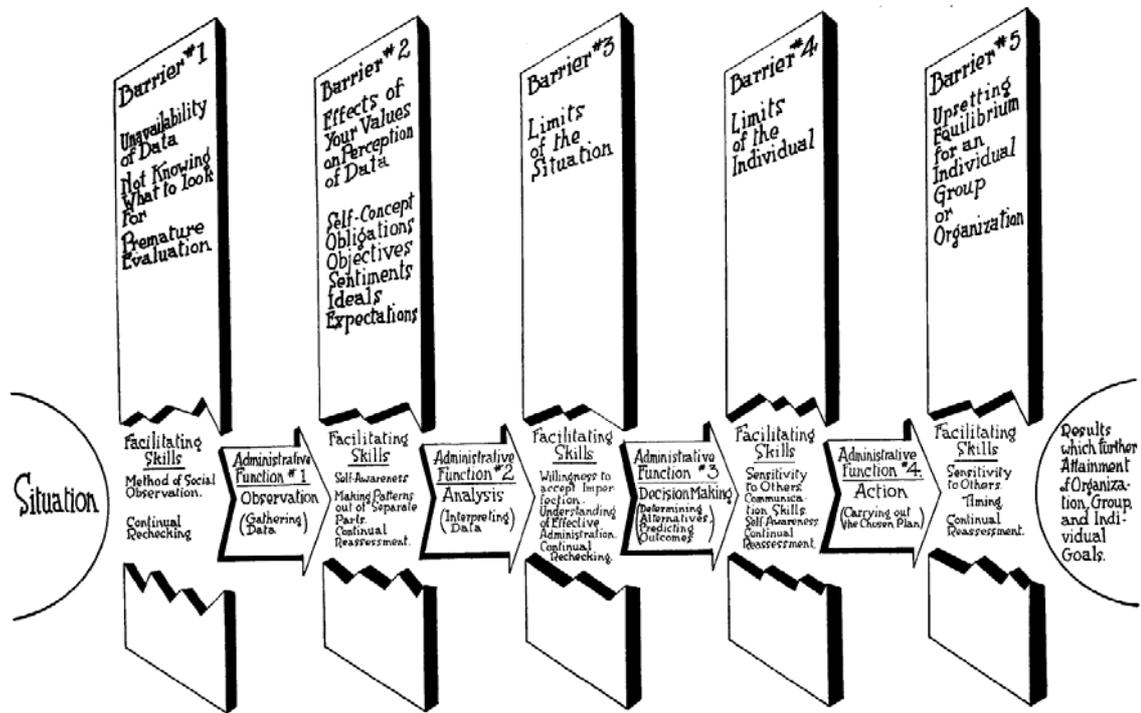
Du point de vue des choix graphiques, nous pouvons nous interroger sur l'intérêt d'avoir choisi une représentation mécanique alors que sont présents à la fois des éléments physiologiques – par conséquent conditionnés et présentant un aspect mécanique – et des éléments symboliques qui amèneraient à avoir une représentation organique. Ainsi, cette

dernière donne une connotation déterministe qui correspond mal à ce second aspect. Dans le texte nous retrouvons des références à cette métaphore mécanique des tuyaux avec les notions de « tunnel » et de « filtre ». De même, le texte met l'accent sur un certain déterminisme dans la formulation de mots. Il est fait référence à la psychologie avec l'influence de l'inconscient. Il est question de Pavlov. On rappelle les facteurs qui déterminent le résultat obtenu à l'étape 5 : les facteurs positifs sont la connaissance disponible, le vocabulaire, la flexibilité dans l'utilisation de ce vocabulaire et les habitudes. Les facteurs négatifs sont « le refoulement, les inhibitions, les tabous, les blocages sémantiques, et les ignorances, aussi bien que les formes symboliques limitées » (Johnson, 1953, p. 54). La boucle torsadée sous cette représentation dénote par rapport à la métaphore du dessus et invite à avoir une vision un peu différente des tuyaux avec des flux qui peuvent aller dans les deux sens.

La troisième métaphore, tout comme celle qui vient d'être décrite et celle sur le « flux de travail », comporte une définition d'étapes. Elle consiste en un franchissement de « barrières » ou plus précisément en une brèche faite dans des murs (voir schéma ci-dessous). Katz (1956) défend l'idée d'un nouveau programme de formation pour les cadres qui permette de se défaire des « obstacles » à la perception juste d'une situation et à une prise de décision correcte.

## Schéma n° 35 : Les facteurs affectant l'interprétation personnelle d'une situation

EXHIBIT 1. FACTORS AFFECTING A PERSON'S INTERPRETATION OF A SITUATION



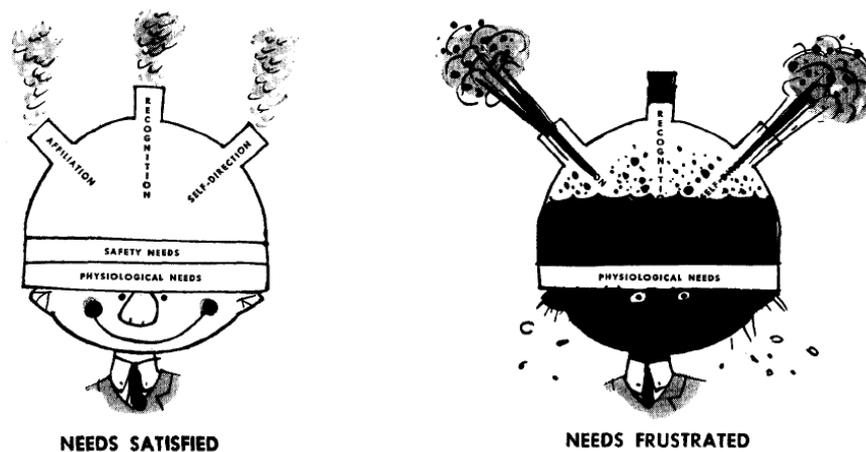
Source : Katz (1956), *HBR*

L'accent est mis, tout au long de l'article, sur l'ensemble des obstacles et la manière de les franchir. Le point de vue de l'auteur, présent dans le titre de l'article, est qu'il est possible d' « affiner les compétences en relations humaines ». Le schéma montre dans le franchissement des murs les compétences nécessaires pour éviter cet obstacle.

Si nous nous interrogeons sur l'apport de la métaphore à un simple schéma de processus de décision, nous remarquons qu'elle accentue l'aspect unidirectionnel du processus. Une fois la brèche obtenue dans le mur, nous pouvons passer au suivant sans risque de devoir revenir en arrière puisqu'il n'y a plus de réel mur. La métaphore accentue également l'aspect rationnel en définissant clairement ce que sont les obstacles et en exposant les moyens de les franchir. Par ailleurs, elle se superpose par rapport au processus de décision. Ce dernier se situe sur l'axe horizontal et toute la métaphore se trouve dans l'emploi de l'axe vertical pour montrer l'étendue des obstacles au vu de la hauteur des murs.

La cinquième métaphore se différencie des précédentes dans la mesure où elle ne représente pas un processus composé de multiples étapes mais juste deux alternatives : « besoins satisfaits » et « besoins non satisfaits » (voir schémas ci-dessous). Les précédentes métaphores pouvaient aider à mémoriser un processus. Nous retrouvons ici un nombre limité de variables qui peuvent avoir deux valeurs : satisfait/pas satisfait.

### Schéma n° 36 : Besoins satisfaits – besoins non satisfaits



Source : Katz (1960), *HBR*

Reprenant la typologie de Maslow et une étude de Barnes, Katz (1960) considère que cette métaphore est utile pour bien comprendre les facteurs de motivation. Il présente les trois besoins d'affiliation, de reconnaissance et d'autoréalisation comme se trouvant sur le même plan. Ils sont réalisés après les besoins physiologiques et les besoins de sécurité et peuvent être perçus comme des « orifices » (« *spout* »). Si l'un ou plusieurs d'entre eux est « bloqué » alors l'individu va surinvestir celui restant ou le besoin de niveau inférieur à savoir la sécurité. Après le développement de cette métaphore, Katz présente ce modèle comme une alternative aux « affirmations mécanistes ». La « motivation est interne aux individus. Le management ne motive pas - l'individu ; le mieux que puisse faire le management est de fournir des opportunités à l'individu de satisfaire ses propres besoins. Cette façon de penser suggère qu'il n'y a pas nécessairement conflit entre la satisfaction des besoins personnels et l'accomplissement des objectifs de l'entreprise ; ce sont seulement les procédures et les évaluations mécanistes qui créent ce conflit » (Katz, 1960, p. 94). L'impression laissée par cette métaphore est que Katz expose également des affirmations assez « mécaniques » mais

dans un sens différent, à savoir celui d'un individu dont on peut représenter la motivation à partir d'un nombre limité de variables ayant des valeurs binaires.

La métaphore suivante est l'une des métaphores rencontrées dans la *HBR* qui ne soit pas une métaphore mécanique ou organique. C'est une métaphore du jeu qui est utilisée par l'auteur (House, 1963) pour décrire son approche des programmes de développement des compétences managériales dans l'organisation et les risques d'échec de ces programmes :

« *Je pense que les hauts dirigeants vont avoir une meilleure compréhension de la théorie du développement des compétences managériales<sup>1</sup> si ils pensent au processus comme un jeu – un jeu de mouvements, de hasards, d'objectifs, de joueurs et d'opposants* » (House, 1963, p. 131).

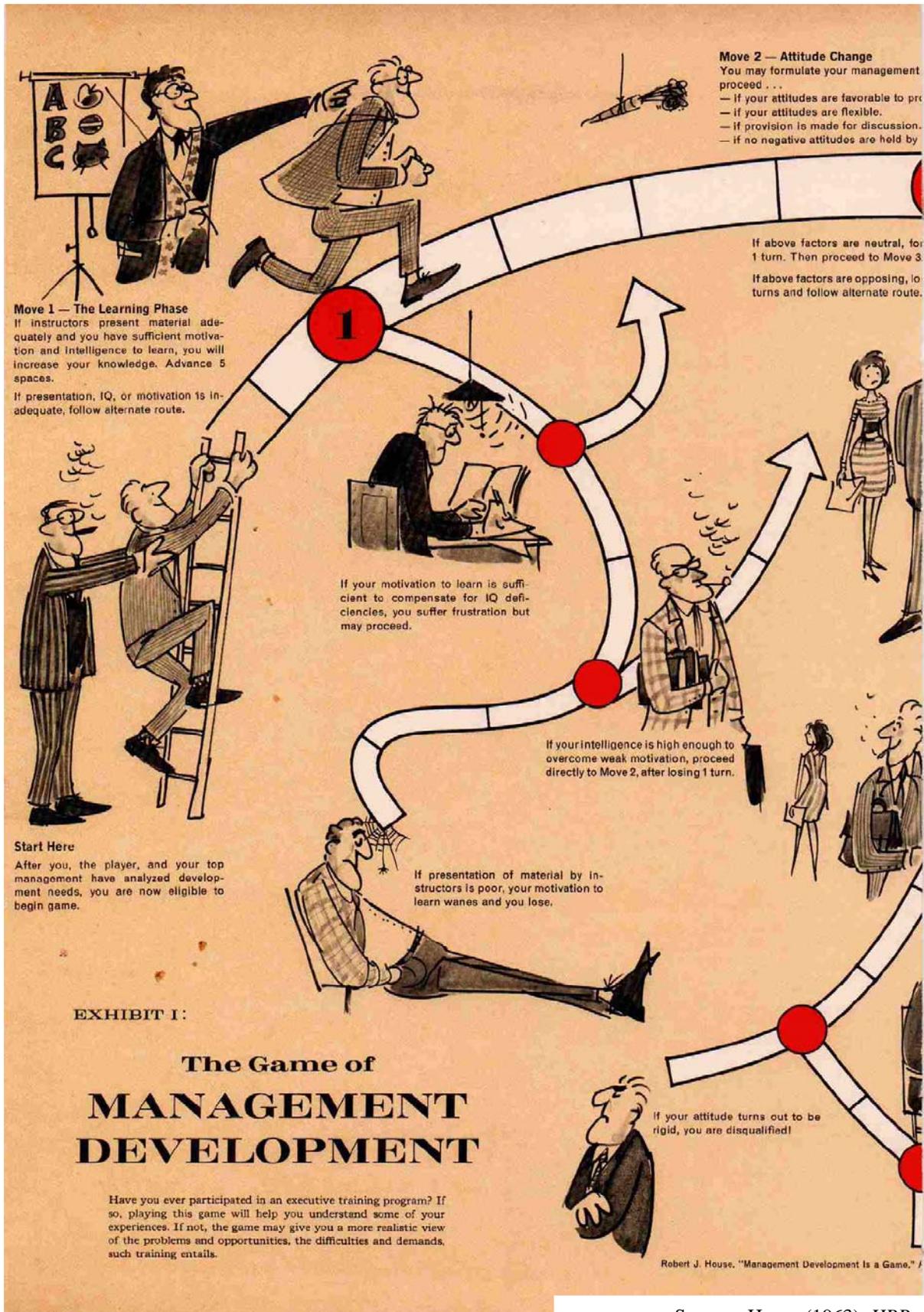
Tout l'article, intitulé « *Management development is a game* », utilise cette approche des programmes de développement. La représentation est celle du jeu de l'oie avec des étapes de 1 à 5 qui peuvent conduire à un échec du programme (voir graphique suivant représentant un tiers du jeu de l'oie).

Ce type de représentation est assez inhabituel dans la *HBR*, dans la mesure où elle ne présente pas un processus conduisant au succès sans présenter les possibles échecs, mais au contraire elle montre toutes les possibilités d'échec. Le but de la représentation est également différent ce qui justifie une représentation différente. Ce but n'est pas de faire adopter la méthode décrite dans le graphique mais de faire prendre conscience du fait qu'il est nécessaire d'avoir quelques principes en tête avant de pratiquer ce type de programme de formation.

---

<sup>1</sup> « *management development* » dans le texte.

## Schéma n° 37 : Le jeu du développement du management

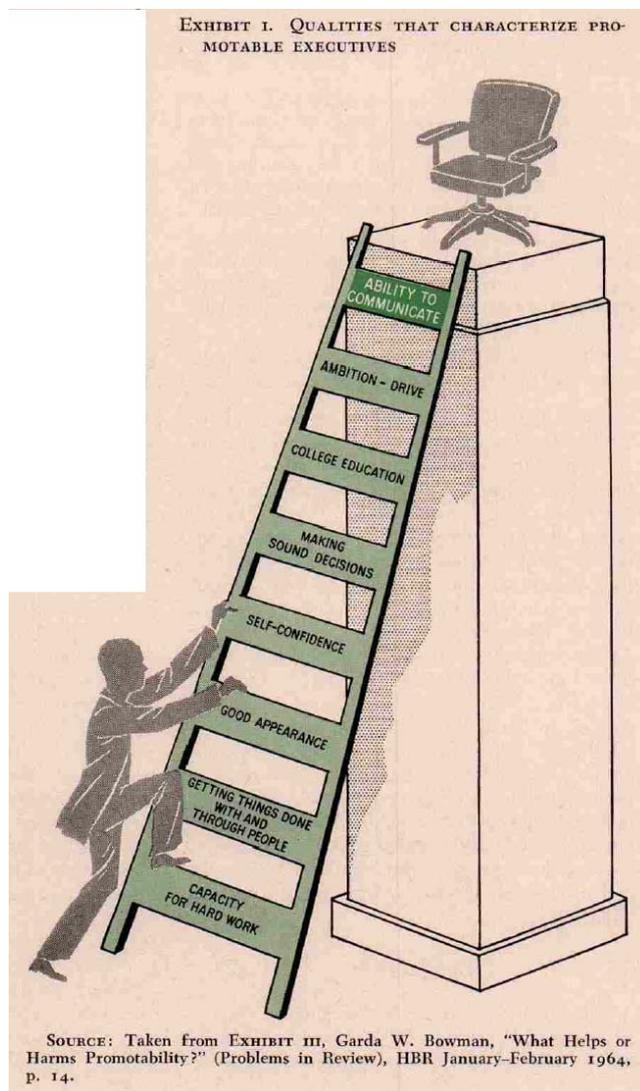


Source : House (1963), HBR

Ce jeu est tiré d'une revue de littérature importante selon l'auteur. Ce schéma est un moyen efficace de faire passer un grand nombre d'idées sans perdre de vue l'idée générale selon laquelle il existe de nombreuses raisons pour qu'un programme de formation échoue.

Finalement la seule métaphore explicite concernant une hiérarchie n'est pas relative aux besoins mais aux « *qualités qui caractérisent les cadres qu'on peut promouvoir* » (Fielden, 1964) (voir schéma ci-dessous). La source indiquée sous le schéma est un tableau établissant selon un sondage la hiérarchie d'importance entre les qualités. Le schéma métaphorique sert ainsi à présenter sous une forme nouvelle des données déjà publiées dans la revue en accentuant l'aspect hiérarchique.

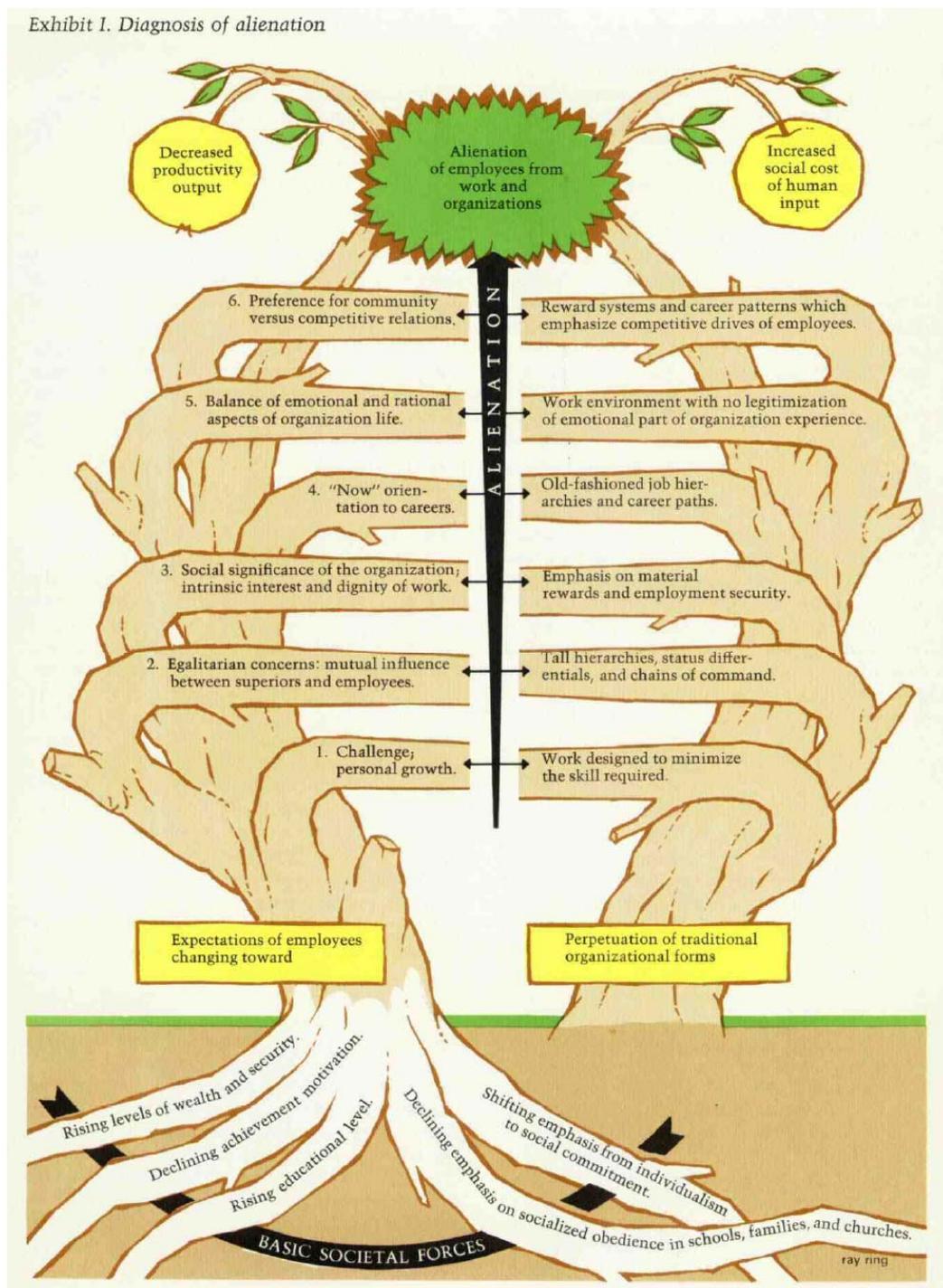
### Schéma n° 38 : Les qualités pour être promu



Source : Fielden (1964), *HBR*

Pour sa part, Walton (1972) propose une représentation originale de l'aliénation au travail et de ses effets sur la productivité et les coûts sociaux (voir schéma ci-dessous). La représentation sous forme d'arbre n'est pas justifiée dans le texte. Cette représentation est motivée au moins en partie par la recherche des « racines de l'aliénation au travail ». En effet, cette notion de « racine » est souvent présente dans le texte avec un sens toujours figuré.

### Schéma n° 39 : Diagnostic de l'aliénation

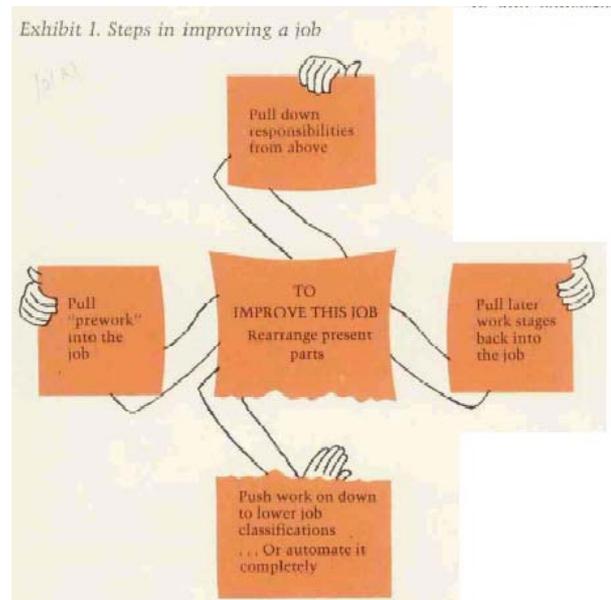


Source : Walton (1972), *HBR*

Cette représentation permet de montrer une approche originale dans la mesure où trois grands domaines de variables sont représentés : les « forces sociales fondamentales », les « attentes en évolution des employés » et enfin la « continuité des formes organisationnelles traditionnelles ». Le schéma montre deux types de liens de causalité : d'une part un lien entre les variables sociétales et celles des attentes et d'autre part un lien relatif au déséquilibre entre variables des attentes et variables organisationnelles. Ce déséquilibre entraîne une baisse de productivité et un coût social pour l'entreprise. Cette notion d'instabilité est cependant peu visible. Superposés à la représentation métaphorique, se trouvent des ronds et des flèches, avec une variable aliénation qui est liée aux différentes variables d'attente des employés et aux variables organisationnelles. De ce schéma ressort l'idée récurrente dans le courant des relations humaines selon laquelle une amélioration des conditions sociales se réalise dans l'intérêt de l'entreprise.

La métaphore suivante est d'une utilisation plus restreinte (Ford, 1973). Sont représentés des bras symbolisant l'aisance avec laquelle nous pouvons manipuler des cases représentant des actions en vue d'enrichir le travail. Par le biais de cette métaphore, l'auteur s'adresse directement au lecteur en lui montrant comment il peut faire avec les différentes activités d'enrichissement du travail. Il cherche également à montrer l'aisance à mettre en place un programme composé de quatre actions.

## Schéma n° 40 : Les étapes pour améliorer un travail

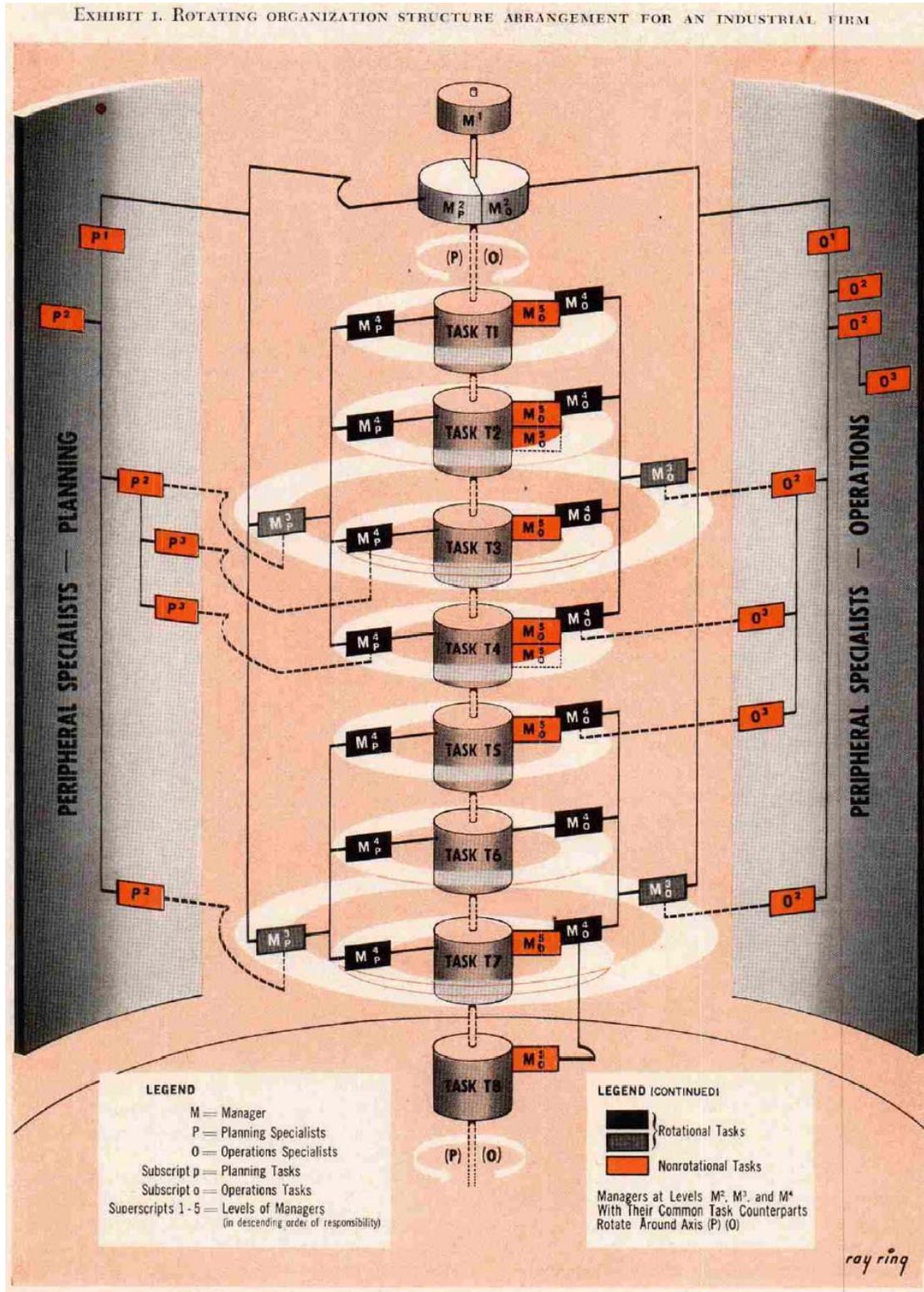


Source : Ford (1973), *HBR*

Les métaphores portant sur la structure organisationnelle : quel degré de liberté avec les principes du management scientifique ?

Plusieurs schémas métaphoriques vont explicitement dans le sens d'un partage des responsabilités entre planification et exécution. Dans l'article « For LRP - Rotating planners and doers » (Ross, 1962), le schéma métaphorique s'appelle « *Rotating organization structure arrangement for an industrial firm* » et représente une sorte de structure mécanique avec un mouvement simple de rotation (voir schéma ci-dessous).

## Schéma n° 41 : Structure organisationnelle rotative

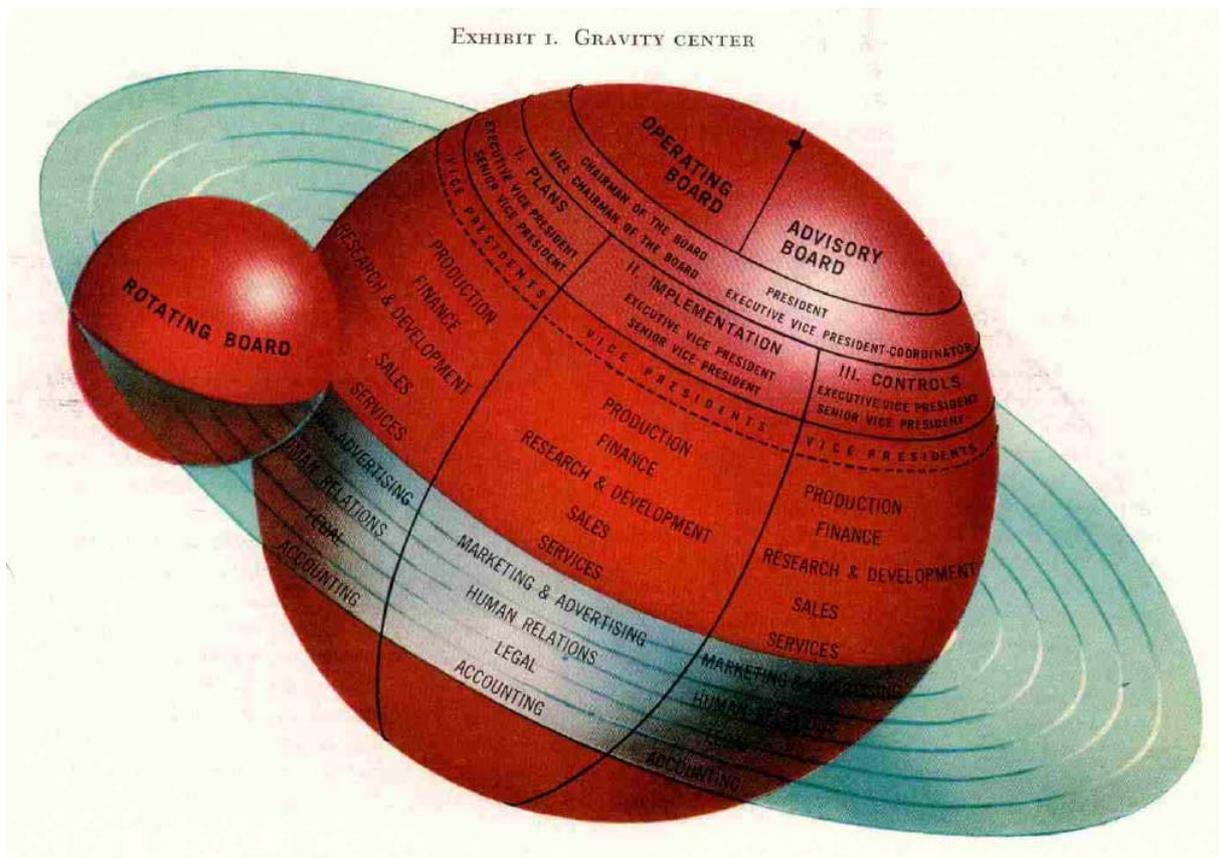


Source : Ross (1962), HBR.

De deux autres schémas de ce type datant de la même période (Irwin et Langham, 1966), ressort également cette idée de rotation mécanique avec cette fois-ci une référence explicite à la conquête spatiale et au mouvement des planètes les unes par rapport aux autres (voir les deux schémas ci-dessous). Cette référence se voit immédiatement au niveau graphique et se retrouve dans le texte :

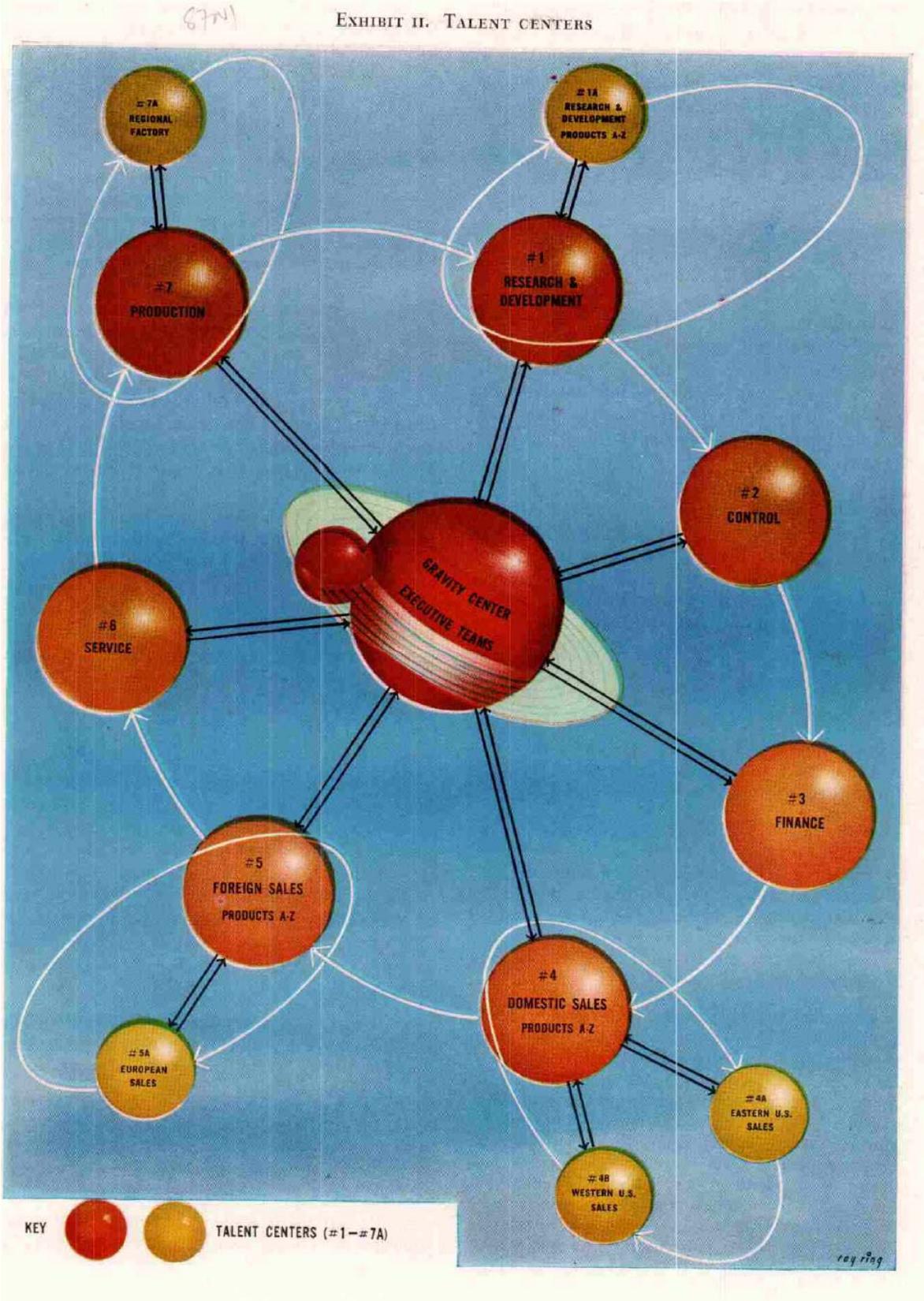
« during the first orbit of temporary operating duty, he attends briefings on organizational structure, company philosophy, and current project status (...) His second orbit is spent as a member spokesman in “talent centers” » (Irwin et al., 1966, p. 86).

### Schéma n° 42 : Le centre de gravité



Source : Irwin et Langham (1966), *HBR*

Schéma n° 43 : Les centres de talent



Source : Irwin et Langham (1966), HBR

Dans ces deux articles, l'hypothèse qui est acceptée est celle selon laquelle il faut distinguer les tâches de planification et d'exécution. Dans l'article de Ross (1962), il est question d'un mouvement cyclique entre les fonction d'expert opérationnel et d'expert en planification. Dans l'article d'Irwin et Langham (1966), les fonctions de planification, d'implémentation et de contrôle sont différenciées et deux groupes de personnes passent successivement par ces trois phases. Il existe un comité dénommé « *comité consultatif* »<sup>1</sup> qui répartit son temps entre ces phases: « *One day is spent in each of the major gravity center areas of plans, implementation, and controls* » (Irwin et al., 1966, p. 86). L'autre conseil est le « conseil tournant »<sup>2</sup>, constitué de personnes de niveau intermédiaire qui jouent un rôle de « conseil mais pas de vote » (Irwin et al., 1966, p. 88) et qui sont évalués par le biais de ce conseil avant de pouvoir occuper des fonctions de direction.

D'après l'article, le deuxième graphique de l'article d'Irwin et Langham (1966) met l'accent sur le rôle que peut jouer une troisième catégorie de personnel, à côté du top management et du niveau intermédiaire évalué pour faire partie de la direction : les catalyseurs. Ces derniers appartiennent à un ou plusieurs « centres de talent » et ont un rôle de communication et de transformation d'une idée innovante en une « proposition exploitable d'amélioration » (Irwin et al., 1966, p. 88). Le graphique sur les « centres de talent » ne rend pas visible leur rôle. Par ailleurs, ces centres de talent représentent des fonctions : « finance », « production », « recherche et développement », « service », « ventes » etc. Ainsi, cette représentation ne propose pas de revenir sur la structure traditionnelle par le biais de la remise du regroupement par fonction.

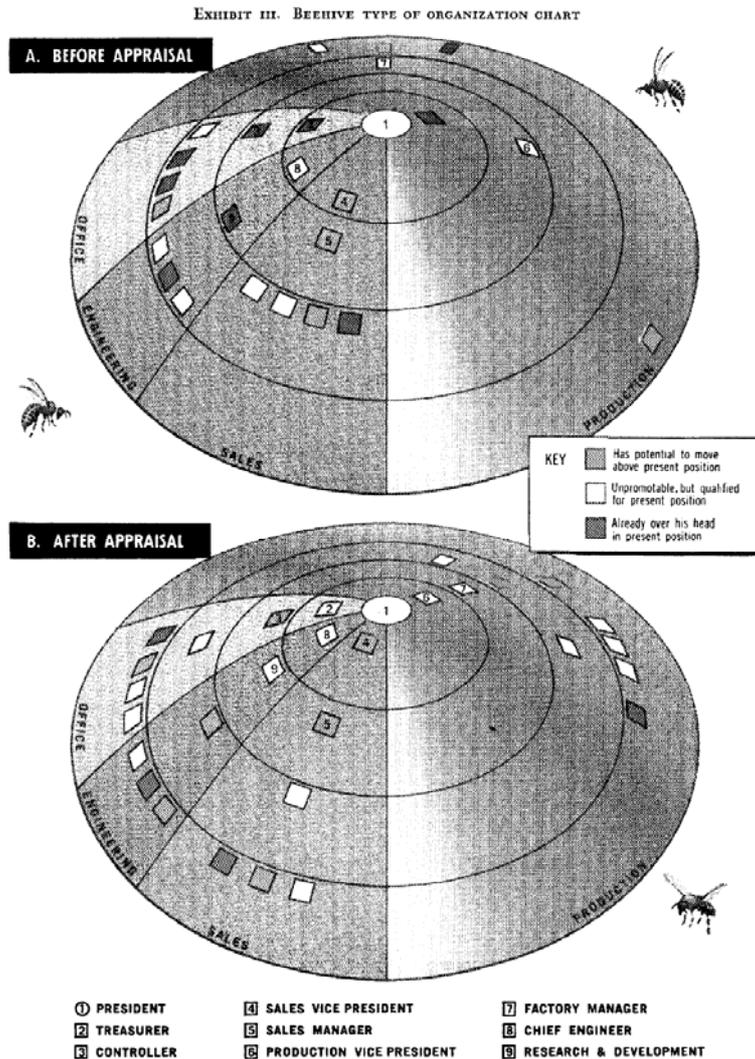
Pour sa part, McMurry (1965) propose une représentation qui prend en compte tant la structure formelle comme l'organigramme que la structure informelle (voir schéma ci-dessous). Ainsi, les fonctions représentées différencient les personnes en son sein selon leur proximité réelle entre eux et avec les autres personnes de l'organisation. Cette représentation doit également mettre en évidence ceux qui sont voués à être promus. Pour justifier de cette représentation, il est fait référence à l'intérêt d'avoir une représentation en trois dimensions mais finalement la troisième dimension n'apporte rien ici dans la mesure où l'éloignement entre individus est déjà perceptible dans le cadre d'une représentation en deux dimensions.

---

<sup>1</sup> « *advisory board* » dans un des deux graphiques et le texte.

<sup>2</sup> « *rotating board* » dans un des deux graphiques et le texte.

## Schéma n° 44 : Organigramme selon la ruche



Source : McMurry (1965), *HBR*

En revanche, le choix d'appeler le schéma la « ruche » n'est pas discuté dans l'article. Nous pouvons supposer que ce titre résulte de l'imagination des auteurs après avoir formalisé la représentation en trois dimensions selon des cercles concentriques. Si nous nous interrogeons sur la métaphore que peut représenter une ruche pour une organisation, nous pouvons supposer que cela renvoie à une structure incluant une hiérarchie et qui fonctionne parfaitement : alors que la perception extérieure de l'organisation donne une impression d'intenses relations informelles avec le symbole de la nuée d'abeille tout autour de la ruche. Si apparaît plutôt ici une représentation organique en considérant le fonctionnement d'une ruche, cette image peut aisément être associée à une vision taylorienne de l'organisation avec une acceptation de la communication informelle tant que celle-ci ne remet pas en cause la

structure formelle. Nous pouvons remarquer que c'est le même dessinateur qui est derrière la conception de ces différents graphiques. Les auteurs ont alors plus de créativité possible en ayant la possibilité de faire appel à un dessinateur fourni par la revue.

Dans un article donnant une explication différente du principe de Peter, Tracy (1972) utilise une métaphore liée à une loi mécanique pour expliquer que l'autorité a tendance à se concentrer au sommet de la hiérarchie (voir schéma dans le chapitre analyse des données). Les alternatives à ce phénomène sont la « cristallisation » du pouvoir dans « une substance rigide telle une baguette (symbole d'autorité) appelée autorité formelle ou bureaucratique » (Tracy, 1972, p. 67) et la conception d'une organisation horizontale où l'on évite de donner un sens vertical à l'évolution de l'autorité en « brouillant les positions et en les préservant d'une quelconque hiérarchie » (Tracy, 1972, p. 68). Ces trois formes d'organisation (organisation avec concentration au sommet du pouvoir, organisation avec autorité cristallisée et organisation horizontale sont représentées) sont représentées graphiquement.

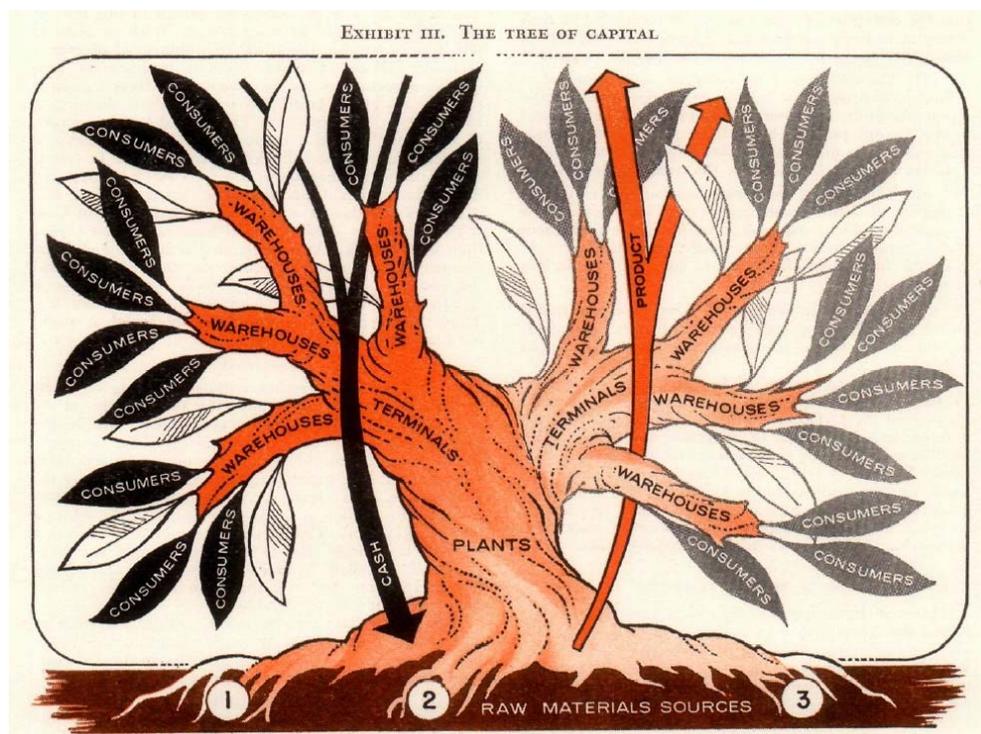
La métaphore ne sert qu'à l'illustration d'une idée unique, déjà exprimée verbalement dans le texte, à savoir l'autorité comme bulle de gaze qui naturellement va aller s'agréger en hauteur. Le développement métaphorique qui aurait été permis sur la « cristallisation » n'est pas abordé : quel parallèle établir avec la liquéfaction du gaz et sa solidification suite à une température très basse ? De même, la thermodynamique a étudié les supposées relations entre les particules de gaz. Pour rappel, cette science s'est développée à une époque où l'on ne pouvait pas voir les molécules mais où on s'intéressait à des phénomènes de pression à des raisons industrielles. Nous pourrions avoir une métaphore filée sur ces interactions avec des blocs qui se constituent et se déplacent au sein de l'organisation et qui ne se mélangent pas en raison de leur nature miscible. Par ailleurs, cette métaphore légitime la structure hiérarchique traditionnelle en considérant que c'est l'une des solutions que l'on peut apporter au problème de l'agrégation de l'autorité au sommet.

## **B. Les représentations métaphoriques du contrôle par les chiffres**

Plusieurs représentations métaphoriques sont liées à des outils de contrôle. Le retour sur investissement a été représenté dès sa création par une arborescence (Swieringa et Weick,

1987). Il est donc assez peu surprenant de retrouver une représentation graphique d'un arbre même si la métaphore semble limitée. Hetrick (1961) explique le choix de cette métaphore par une analogie entre d'une part le flux ascendant des produits et la sève des arbres, et d'autre part entre le flux descendant de l'argent et la « pluie sur les feuilles ». « L'arbre du capital » (voir schéma ci-dessous), qui est une représentation de l'organisation, doit également servir à symboliser différents niveaux de rentabilité avec une flèche exprimant ce que les recettes perçues permettent de financer.

### Schéma n° 45 : L'arbre du capital



Source : Hetrick (1961), *HBR*.

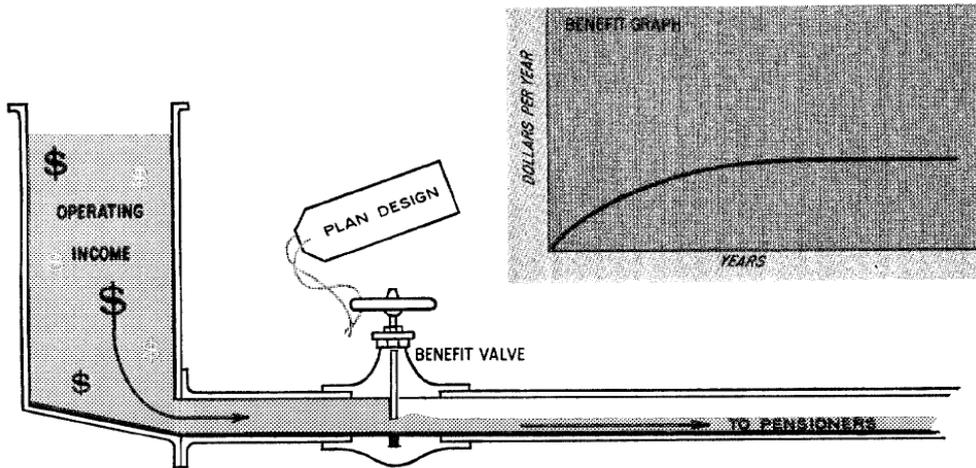
Cette métaphore montre une circulation naturelle des deux flux de produits et d'argent. Ne sont pas évoqués les propriétés liées aux métaphores organiques, à savoir l'adaptation à l'environnement, l'harmonie par rapport à cet environnement ou la sélection naturelle (Morgan, 1999 [1986]).

La métaphore mécanique du débit d'eau dans un tuyau avec valve est utilisée pour expliquer les paiements induits pour l'entreprise par les plans de retraite et leur effet sur le résultat d'exploitation (Trowbridge, 1966) (voir schémas ci-dessous). Il y est explicitement fait référence à la métaphore dans le texte, avec l'explication de l'ajout d'un tuyau, de la

signification d'une valve ou de la présence d'un réservoir. En revanche, le choix de la métaphore n'est pas donné.

**Schéma n° 46 : Les principes du « pay-as-you-go »**

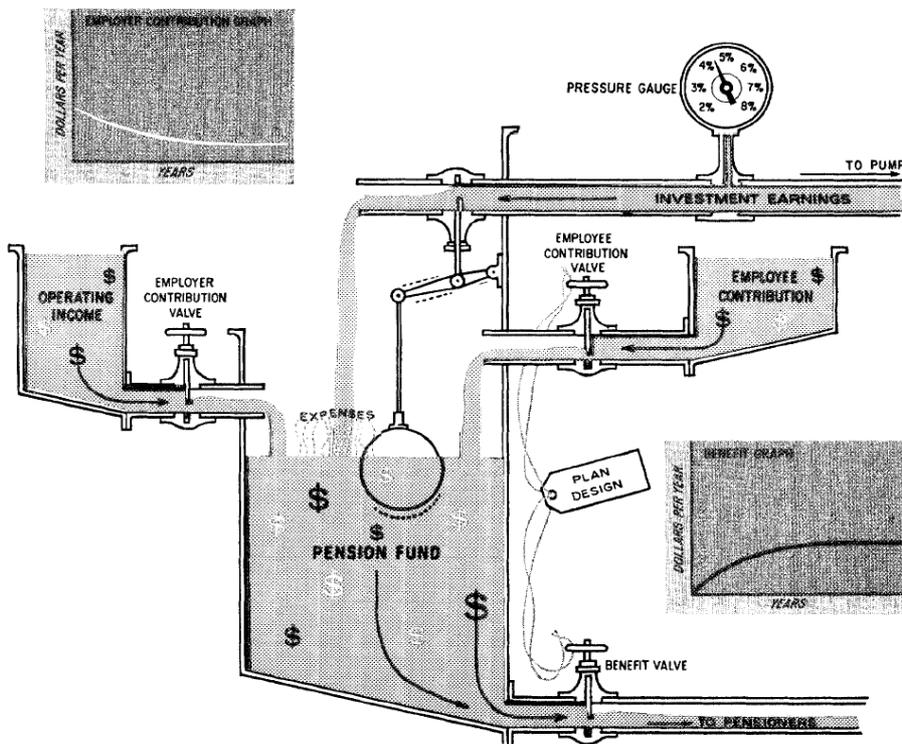
EXHIBIT I. PRINCIPLES OF PAY-AS-YOU-GO



Source : Trowbridge (1966), *HBR*

**Schéma n° 47 : Principes de financement anticipé**

EXHIBIT III. PRINCIPLES OF ADVANCE FUNDING



Source : Trowbridge (1966), *HBR*

Le deuxième schéma représente une autre forme de paiement des pensions de retraite par l'entreprise. L'idée de celui-ci, par rapport au précédent, est que tout le financement des pensions de retraite ne se retrouve pas dans le résultat d'exploitation. La pression que régulent les valves sert de métaphore au coût de financement consenti. A côté de ces deux schémas métaphoriques, une équation et des diagrammes chiffrent plus précisément les efforts financiers consentis. La métaphore choisie renforce l'aspect coût du paiement des plans de retraite avec l'eau qui s'en va dans un tuyau non fermé. D'une certaine manière, l'eau qui était présente dans le graphique, dans les réservoirs, quitte le dessin.

### *Conclusion*

Les métaphores qui sont en relation avec le développement des ressources humaines sont plutôt de nature mécanique (6 métaphores sur 8). Nous aurions pu nous attendre à plus de métaphores liées à des hiérarchies en raison de l'accent mis par ce courant de recherche sur la hiérarchie des besoins et des motivations. Par ailleurs, comme l'a fait remarquer Morgan, la métaphore organique vise à montrer des liens entre les besoins de l'organisation et ceux des organismes vivants. Nous n'observons aucune métaphore de ce type là. Au niveau des métaphores sur la structure organisationnelle, elles préservent les principes tayloriens de la séparation entre planification et exécution et de la structure hiérarchique. Par ailleurs, des métaphores représentent un contrôle par les chiffres. Nous sommes surpris du faible nombre de schémas métaphoriques dans les années 1980 et 1990<sup>1</sup> alors que ces décennies sont considérées comme des années où on s'intéresse plus à la formulation de la stratégie et que la métaphore aide à faire éclore les idées (Brabandere et Mikolajczak, 2002) et à réfléchir à des liens causaux (Tsoukas, 1991). Ce sont les années 1960 qui ont donné lieu au plus grand nombre de métaphores avec une influence de la conquête spatiale. C'est également au cours de cette décennie que l'on retrouve le nom d'un dessinateur sur les graphiques. Il semble que les facteurs d'influence prédominants dans la création de métaphores sont ainsi l'environnement technologique et la disponibilité d'un dessinateur.

---

<sup>1</sup> Voir Chapitre Analyse de données.