

## Comment penser la nouveauté Le rôle de la métaphore comme discours et pratique de l'innovation

*Hervé Dumez*  
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

AN ENGLISH  
VERSION OF THIS  
TEXT IS AVAILABLE  
ON THE LIBELLIO  
WEBSITE OR FROM  
THE AUTHOR

Comment la nouveauté advient-elle ? Nouveauté (l'anglais a le terme « *novelty* » que le français rend mal) est pris ici dans le sens d'un événement qui change réellement les états du monde, qui crée un avant et un après, une rupture. Lié à l'action, cet événement n'est pas planifié (ou il ne serait pas si nouveau que cela) et il n'est pas non plus le fruit du hasard. Autrement dit, comment est-il possible de comprendre la créativité de l'action (Joas, 1996), notamment dans sa dimension stratégique (Depeyre & Dumez, 2014) ?

La première question qui se pose est : comment parvenir à identifier la nouveauté ? Beaucoup de discours qui annoncent une rupture en fanfare masquent en réalité une fausse innovation ; beaucoup d'innovations ayant introduit une rupture n'ont pas été perçues au moment où elles sont apparues. Cette question est directement liée à une autre : comment analyser la nouveauté ?

Cette analyse verse souvent dans une erreur que Schön qualifie très justement (et joliment) de *after-the-fact-ness* (Schön, 1963, p. 4) et qu'il explique ainsi : "[...] *the tendency to see thinking in terms of its products rather than its processes, the tendency to look at formed concepts which are being applied or explained rather than at partly formed concepts in process of formation*" (Schön, 1963, p. 105). Elle peut prendre deux formes. La première consiste à dire que la nouveauté découle de ce qui l'a précédée et s'en déduit assez facilement. Il suffit de remonter les rails qui conduisent à elle. Dans cette perspective, la nouveauté n'est pas si nouvelle que cela puisqu'elle était prévisible : elle est issue de ce que Porter (1991, p. 104) appelle des « *drivers* » qu'on peut facilement identifier pour l'expliquer. L'option inverse est l'aporie : une nouveauté, justement parce qu'elle est radicale, ne peut pas s'expliquer. Elle n'est que le fruit du hasard et ne peut être autre chose. Mais ni le déterminisme ni le hasard ne sont des explications satisfaisantes de la nouveauté.

Comment faut-il alors procéder ? On peut faire l'hypothèse que la nouveauté n'est ni un discours sans action, ni une action sans discours, mais un entremêlement de discours et d'action. Se pose alors le problème de savoir comment avoir accès à cet entremêlement. Dans les situations où advient la nouveauté, le système de signes que constitue la langue – notre système catégoriel – est perturbé d'une manière ou d'une autre. Cette perturbation est de nature langagière mais elle affecte également notre rapport pratique au monde. Notre système catégoriel ainsi que nos manières d'agir se trouvent perturbés en même temps.



*L'ange oublieux,*  
Paul Klee (1939)

Dans cet article, nous défendrons l'idée que la nouveauté advient par la métaphore. Cette idée peut paraître étrange. La métaphore est le plus souvent conçue comme une figure littéraire, et même poétique. En réalité, plusieurs philosophes du langage ont mis en évidence trois propriétés fondamentales de la métaphore. Tout d'abord, elle est au fondement même du fonctionnement du langage. La première section d'un article de Hesse (1988) est intitulée : « *All language is metaphorical* ». Bien loin de n'être qu'une figure poétique, la métaphore touche à la nature même du langage. Deuxième caractéristique, la métaphore est à la fois discours et action, entremêlement des deux :

La métaphore est pour la plupart d'entre nous un procédé de l'imagination poétique et de l'ornement rhétorique, elle concerne les usages extra-ordinaires plutôt qu'ordinaires du langage. De plus, la métaphore est perçue comme caractéristique du langage, comme concernant les mots plutôt que la pensée ou l'action. Pour cette raison, la plupart des gens pensent qu'ils peuvent très bien se passer de métaphores. Nous nous sommes aperçus au contraire que la métaphore est partout présente dans la vie de tous les jours, non seulement dans le langage, mais dans la pensée et l'action. Notre système conceptuel ordinaire, qui nous sert à penser et à agir, est de nature fondamentalement métaphorique. (Lakoff & Johnson, 1985, p. 13)

Enfin, troisième caractéristique, la métaphore est intrinsèquement liée à la nouveauté. Ricœur parle d'« innovation sémantique » :

Dire qu'une métaphore n'est tirée de nulle part, c'est la reconnaître pour ce qu'elle est, à savoir une création momentanée du langage, une innovation sémantique qui n'a pas de statut dans le langage en tant que déjà établi, ni au titre de la désignation, ni au titre de la connotation. (Ricœur, 1975, p. 126)

Hesse explique :

Rationality consists just in the continuous adaptation of our language to our continually expanding world, and metaphor is one of the chief means by which this is accomplished. (Hesse, 1965, p. 249).

Avec la métaphore, nous avons donc une chance de pouvoir nous situer au point d'entremêlement du langage et de l'action, et de pouvoir comprendre le processus par lequel advient la nouveauté.

Une précision est ici nécessaire. L'utilisation de métaphores dans la théorie organisationnelle est probablement aussi ancienne que la théorie organisationnelle elle-même. Fayol déjà, en 1916, notait que trois métaphores étaient souvent utilisées pour analyser l'organisation : la machine, la plante et l'animal (Fayol, 1949/1916). Dans une période plus récente, notamment depuis le livre de Gareth Morgan, la métaphore a été systématiquement étudiée dans la théorie organisationnelle pour son rôle dans la construction de la théorie (Morgan, 1986 ; Tsoukas, 1991 ; Grant & Osrick, 1996 ; Cornelissen, 2006 ; Cornelissen & Kafouros, 2008 ; Boxenbaum & Rouleau, 2011). Ces études ont porté principalement sur le caractère de la vérité ou la fausseté de la métaphore dans le cadre de la théorie des organisations. L'objet de cet article est complètement différent. Il ne s'agit pas de reprendre l'étude des métaphores qui permettent à un chercheur d'analyser l'organisation mais d'étudier la manière dont advient la nouveauté dans l'organisation<sup>1</sup>.

Dans cette perspective, cet article va développer quatre points essentiels.

1. Il n'y a pas de réelle nouveauté sans *métaphore*. Une innovation qui ne donne pas lieu à création de métaphore est une innovation prévue, un changement non disruptif.
2. Une métaphore introduisant une nouveauté (disruption) apparaît dans une situation d'inconfort, que les mots habituels ne permettent pas de penser. C'est dans la *situation* où elle apparaît que la métaphore doit être analysée.

1. Un livre qui aborde cette question (*The Emergence of Novelty in Organizations* – Garud *et al.*, 2015) cite les travaux de Schön sur le *reflexive practitioner* mais pas son livre consacré à la métaphore (Schön, 1963), uniquement une fois son chapitre de 1979.

3. Une métaphore est une *proposition* de la forme « A est B, alors qu'il est évident que A n'est pas B ». Lorsque cette proposition est posée, le sens de A et le sens de B sont affectés et modifiés.
4. En même temps qu'elle est une proposition (c'est-à-dire qu'elle est du domaine du discours), la métaphore est un *programme* (c'est-à-dire qu'elle appartient au domaine de la pratique).

Nous nous appuyerons sur des auteurs ignorés ou mal lus (essentiellement Schön, 1963 ; Ricœur, 1975 ; Lakoff & Johnson, 1980 ; mais aussi Hesse, 1965 & 1988).

Nous présenterons d'abord brièvement ces auteurs. Puis nous introduirons la distinction fondamentale pour la compréhension du fonctionnement du langage entre métaphore vive et métaphore morte. Nous pourrions alors comprendre ce qu'est une métaphore vive, celle qui introduit la nouveauté. Nous prendrions le cas du téléphone pour illustrer la démarche menée. Puis, nous développerons les deux notions fondamentales de situation et de programme. Une seconde illustration sera consacrée à la notion de systèmes de systèmes. Nous pourrions alors aborder la question des aspects méthodologiques de l'étude des métaphores et de la nouveauté avant de conclure.

On pardonnera la lourdeur de style de cet article qui s'appuie sur les citations des auteurs. Les revues de littérature sont aujourd'hui foisonnantes, multipliant les références aux auteurs sans réelle analyse. On voit ainsi Ricœur apparaître parfois dans une parenthèse à l'appui d'affirmations d'une banalité désarmante. Schön ou lui méritent d'être lus et non simplement mentionnés, et si possible compris (ce qui pour Ricœur est un challenge, ce qui explique qu'il soit beaucoup cité mais rarement avec pertinence).

### Présentation des auteurs mobilisés

Donald Schön a été formé en philosophie. Il a enseigné cette discipline mais il était aussi consultant. Il a cherché à comprendre comment une nouvelle théorie est apparue et comment les entreprises ont innové : « *The germ of this book was the notion that the evolution of theories is very much like processes of invention and product development as they occur in industry; that the two kinds of development can be seen as embodiments of a single underlying process, which I call the displacement of concepts* » (Schön, 1963, p. ix). Schön appelle « déplacement de concept » la métaphore.

Paul Ricœur était quant à lui un philosophe du langage. Plutôt que d'étudier le langage comme un système de signes, ce que fait essentiellement la linguistique depuis Saussure, il a essayé de comprendre comment le langage innove et permet à l'innovation, dans son rapport au monde, ce qu'il appelle « l'innovation sémantique ». Son but était de comprendre « l'émergence d'une signification nouvelle par-delà toute règle déjà établie » (Ricœur, 1975, p. 116). Il est à noter que Ricœur n'a pas eu connaissance du livre de Schön, ce dernier n'étant pas un philosophe du langage.

George P. Lakoff est un linguiste cognitif et Mark Johnson un philosophe. Lakoff et Johnson estiment que les métaphores sont un outil de définition des concepts : « *Les concepts provenant de notre expérience ne sont pas définis de façon rigide ; ils sont ouverts. Les métaphores et les délimiteurs sont des moyens systématiques de mieux définir un concept et de changer son domaine d'application* » (Lakoff & Johnson, 1985, p. 135).

Mary Hesse était professeur de philosophie des sciences à l'Université de Cambridge. Lakoff et Johnson, ainsi que Hesse, ont lu Ricœur.

## Métaphores mortes et métaphores vives

En français, l'ouvrage de Ricœur s'appelle *La métaphore vive*. L'auteur accepta que le titre de la traduction anglaise se démarquât de l'original français et devint : *The rule of Metaphor*. On peut se demander si ce ne fut pas là une erreur profonde. Notre langage est fait de métaphores mortes (la notion de « *dying metaphor* » vient de Richards, 1936). Lakoff et Johnson prennent l'exemple de la phrase suivante : « *Jusqu'ici, nous avons construit le cœur de notre argumentation* » (Lakoff & Johnson, 1985, p. 111). Ils notent qu'une telle phrase contient à elle seule trois métaphores : 1. une argumentation est un voyage qui nous amène d'un point (l'introduction) à un autre (la conclusion) ; 2. une argumentation est une construction qui repose sur des fondations ; 3. une argumentation est un contenant, elle renferme un cœur. On peut évidemment gloser sur ces métaphores. Mais, la plupart du temps, elles ne jouent à peu près aucun rôle particulier. Nous apprenons au lycée à écrire des essais avec une introduction qui pose une question, des parties et une conclusion, en posant bien les transitions (les passages qui amènent l'argumentation d'une étape à une autre et rendent le voyage fluide). Nous apprenons plus tard à écrire des articles qui partent d'une question de recherche pour conduire à des résultats. Ces métaphores nous entourent, nous les manions quotidiennement, mais elles ne sont plus créatives.

Cette réalité concerne le langage courant de manière évidente : nous parlons du pied d'une chaise ou, si nous pensons aux vacances, du pied d'une montagne. Mais elle concerne tout aussi bien le langage scientifique qui, comme le note Schön, est rempli

de métaphores mortes : « *biological transducer* », « *atomic wind* », « *genetic code* », « *electromagnetic wave* », « *radioactive decay* », « *chemical linkage* », « *electrical reservoir* », « *computer memory* », « *voltage drop* », « *sound absorption* » (Schön, 1963, p. 79). Que l'organisation puisse être pensée comme une machine ou un être vivant est une métaphore. Mais cette métaphore joue-t-elle encore un rôle important ? On peut en douter tant elle est banale. Notons d'ailleurs que cette métaphore est complexe et double : *organum*, en latin, signifie une machine, un artefact mécanique avec des leviers et des ressorts dont le modèle apparaît être l'orgue, mécanique musicale complexe. Parler d'un organisme, c'est utiliser pour penser le vivant la métaphore

de la mécanique. Parler d'une organisation comme d'un organisme, c'est utiliser la métaphore du vivant lui-même pensé métaphoriquement comme une machine... La sophistication de ces allers et retours sémiotiques peut être amusante à regarder mais joue un rôle minimal dans nos pratiques, comme quand nous parlons du pied d'une chaise. Seule la métaphore vive est réellement intéressante : « *Everyone recognizes a distinction between live and dead metaphor: metaphor is interesting only when it is alive—*



*Harbinger of autumn,*  
Paul Klee (1922)

*provoking surprise and shock, indicating new thought. When this creativity is exhausted either by paraphrase or by persistent use so that what is metaphoric becomes literal in a new context, the metaphor is dead* » (Hesse, 1988, p. 4).

La métaphore morte ne nous dit finalement pas grand-chose de nos pratiques courantes, dans les organisations ou hors des organisations. Une distinction fondamentale doit donc être faite avec la métaphore vive, celle qui introduit la nouveauté par la surprise. Qu'est-ce qu'une métaphore de ce genre ?

### Ce que n'est pas, et ce qu'est une métaphore vive

Commençons par ce que n'est pas une métaphore (vive). Une métaphore n'exprime pas la polysémie des mots : « *la métaphore n'est pas la polysémie [...] il faut un événement de discours pour qu'apparaissent, avec le prédicat impertinent, des valeurs hors code que la polysémie antérieure ne pouvait à elle seule contenir.* » (Ricoeur, 1975, p. 216). Dans les dictionnaires sont rangés les différents sens des mots (polysémie). On peut en jouer, les manipuler. Mais cela ne crée pas un réel effet nouveau de sens.

Une métaphore n'est pas non plus l'application d'un concept à une nouvelle instance, même inconnue. Dans ce cas, il n'y a pas apparition d'une nouveauté réelle parce que le concept demeure inchangé : « *The concept itself does not change except in the trivial sense of being found applicable to one more instance* » (Schön, 1963, p. 10).

Enfin, une métaphore n'est pas une forme de sous-catégorisation. On la conçoit quelquefois comme le rapprochement de deux termes éloignés l'un de l'autre, ce rapprochement étant rendu possible parce qu'il existe une catégorie commune sous laquelle peuvent se ranger ces deux termes. C'est l'idée classique de la métaphore comme découverte de ressemblances qui vient d'Aristote. Ricoeur utilise plutôt la notion de Ryle, celle de « *category mistake* », d'erreur catégorielle (Ryle, 1949, p. 16). Il n'y a pas tant découverte d'une catégorie existante commune dans le rapprochement de deux termes éloignés que déstabilisation de l'ordre catégoriel existant. Pour Ricoeur, la métaphore est une proposition du type « A est B » et il faut parler d'un « énoncé métaphorique » (Ricoeur, 1975, p. 87). Mais il s'agit d'une proposition particulière dans laquelle le « A est B » s'accompagne d'un implicite « A n'est pas B ». C'est précisément parce que A n'est pas B, parce que A n'appartient pas à la même catégorie que B, que la proposition « A est B » est une métaphore. En anglais, les contes pour enfants commencent par « *Once upon a time* » ; en français, par « *Il était une fois* ». Ricoeur cite la formule qui ouvre les contes catalans : « *Aixo era y no era* » qui se traduit par « *C'était et ce n'était pas* ». Elle exprime pour lui parfaitement la nature propositionnelle de la métaphore : « A est et n'est pas B ». Comme l'énonce Schön : « *All metaphors are in one sense false, in fact absurd* » (Schön, 1963, p. 50). Une proposition de cette nature repose effectivement sur quelque chose qui relève de l'erreur catégorielle apparente.

L'idée de méprise catégoriale conduit près du but. Ne peut-on pas dire que la stratégie de langage à l'œuvre dans la métaphore consiste à oblitérer les frontières logiques et établies, en vue de faire apparaître de nouvelles ressemblances que la classification antérieure empêchait d'apercevoir ? Autrement dit, le pouvoir de la métaphore serait de briser une catégorisation antérieure, afin d'établir de nouvelles frontières logiques sur les ruines des précédentes. (Ricoeur, 1975, p. 251)

Les spécialistes de la métaphore notent que A et B ne sont généralement pas symétriques ou de même nature. Richards (1936) a proposé d'appeler *tenor* (teneur) ou *topic* (sujet) le terme qui est qualifié et *vehicle* (véhicule) le terme qui qualifie. La

signification de la métaphore (*meaning*) vient de l'interaction entre les deux. Lakoff et Johnson notent par exemple que, souvent, un terme abstrait, difficile à définir, est mis en relation avec un terme concret qui peut, par métaphore, le préciser. Dans tous les cas, la métaphore relie deux termes qui ne l'avaient pas été jusqu'ici, elle est création, innovation sémantique pour reprendre les termes de Ricœur.

L'essence d'une métaphore est qu'elle permet de comprendre quelque chose (et d'en faire l'expérience) en termes de quelque chose d'autre. (Lakoff & Johnson, 1985, p. 15)

Mais rapprocher deux mots sans réel lien peut n'être qu'un pur non-sens. Schön, Ricœur, Lakoff et Johnson vont donc s'attaquer à cette question : si je dis que « A est B » alors que manifestement « A n'est pas B », comment se fait-il que cette proposition puisse avoir un sens ? Avant de montrer quelle réponse il est possible de donner à cette question, donnons une illustration de ce que peut être ou pas une métaphore.

### **Première illustration. Le cas du téléphone**

Le téléphone est un objet qui permet d'entendre la voix de quelqu'un qui est à distance et de lui parler. À l'origine, la transmission se fait par fil. Lors de l'invention du téléphone mobile, le concept de « téléphone » s'est appliqué à cette nouvelle instance, le téléphone portable ou mobile. Mais « téléphone portable » n'est pas une métaphore. Le fait qu'il y ait maintenant des téléphones portables n'a pas changé le concept de téléphone : il s'agit toujours de transmettre une voix émise à un endroit éloigné. Même si un téléphone sans fil était impensable lors de l'invention du téléphone, l'innovation de la téléphonie sans fil n'a pas perturbé la catégorie « téléphone » bien que les usages du téléphone aient été profondément modifiés. Par contre, en 1993, IBM lance le Simon, qui fusionne deux objets : le téléphone et l'agenda électronique. L'objet a changé et est devenu indéterminé, problématique. L'ancien concept de téléphone ne reflétait plus exactement le nouvel objet. D'autres fabricants se sont intéressés à l'objet, explorant ses possibilités, et le mot « smartphone » est apparu en 1996. Dans cette expression, le téléphone est la teneur et *smart* le véhicule. Il convient de noter que, contrairement au cas mentionné par Lakoff et Johnson, c'est l'objet concret – le téléphone – qui est caractérisé par un véhicule abstrait – *smart*. « *Smart* » est polysémique. Il peut faire référence à l'élégance, à l'astuce ou à l'intelligence. Mais cette polysémie, en soi, n'est pas métaphorique. Si *smart* signifie élégance et astuce, comme un téléphone peut être beau et intégrer un nouveau design astucieux, le smartphone n'est pas une proposition métaphorique. Mais comment un téléphone peut-il devenir intelligent ? Les constructeurs, y compris Blackberry, vont explorer cette métaphore et lui donner un sens en ajoutant des fonctionnalités : appareil photo, clavier, courrier et de nombreuses applications.

Le cas du téléphone introduit bien à deux notions que Schön associe à la métaphore : la situation et le programme.

### **La métaphore en situation**

La métaphore « smartphone » apparaît dans une situation particulière marquée par l'inconfort catégoriel.

It is as though [the] situations asked to be cleared up, explained, straightened out. (Schön, 1963, p. 68)

Quand on ajoute un agenda électronique à un téléphone et qu'on envisage de lui ajouter d'autres fonctions, la catégorie téléphone ne paraît plus adaptée à l'objet, même s'il continue de transmettre une voix à distance. La métaphore est une réponse à une situation problématique au cours de laquelle il apparaît que les vieilles catégories ne fonctionnent plus bien. Lakoff et Johnson ne pensent pas en termes de situation, mais d'expérience. C'est à partir de l'expérience qu'ils analysent la copule « est » dans la forme propositionnelle particulière que constitue la métaphore :

[Le mot « est »] représente un ensemble d'expériences sur lesquelles la métaphore se fonde et en termes desquelles nous la comprenons. (Lakoff & Johnson, 1985, pp. 30-31)

En réalité, l'expérience étant située, ils se trouvent assez proches de Schön. Grâce à la métaphore, la situation d'inconfort, de perplexité, de doute, se transforme, comme si la métaphore ouvrait une possibilité de maîtrise :

Still more primitively, even at the point of intimation metaphors are ways of naming aspects of the new situation and therefore fixing and controlling them. This function should not be underestimated. In every displacement of an old theory to a new situation there is a feeling of transition from helplessness to power. Before, we were aware only of what was puzzling and disturbing; now, suddenly, there is something like clarity and a basis for action. (Schön, 1963, p. 60)

Pour que l'on puisse sortir de la situation de trouble que nos anciennes catégories ne parviennent pas à lever, il faut développer de nouvelles idées et c'est ce que permet de faire la métaphore :

One of the factors governing the selection of metaphors in a new situation is the metaphor's effectiveness in leading to 'new ideas'. I do not mean a new concept, in the sense of a new theory, but the segment of a new theory that functions as a potential solution to a problem of action or explanation in a given situation. (Schön, 1963, p. 73)

Ces nouvelles idées ne sont pas du domaine pur du langage, elles sont extrêmement de langage et d'action.

C'est [...] dans cette imagination anticipatrice de l'agir que j'« essaie » divers cours éventuels d'action et que je « joue », au sens précis du mot, avec les possibles pratiques. (Ricoeur, 1986, p. 249)

La métaphore fonctionne en réalité comme un programme.

### **La métaphore comme programme**

On revient ici à la question fondamentale : qu'est-ce qui fait qu'un rapprochement de deux mots aux sens lointains reste un pur non-sens ou devient une métaphore ?

L'approche la plus claire est celle de Schön qui voit la métaphore comme un programme d'action. « *Every metaphor [...] is an implicit riddle* » (Schön, 1963, p. 62). En tant que telle, elle appelle un travail de résolution.

[The] metaphors, however appropriate or inappropriate they may be, name, fix, and structure what might otherwise be vaguely troubling situations. Armed with them we feel the ability to generate hypotheses, expectations, policies. Without them, we are merely confused. They are our way of learning from the past without being tied to it [...] The very establishment of a symbolic relation provides a focus for change and a programme for the exploration of change, where change was not concretely thinkable before. (Schön, 1963, pp. 60-61)

Le lien se fait ici entre discours et action, et il se fait dans la tradition d'Austin. On n'est en effet pas loin de la notion de performativité (Abrahamson *et al.*, 2016) :

Beaucoup de nos activités (discuter, résoudre des problèmes, gérer son temps, etc.) sont de nature métaphorique. Les concepts métaphoriques qui caractérisent ces activités structurent notre réalité actuelle. Mais les métaphores nouvelles ont le pouvoir de créer une nouvelle réalité. Celle-ci peut apparaître quand nous commençons à comprendre notre expérience en termes d'une métaphore nouvelle et elle prend de la consistance quand nous commençons à agir en termes de cette métaphore. Si une nouvelle métaphore entre dans le système conceptuel sur lequel nous fondons nos actions, elle le modifiera, ainsi que les perceptions que le système engendre. Bien des changements culturels ont pour cause l'introduction de nouveaux concepts métaphoriques et la perte d'anciens. Par exemple, l'occidentalisation des cultures à l'échelle mondiale est en partie liée à l'introduction de la métaphore LE TEMPS, C'EST DE L'ARGENT dans ces cultures. (Lakoff & Johnson, 1985, pp. 154-155)

Mais il faut conserver de l'analyse d'Austin ce point fondamental : le langage a ceci de commun avec l'action qu'il peut rater : « *It is precisely the possibility of failure that defines the speech act as an act, and that places the theory of speech acts in the context of a theory of action* » (Laugier, 2018, p. 130). La question n'est donc pas tant de savoir si une métaphore est vraie ou fausse (en un sens, comme le dit Schön, elle est toujours fausse) mais de savoir si, dans une situation problématique, elle offre ou non le bon programme d'action :

Bien que la question de la vérité se pose avec les métaphores nouvelles, la question la plus importante reste celle de l'action adéquate. Dans la plupart des cas, ce n'est pas la vérité ou la fausseté d'une métaphore qui est en jeu, mais les perceptions et les inférences qui s'autorisent d'elle, ainsi que les actions qu'elle sanctionne. Dans notre vie la plus quotidienne [...], nous définissons la réalité en termes de métaphore et nous agissons en fonction de celles-ci. Nous faisons des inférences, nous fixons des objectifs, nous prenons des engagements et nous exécutons des plans. Nous le faisons sur la base d'une structuration consciente ou inconsciente de notre expérience à partir de métaphores. (Lakoff & Johnson, 1985, p. 168)

Pour reprendre les termes utilisés par Austin pour caractériser la performativité, une métaphore peut être *felicitous* ou *infelicitous*. Si le programme de la métaphore réussit, le système catégoriel se reconfigure d'une manière nouvelle. La métaphore devient concept défini et elle meurt en tant que métaphore. La métaphore aura joué le rôle de véhicule de transition entre deux ordres catégoriels. Elle peut jouer ce rôle dans la mesure où « *La métaphore est une rationalité imaginative.* » (Lakoff & Johnson, 1985, p. 204). Rationalité, parce qu'elle a un rapport essentiel aux catégories, imaginative parce qu'elle crée quelque chose de nouveau. Elle permet de reconfigurer le système catégoriel d'une manière nouvelle.

### **Seconde illustration. Le cas des systèmes de systèmes**

Depuis les années 1940, on a su donner une définition de ce qu'est un système assez simple : « *A System is a set of elements in interaction* » (Bertalanffy, 1968). La notion a rapidement connu des développements d'un point de vue scientifique (*systems engineering*) et industriel : « *Systemsthinking plays a dominant role in a wide range of fields from industrial enterprise and armaments to esoteric topics of pure science. Innumerable publications, conferences, symposia and courses are devoted to it. Professions and jobs have appeared in recent years which, unknown a short while ago, go under names such as systems design, systems analysis, systems engineering (SE) and others* » (Bertalanffy, 1968, p. 3). Les systèmes sont devenus de plus en plus complexes et sophistiqués, comme peut l'être par exemple un sous-marin nucléaire, souvent considéré comme le système technologique le plus complexe. Mais, dans les années 1990, de nouveaux systèmes

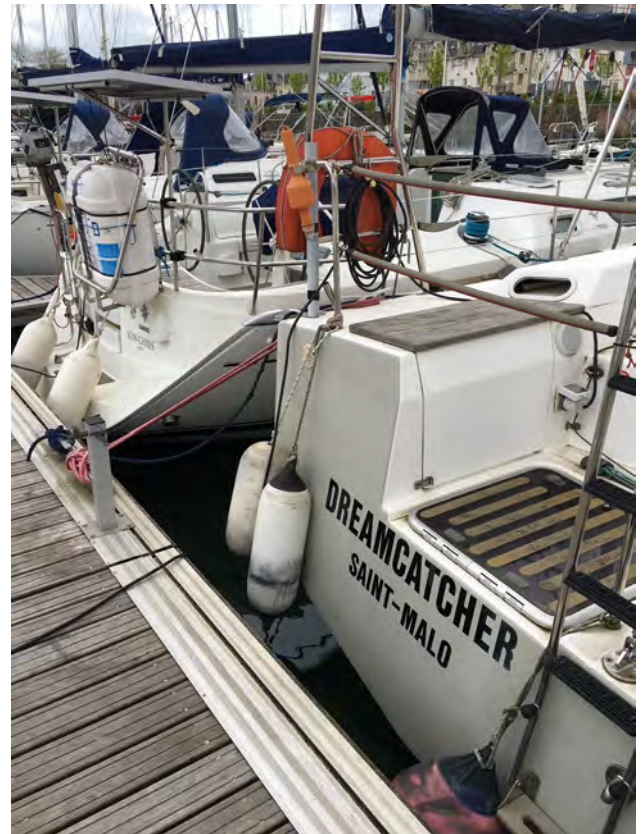


sont apparus : ils étaient géographiquement distribués, connectés par un réseau, avec des éléments autonomes et pouvant réaliser des tâches non anticipées. La communauté s'est divisée : certains estimaient qu'il ne s'agissait que de systèmes encore plus compliqués que les précédents ; d'autres qu'il s'agissait d'un nouveau type de systèmes (Depeyre, 2009 ; Löfgren, 2014). Est apparue l'expression « systèmes de systèmes ». Cette expression est métaphorique au sens où un système ne peut pas être fait de systèmes :

[...] the very specific contribution and peculiarity of the notion of a system also makes the notion of a 'system of systems' an antinomy, or a contradiction, in the sense of the expression "a married bachelor". This is so as a system, per definition, cannot consist of other systems, it can only be constituted by system parts that unlike the systems as such, lack their own independent identity. (Haftor, 2015, p. 23)

Elle est une forme particulière de métaphore puisque la teneur et le véhicule sont un seul et même mot, système. Système, on l'a vu, est un concept bien défini. Mais le simple fait d'utiliser le même mot comme véhicule crée un effet d'étrangeté : le concept qu'on pensait bien défini ne l'est plus aussi bien. Il n'est d'ailleurs pas impossible qu'il y ait également dans cette métaphore un effet de référence à une forme de superlatif de type hébraïque (roi des rois, vanité des vanités, cantique des cantiques).

Cette métaphore apparue dans une situation d'incertitude – sommes-nous ou pas devant une forme de systèmes de nature différente même des systèmes les plus complexes ? – a ouvert des programmes. Sur le plan scientifique s'est développée une discipline présentée comme nouvelle, le *systems of systems engineering* (Jamshidi, 2009). Mais la métaphore a également ouvert des programmes en termes de stratégie d'entreprise. Les firmes de défense américaines se sont mises à utiliser l'expression. Elles ont créé des laboratoires de simulation, ont acheté des entreprises spécialisées (*external asset orchestration* – Helfat *et al.*, 2007), se sont réorganisées (*internal asset orchestration*). La plus active a été Boeing qui a eu pour stratégie de s'imposer comme un intégrateur de systèmes de systèmes à partir de ses compétences en matière d'aviation commerciale. Boeing a convaincu le Department of Defense de créer dans le développement des systèmes de systèmes militaires la position institutionnelle de *Lead System Integrator* et a cherché à avoir la même stratégie dans le domaine du contrôle aérien. Le programme a en partie raté : Boeing a connu des difficultés dans le développement du 787 Dreamliner présenté comme un système de systèmes (Wilber, 2009), le Department of Defense a supprimé la position de *Lead System Integrator* et Boeing a échoué dans sa tentative de développer un système de systèmes dans le contrôle aérien (Dumez & Jeunemaître, 2017). En un sens, le développement du programme lancé par la métaphore a été *infelicitous*, pour reprendre le terme employé par Austin.



*Le Dream Catcher, Deauville (2018)*

## Aspects méthodologiques

Étudier le rôle que jouent les métaphores dans l'apparition de la nouveauté pose un problème méthodologique. Les métaphores ne se trouvent pas dans les dictionnaires, même pour les concepts traditionnels. Lakoff et Johnson font remarquer que dans un dictionnaire, l'amour, par exemple, sera défini comme une affection passionnée. Mais ce n'est pas à partir de cette définition que nous pensons et vivons l'amour, c'est à partir d'une série de métaphores qui, elles, n'apparaissent pas dans le dictionnaire :

Certains concepts sont presque entièrement structurés par des métaphores. Le concept d'Amour, par exemple, est, pour l'essentiel, structuré en termes métaphoriques : L'AMOUR EST UN VOYAGE, L'AMOUR EST UNE FORCE PHYSIQUE, L'AMOUR EST FOLIE, L'AMOUR C'EST LA GUERRE, etc. Le concept d'Amour est minimalement structuré par la sous-catégorisation L'AMOUR EST UNE ÉMOTION et par les liens qu'il possède avec d'autres émotions. (Lakoff & Johnson, 1985, p. 95)

Mais ces métaphores sont des métaphores mortes. Nous les avons apprises, depuis notre adolescence, dans les livres, les poèmes, les chansons, les films. Nous disposons d'un énorme corpus qui nous permet de les repérer et de les analyser.

La métaphore vive, quant à elle, réside dans le discours (la phrase). Mais aucun indice grammatical particulier ne permet de la repérer : « rien, dans la grammaire, ne distingue l'attribution métaphorique de l'attribution littérale » (Ricœur, 1975, p. 317). Nous avons vu cela dans les deux illustrations ci-dessus. Lakoff et Johnson font remarquer que, souvent, dans la métaphore, la teneur est abstraite et le véhicule concret (l'amour, un voyage). Mais dans *smartphone*, c'est la teneur qui est concrète (le téléphone) et le véhicule qui est abstrait (*smart*). La métaphore a en effet pour but de nous faire comprendre que ce que nous pensions être un objet concret familier est devenu autre chose. Il s'agit d'un processus de « *defamiliarization* » (Shklovsky, 1965/1917). Dans la seconde illustration, la structure grammaticale est encore plus étrange puisque la teneur et le véhicule sont un seul et même mot, « *system* ». Pour retrouver les métaphores vivantes, celles qui introduisent de la nouveauté, il n'existe pas d'autre moyen que de les rechercher par l'analyse de discours à visée de recherche compréhensive (Dumez, 2016). L'analyse de contenu, qui repose sur les lexiques et le traitement statistique des occurrences n'est d'aucun secours (Hardy *et al.*, 2004 ; Hopf, 2004). Si l'on veut regarder comment est apparue la métaphore « systèmes de systèmes » dans la stratégie des firmes de défense américaines, il faut remonter dans les rapports annuels de ces firmes et traquer l'expression (voir Depeyre, 2009) par un codage adapté (Dumez, 2016). Si l'on veut savoir quand l'expression est apparue pour la première fois, il faut faire un travail similaire. Par exemple une erreur se retrouve souvent de texte en texte : celle qui voudrait que l'expression « systèmes de systèmes » soit apparue en 1971 dans un article de Russell L. Ackoff intitulé : « Towards a System of Systems Concepts ». Un logiciel qui recherche l'expression « *System of Systems* » tombe effectivement sur cet article. Mais il suffit de le lire pour voir que Ackoff ne parle absolument pas de système de systèmes. Il explique que les concepts liés à la notion de système ne sont pas abordés de manière suffisamment rigoureuse et systématique et qu'il faudrait produire un système de ces concepts ! Visiblement, peu d'auteurs ont pris la peine de simplement lire cet article et ils reproduisent naïvement, les uns après les autres, l'erreur selon laquelle l'expression « *system of systems* » serait apparue en 1971.

Méthodologiquement, l'analyse de la nouveauté via l'étude des métaphores suppose donc de :

- a. faire la distinction entre métaphore morte et métaphore vive (ce que la plupart des auteurs qui parlent de métaphores dans les organisations ne font pas) ;
- b. identifier des situations d'incertitude dans lesquelles le système catégoriel existant entre en crise et ne parvient plus à dénommer ce qui est en train d'advenir ;
- c. repérer à l'aide de l'analyse de discours, dans un corpus identifié (par exemple, les rapports annuels de firmes – Depeyre, 2009), l'apparition de métaphores ; il est d'ailleurs possible que plusieurs métaphores rivales soient formulées (certains ont prôné « *collaborative systems* » à la place de « *systems of systems* ») ;
- d. analyser ces métaphores sous l'angle des programmes d'action ou d'expérience qu'elles ouvrent ;
- e. suivre la réussite ou l'échec de ces programmes (*felicity or infelicity*).

## Conclusion

Dans les situations d'incertitude et de trouble dans le système catégoriel, il existe deux options. La première consiste à continuer d'utiliser le système catégoriel habituel, quitte à passer à côté de la nouveauté. La seconde procède par métaphore pour générer des idées nouvelles sous la forme d'un programme d'action. Dans la nuit du 14 juillet au 15 juillet 1789, le duc de la Rochefoucauld-Liancourt, grand maître de la Garde-Robe, réveille le roi pour lui annoncer la prise de la Bastille. Le roi lui pose une question : « Mais c'est donc une révolte ? ». La forme interrogative manifeste un doute sur la manière dont la catégorie existante, révolte, peut permettre d'analyser la situation qui apparaît avoir un aspect nouveau par rapport aux révoltes connues. « Non, Sire, c'est une révolution » répond le duc. Il s'agit d'un énoncé métaphorique. Les deux interlocuteurs n'ont évidemment pas la moindre idée de ce qui va se passer. À la lumière de ce que nous savons s'être passé après cette conversation, et de ce que nous savons de la révolution russe qui s'est inspirée de ces événements, nous avons, nous, une notion assez précise de ce que veut dire le mot « révolution ». Aujourd'hui, la métaphore est morte. Au moment de l'échange relaté, elle est vive. Hannah Arendt a d'ailleurs analysé en détail le sens de cette métaphore (Arendt, 1990). Après l'avoir formulée, La Rochefoucauld-Liancourt propose au roi un programme d'action qui n'est pas celui d'une réponse à une simple révolte : se rendre à l'Assemblée Nationale, rappeler Necker, retirer les troupes qui ont été massées à Versailles et à Paris.

C'est dans le domaine de la stratégie que l'analyse des métaphores sous l'angle de la nouveauté apparaît la plus féconde. Richardson (1972) opposait les activités et les capacités de la firme. Les capacités sont définies par la possibilité de développer des activités similaires à celles que la firme maîtrise. La notion de similarité semble renvoyer à la théorie de la métaphore chez Aristote. Il faut se référer à une théorie plus radicale de la métaphore et adopter la perspective de la créativité de l'action stratégique (Depeyre & Dumez, 2014) : par la métaphore, des programmes sont développés, qui ne repèrent pas simplement des similarités existantes, mais qui sont susceptibles de créer des similarités qui n'existaient pas avant l'énoncé métaphorique. Il faut pour cela que des situations d'inconfort catégoriel soient rencontrées. Et il faut bien sûr envisager également que ces programmes puissent échouer ■

## Références

- Abrahamson Eric, Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (2016) "A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity", *The Academy of Management Review*, vol. 41, n° 2, pp. 367-381.
- Arendt Hannah (1990) *On Revolution*. New York, Penguin Books.

- Bertalanffy Ludwig von (1968) *General System Theory*. New York, George Braziller.
- Boxenbaum Eva & Rouleau Linda (2011) “New Knowledge Products as Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory”, *The Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 272-296.
- Cornelissen Joep P. (2006) “Metaphor in Organization Theory: Progress and the Past”, *The Academy of Management Review*, vol. 31, n° 2, pp. 485-488.
- Cornelissen Joep P. & Kafouros Mario (2008) “Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory?”, *British Journal of Management*, vol. 19, n° 4, pp. 365-379.
- Depeyre Colette (2009) *De l'observable au non-observable : les stratégies d'identification, d'adaptation, de création d'une capacité de la firme. Dynamiques de l'industrie américaine de défense (1990-2007)*, Nanterre, Thèse de doctorat de l'Université Paris Ouest.
- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2014) “Dimension économique”, in Tannery Franck, Denis Jean-Philippe, Hafsi Taïeb & Martinet Alain-Charles (2014) *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 315-326.
- Dumez Hervé (2016) *Comprehensive Research. A methodological and epistemological introduction to qualitative research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Dumez Hervé & Jeunemaitre Alain (2017) “Firms’ Political Strategies in a New Public/Private Environment: The Boeing Case”, in Garsten Christina & Sörbom Adrienne (2017) *Power, Policy and Profit. Corporate Engagement in Politics and Governance*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 100-114.
- Fayol Henri (1949) *General and Industrial Management*. Translated by Constance Storrs, Foreword by L. Urwick, New York, Pitman Publishing Corporation [1<sup>st</sup> édition : Fayol Henri (1916) Administration industrielle et générale, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 10, pp. 5-164].
- Garud Raghu, Simpson Barbara, Langley Ann & Tsoukas Haridimos (2015) *The Emergence of Novelty in Organizations*, Oxford, Oxford University press.
- Grant David & Osrick Cliff [eds] (1996) *Metaphor and Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Haftor Darek M. (2015) “The Notion of ‘Systems of Systems’ should be abandoned”, in Axelsson Jakob [ed] *Proceedings of the 1<sup>st</sup> Scandinavian Workshop on the Engineering of Systems-of-Systems (SWESoS)*, Stockholm: Swedish Institute of Computer Science (SICS), pp. 22-25.
- Hardy Cynthia, Harley Bill & Phillips Nelson (2004) “Discourse Analysis and Content Analysis: Two Solitudes”. *Qualitative Methods*, vol. 2, n° 1, pp. 19-22.
- Helfat Constance, Finkelstein Sidney, Mitchell Will, Peteraf Margaret A., Singh Harbir, Teece David J. & Winter Sidney G. (2007) *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford, Basil Blackwell.
- Hesse Mary B. (1965) “The explanatory function of metaphor”, in Bar-Hillel Yehoshua [ed] *Logic and Philosophy of Science*, Amsterdam, North-Holland, pp. 249-259.
- Hesse Mary B. (1988) “The cognitive claims of metaphor”, *The Journal of Speculative Philosophy*, vol. 2, n° 1, pp. 1-16.



Le Why not, Deauville (2018)

- Hopff Ted (2004) "Discourse and Content Analysis: Some Fundamental Incompatibilities". *Qualitative Methods*, vol. 2, n° 1, pp. 31-33.
- Jamshidi Mohammad [ed] (2009) *System of System Engineering: Innovations for the 21<sup>st</sup> Century*. Hoboken (NJ), John Wiley.
- Joas Hans (1996) *The Creativity of Action*. Oxford/New York, Polity Press [trad. franç. : Joas Hans (1999) *La créativité de l'agir*. Paris, Éditions du Cerf].
- Lakoff George & Johnson Mark (2003/1980 1<sup>st</sup> ed) *Metaphors We Live By*, Chicago & London, The University of Chicago Press [trad. franç. : Lakoff George & Johnson Mark (1985) *Les métaphores dans la vie quotidienne*, Paris, Les Éditions de Minuit].
- Laugier Sandra (2018) "The Vulnerability of Reality Austin, Normativity, and Excuses", in Tsohatzidis Savas L. [ed] *Interpreting J.L. Austin: Critical Essays*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 119-142.
- Löfgren Lars (2014) "Are Systems of Systems a New Reality?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 3, pp. 47-54.
- Morgan Gareth (1986) *Images of Organization*, Newbury Park (CA), Sage.
- Porter Michael E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue S2 (Winter), pp. 95-117.
- Ricoeur Paul (1975) *La métaphore vive*, Paris, Seuil/Essais.
- Ricoeur Paul (1986) *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*. Paris, Seuil/Essais.
- Richards I.A. (Ivor Armstrong) (1936) *The Philosophy of Rhetoric*, Oxford, Oxford University Press.
- Richardson George B. (1972) "The Organisation of Industry", *The Economic Journal*, vol. 82, n° 327, p. 883-896.
- Ryle Gilbert (1949) *The Concept of Mind*, London, Hutchinson & Co.
- Schön Donald A. (1963) *The Displacement of Concepts*, London, Routledge.
- Schön Donald A. (1979) "Generative Metaphor: A perspective on problem-setting in social policy" in Ortony Andrew [ed] *Metaphor and Thought*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 254-283.
- Shklovsky Viktor (1965/1917) "Art as technique", in Lemon Lee T. & Reis Marion J. [eds] *Russian Formalist Criticism*. Lincoln, University of Nebraska Press.
- Tsoukas Haridimos (1991) "The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science". *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, pp. 566-583.
- Wilber George F. (2009) "Boeing's SoSE Approach to e-Enabling Commercial Airlines", in Jamshidi Mohammad [ed] *System of System Engineering: Innovations for the 21<sup>st</sup> Century*, Hoboken (NJ), John Wiley, pp. 232-256.