

Travailler avec des métaphores dans les organisations (de formation)

GERI THOMANN

Notre langage est émaillé de métaphores, de phénomènes et de notions qui sont illustrées par des analogies dans leur description. Les métaphores peuvent être utilisées dans le travail éducatif pour permettre de décrire des schémas cachés, pour donner un langage à des thèmes difficiles et amorcer des développements utiles. Une métaphore courante dans notre langue est celle du navire – souvent en liaison avec la tempête et le naufrage. Deux exemples (accompagnement externe de la structure de direction d'une haute école et évaluation externe de la gestion de la qualité d'une école supérieure) illustrent comment on peut travailler avec des métaphores du navire dans la phase de diagnostic de projets d'assistance-conseil ou d'évaluation dans des organisations de formation.

FSEA (Éd.): Education
Permanente 2023-1,
Revue suisse pour la
formation continue,
www.ep-web.ch/f



Les organisations et les sociétés vivent de mythes et de légendes, de rumeurs et de métaphores que les individus utilisent sous forme d'histoires, transmises oralement pour décrire leurs expériences. Il n'est pas rare qu'elles servent à la construction identitaire.

Les histoires «telles que la vie les écrit» sont complexes, ambiguës et contradictoires, précisément parce qu'elles sont «tirées» de la vie. Dans l'espace de liberté de la fiction, nous créons (et nous créons comme) des personnages. La narration a ici quelque chose de ludique, les histoires sont des variantes et pas forcément des faits, elles font «comme si».

«Pendant que je raconte des histoires, je ne me préoccupe pas de la vérité, mais des possibilités de la vérité. Tant qu'il y a encore des histoires, il y a des possibilités.» – Bichsel 1982, pp. 11–12

La didactique usuelle préfère malheureusement «expliquer» plutôt que «raconter». Les histoires ne servent donc souvent qu'à susciter l'attention et à créer un climat propice pour les explications consécutives, au lieu d'inciter les personnes apprenantes ou participantes à produire elles-mêmes des histoires. Pourtant, les rencontres singulières (c'est-à-dire individuelles et «non scientifiques») avec des contenus ou des individus quelconques peuvent être décrites et approfondies en racontant des histoires (associations, souvenirs, analogies). Raconter ses propres histoires et écouter celles des autres ouvre des passages insoupçonnés. Les explications «ordinaires» s'expliquent alors souvent d'elles-mêmes.

Dans le coaching également, les histoires racontées par les clientes et clients (pendant la phase de conseil appelée l'«exposition») constituent la base nécessaire pour une définition des problèmes et un diagnostic en commun.

Les métaphores expriment une chose à travers une autre

Les métaphores et les histoires sous forme d'allégories, de mythes, de paraboles, de contes et de fables ont en commun le fait qu'elles évoquent des idées et des attitudes non pas directement, mais sous forme de quelque chose de comparable, stimulent par ce «détour» l'imaginaire et facilitent ainsi des conclusions insoupçonnées. Elles possèdent d'une part le pouvoir de susciter l'attention, et sont en même temps en mesure de lier l'imagination à certains contenus.

La différence entre une métaphore et une histoire réside dans le fait que les histoires sont généralement plus étendues, et que les métaphores sont fréquemment liées à des notions données.

Les métaphores («transposition» en grec ancien) facilitent le flux narratif parce qu'elles présentent une chose dans les termes d'une autre (éventuellement plus inoffensive), cette association éclairant la chose décrite d'un jour

nouveau. Le terme en tant que tel est ainsi remplacé par quelque chose de plus percutant et de plus expressif. Les métaphores expriment donc en quelque sorte, par une approche imagée et symbolique, une chose par une autre.

Notre langage est constellé d'expressions métaphoriques. Exemples: «le mur du silence», «chercher une aiguille dans une botte de foin», «briser le cœur de quelqu'un», «enfoncer le clou», «donner du fil à retordre à quelqu'un», «prendre quelqu'un à contre-pied», «partir en flèche», «s'arracher les cheveux», «tomber des nues», etcétera, etcétera. Ces expressions sont en partie déjà tellement établies dans le langage courant qu'elles sont considérées comme des «métaphores mortes» (p. ex. «le pied de la chaise» ou «la couronne de l'arbre»).

Les métaphores n'ont pas de signification en soi, celle-ci leur est conférée dans le contexte donné ou dans le cadre de la conversation, elles doivent être «traduites» et comprises. Cela se manifeste surtout comme une difficulté lors de l'apprentissage de langues étrangères, mais également dès lors que nous devons nous repérer dans une nouvelle culture organisationnelle. Edgar Schein (2003) parle dans ce contexte d'artéfacts langagiers qui appartiennent à la culture spécifique de l'organisation et qui reflètent des assumptions fondamentales.

Pourquoi des métaphores dans le travail éducatif?

Le langage peut être considéré d'une manière générale comme un vecteur central pour la construction de la réalité. Les métaphores utilisées ne sont pas le fruit du hasard, mais suivent des schémas de pensée, de perception et d'action consistants et cohérents (cf. Lakoff et Johnson 2018).

Une analyse des métaphores pourrait donc permettre de mieux comprendre un système, une culture donnée.

Dans le contexte du travail éducatif, il s'agit toutefois plutôt de permettre, avec un travail ciblé sur les métaphores, de rendre transparent le savoir collectif et implicite d'une organisation, de contourner les zones taboues, de se rapprocher du cœur de l'identité.

Le travail ciblé avec des métaphores permet:

- de rendre des configurations de problèmes descriptibles sous une forme jusqu'alors moins courante et de lever les tabous sur des sujets délicats;
- de rompre ou d'enrichir des schémas;
- de stimuler des évolutions utiles sur le plan instinctif.

J'aimerais expliquer cela au moyen d'un exemple.

La métaphore du navire: naufrages et loups de mer survivants

Les métaphores de navires sont inévitablement associées aux naufrages. Faire naufrage signifie en fait «échouer». En allemand, le fait d'échouer – «scheitern» – existe avant tout comme verbe, le mot désigne un processus; en

français, on traduirait également l'idée du « naufrage » par le verbe « échouer » (ou « faire naufrage »).

« Scheitern », en tant que substantif, signifie quelque chose qui a été brisé, qui est tombé en morceaux (« Scheit » – en ancien allemand « scit » – signifie bûche). Le naufrage passe depuis l'Antiquité grecque pour une conséquence quasi incontournable de la navigation, qui était pour ainsi dire considérée comme une transgression risquée, presque blasphématoire. Le péril de la navigation est décrit de l'Odysée jusqu'aux histoires de Sindbad le marin, de Moby Dick ou de Robinson Crusoé: des courants insoupçonnés, des zones de faible profondeur, des pertes d'orientation, des changements de cap nécessaires en raison de conditions météorologiques, et soudain: la proue d'un navire se fracasse en bûches contre un écueil. Ainsi échouèrent souvent aussi des affaires commerciales, ainsi se brisèrent des espoirs nourris, des passions débridées, des fantasmes d'omnipotence technique (Titanic) ou tout simplement un business plan surestimé – ou même l'amour?

Dans « Le Tasse », Goethe a décrit l'amour vain et rejeté au moyen de la métaphore du naufrage.

« Le gouvernail est brisé, le navire craque de toutes parts; le plancher éclate et s'ouvre sous mes pieds! Je te saisis de mes deux bras! Ainsi le matelot s'attache encore avec force au rocher contre lequel il devait échouer. »¹

Le naufrage est sans doute la métaphore la plus forte pour le phénomène de l'échec: par exemple, on fait naufrage, on coule, on chavire, on s'envase, on est pris dans un tourbillon et on sombre. À l'époque moderne, on peut également faire une erreur d'aiguillage et dérailler. Avec les premiers aéronefs, la symbolique s'est élargie aux atterrissages en catastrophe et aux crashes et, pour toute une compagnie aérienne, au grounding. Et à l'ère de l'informatique, on plante, on se met en veille, on beugue ou on gèle.

Dans son essai paru pour la première fois en 1979, Blumenberg (2011) se penche sur le paradoxe suivant: depuis l'Antiquité ce sont surtout les habitant·e·s de l'intérieur des terres qui utilisent des termes empruntés à la navigation pour décrire et comprendre des événements percutants de la vie publique et privée. Apparemment, la métaphore du navire semble bien convenir pour donner un langage à certains phénomènes.

L'utilisation métaphorique de notions relevant du monde de la météo (orageuse) en mer se retrouve également

¹ « Zerbrochen tost das Steuer, und es kracht / Das Schiff an allen Seiten. Berstend reisst / Der Boden unter meinen Füßen auf! / Ich fasse Dich mit beiden Armen an! / So klammert sich der Schiffer endlich noch / Am Felsen fest, an dem er scheitern sollte. » (Goethe 1968, p. 161.)

dans les descriptions anonymisées fournies par des cadres du domaine de l'éducation (Thomann 2008), qui parlent de signes avant-coureurs, de phénomènes concomitants ou d'expériences de leur échec personnel dans le quotidien de leur travail de direction:

«... Et parfois tu pilotes, tu pilotes et tu détermènes, mais parfois aussi, tu es entraîné.»

«Il y a de grandes chances que tu ne puisses plus échapper au tourbillon et que tu chavires.»

«... Tu tombes alors dans un système de lois où tu fais partie de ce jeu, et où l'idée du capitaine en haut sur le pont est très relative.»

Il est intéressant de noter que le naufrage – si l'on y survit – a également quelque chose de libérateur, de cathartique. Un poème d'Ungaretti (1961, p. 66, orig. 1917) évoque l'acte créatif-poétique du naufrage et de la force qui s'ensuit:

Joie des naufrages

*«Et soudain tu reprends
ton chemin
comme
après le naufrage
un loup de mer
qui a survécu»²*

Pétrolier haute technologie et arche de Noé – exemples du travail avec des métaphores dans des organisations de formation

Premier exemple: structure de direction d'une haute école

Dans le cadre d'un projet d'accompagnement «nouvelle structure de direction» au sein d'une haute école, on a demandé – il y a quelques années, à l'ensemble du personnel et avant le début du projet – dans un sondage anonyme en ligne, d'indiquer une métaphore leur paraissant appropriée pour leur haute école. Sans aucune intervention guidant les réponses, près de la moitié des descriptions métaphoriques ainsi obtenues se situaient dans le domaine de la navigation.

Voici à titre d'illustration quelques exemples anonymisés:

«Un pétrolier haute technologie avec un capitaine et un premier timonier... ils cherchent la terre qui vaut la peine d'être explorée mais ne savent pas vraiment où aller; au moins, l'équipage travaille et remplit sa mission.»

«Quelques barges, reliées entre elles, se dirigeant dans des directions différentes, se freinant en partie mutuellement.»

² *Allegria di naufragi: «E subito riprende / il viaggio / come / dopo il naufragio / un superstite / lupo di mare.» (Texte original d'Ungaretti en italien.)*

«Le langage utilisé à la passerelle ou au mess des officiers n'a pas grand-chose à voir avec la marine, la météorologie et la navigation, mais plutôt avec la gestion et l'administration.»

«Un cargo avec des conteneurs préformatés, souvent surformatés à l'intérieur et dotés d'une forte structure, mais vides de contenu...».

Dans les discussions de groupe, les métaphores sont apparues régulièrement. Il semblait plus facile de décrire des phénomènes difficiles en langage maritime qu'en langage courant. Dans un rapport final, on a inclus à titre d'illustration, pour les diverses catégories diagnostiques, des exemples types de descriptions métaphoriques.

Apparemment, après le projet, le langage maritime s'est en partie établi culturellement lorsque les mots manquaient dans le langage courant pour des situations difficiles.

Deuxième exemple: évaluation d'une école supérieure

Lors de discussions de groupe dans le cadre de l'évaluation externe d'une école supérieure, on a demandé à toutes les personnes exerçant les diverses fonctions comment elles voyaient leur école en tant que navire. Cela visait à cerner l'autoperception de l'organisation et à entamer de façon plaisante le dialogue avec les personnes impliquées. Dans les entretiens, les personnes interrogées ont été priées d'expliquer et de justifier leurs images. Au fil de l'évaluation, la métaphorisation a régulièrement servi à expliquer des événements et des situations spécifiques.

Lors du questionnement initial, les métaphores présentées ci-après, classées par fonctions, ont été évoquées (sélection des plus fréquentes, v. tableau). Elles sont nombreuses – mais elles illustrent toutefois les diverses perspectives de toutes les personnes représentant les fonctions concernées.

(Voir tableau p. 115: «Métaphores du navire»)

Quelle image d'ensemble de l'école évaluée se déploie-t-elle sous votre regard intérieur?

Vous pouvez imaginer que ces mentions ont suscité sur place des discussions intenses et qu'elles ont souvent permis d'entrer dans le vif du sujet des forces et des faiblesses organisationnelles perçues – en liaison avec des expériences et des histoires. Il a été intéressant de rendre ces différentes métaphores transparentes et d'en discuter dans le cadre d'une manifestation réunissant toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs. On a vu apparaître des appréciations en partie divergentes, mais dans l'ensemble le tableau s'est néanmoins avéré assez cohérent. Au cours des entretiens d'évaluation, le langage de la métaphore a été régulièrement utilisé lorsque les mots manquaient pour expliquer les choses; citons à titre d'exemple la fonction d'«arche de Noé» de l'école dans la

Métaphores du navire

ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS EN 1 ^E ANNÉE	<ul style="list-style-type: none"> - Navire de croisière (possédant plusieurs niveaux) - Ferry (tous peuvent monter à bord) - Maison sur un bateau (avec canots de sauvetage, car le grand bateau est un peu vieux) - Grand navire (ne chavire pas, des bouées de sauvetage assurent la sécurité) - Vieux bateau avec guirlande lumineuse (ambiance joyeuse)
ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS EN 2 ^E ANNÉE	<ul style="list-style-type: none"> - Navire de croisière (beau et spacieux, avec diverses surfaces) - Bateau à rames (grand, tout le monde rame, mais il y a encore des réparations à faire) - Navire de ligne (va dans une direction donnée, le but est clair) - Sous-marin (descend en profondeur, mais remonte aussi à la surface) - Ferry (de l'école à la pratique) - Canot de sauvetage (les crises sont permises)
ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS EN 3 ^E ANNÉE	<ul style="list-style-type: none"> - Vieux bateau à vapeur (beau, parfois il n'avance pas, il se bloque) - Voilier (bon en cas de collaboration, difficile en cas de chaos) - Catamaran à trois coques (trois années de formation) - Ferry (but clair) - Bateau à rames (participation, ne marche qu'avec un rythme commun) - Péniche (familiale et belle)
DIRECTION DE L'ÉCOLE	<ul style="list-style-type: none"> - Véhicule amphibie avec canots auxiliaires culturels - Arche (diversité des espèces, place pour les drôles d'oiseaux, lourde mais stable, lente et toujours en mouvement, orientée objectifs)
DIRECTION DE L'ÉCOLE	<ul style="list-style-type: none"> - Paquebot océanique (distance de freinage, inertie) - Brise-glace (évolue dans un environnement difficile) - Bateau à rames (équipe) - Paquebot (avec canots à rames à bord) - Catamaran (beaucoup en mouvement ces dernières années, maniable)
COMMISSION QUALITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - Grand voilier - Grand vieux vapeur à aubes (avec en partie aménagement moderne) - Ferry (parcours étroit mais avec marge de manœuvre)
RESPONSABLES D'ANNÉE	<ul style="list-style-type: none"> - Vapeur à aubes du Mississipi (ambiance rétro) - Vapeur à aubes océanique (eux calmes, conduite manuelle) - Gorch Fock - Bateau fonctionnant à l'énergie solaire (mais en partie aussi au charbon) - Grand navire avec de nombreux canots - Ferry (le but et le trajet sont clairs)
RESPONSABLES DE DISCIPLINE	<ul style="list-style-type: none"> - Arche de Noé (on est sauvé) - Grand bateau en bois - Catamaran (avec beaucoup de canots qui s'entravent parfois) - Vapeur (sur lequel il fait bon vivre, avec salle de danse) - Voilier, vieux gréement (mais maniable)
ENSEIGNANTES ET ENSEIGNANTS PRINCIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> - Arche (personnes très diverses) - Ferry (mène toujours au but) - Navire de croisière (confortable, bons repas)
CHARGÉES ET CHARGÉS DE COURS	<ul style="list-style-type: none"> - Hovercraft (différents terrains, peu de ressources, mais le but peut être atteint) - Navire de croisière (offre très vaste, organisation complexe, difficile à manœuvrer) - Black Pearl (libertés, hors du commun) - Pédalos (petits et individuels, on se connaît, mais a besoin d'énergie, difficulté de mettre les différents petits bateaux sur le même cap) - Porte-conteneurs (différents conteneurs à empiler librement, mais les pilotes tirent dans des directions différentes)
ADMINISTRATION	<ul style="list-style-type: none"> - Arche (personnes très diverses) - Ferry (mène toujours au but) - Navire de croisière (confortable, bons repas)

polarité entre l'encouragement et la sélection, la question de savoir comment le «vieux vapeur» pourrait être transformé pour devenir un peu plus moderne, le fait que la direction de l'école est le seul organe à utiliser la métaphore du brise-glace, ou l'intention de tous de préserver pour l'avenir un peu de l'ambiance de toute évidence bien confortable d'un navire de croisière.

Autres exemples de métaphores dans le domaine de l'organisation et de la gestion

Les exemples décrits montrent que selon la métaphore utilisée, différents aspects du mode de fonctionnement des organisations se placent au premier plan. Ils se fondent parfois sur des valeurs très différentes.

Dans le cas de la navigation, cela concerne la fonction et le but, la mobilité et le mode de déplacement, les facteurs contextuels (vent et météo) et la réaction vis-à-vis de ceux-ci, le comportement du capitaine et de l'équipage, ainsi que la fonction et la participation des «hôtes», etc.

Et: il n'est pas nécessairement toujours question de naufrage...

Gareth Morgan a ébauché dans son ouvrage «Les images de l'organisation» (2018) diverses autres métaphores de l'organisation pour illustrer les différents modes de fonctionnement des organisations, la manière dont on parvient aux décisions, le rôle de la direction, la répartition des pouvoirs et les conceptions du changement organisationnel. Il distingue les organisations perçues comme:

- machines;
- organismes et cerveaux (deux métaphores du système);
- cultures;
- prisons psychiques;
- systèmes politiques;
- instruments de domination;
- flux et transformation (autopoïèse).

Peut-être qu'il vous viendra à l'esprit des organisations que vous auriez tendance à attribuer à certaines de ces visions, ou peut-être percevez-vous plusieurs de ces «styles métaphoriques» dans une même organisation.

Diverses conceptions et théories s'appuient sur des prémisses contradictoires quant aux objectifs des organisations, à la vision humaine ainsi qu'au rôle et à la valeur de l'individu dans l'organisation qui sont contenus dans ces images. Ainsi, le service administratif d'une organisation se situera plutôt, pour de bonnes raisons, dans le cadre de la métaphore de la machine, puisqu'elle doit veiller à l'efficacité des processus, tandis que les enseignant·e·s s'aligneront éventuellement sur la métaphore de la culture et défendront des valeurs traditionnelles; la direction, quant à elle, souhaite dans l'esprit de la métaphore du cerveau une organisation apprenante et établit à cet effet une gestion de la qualité. Cette diversité des conceptions exige une volonté et des possibilités de traduction.

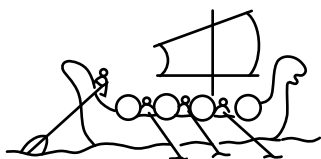
Il y a encore bien d'autres possibilités et concepts d'une métaphorisation dans les organisations (de formation), par exemple la métaphore du jardin pour le travail pédagogique, ou celle du jazz pour le travail de direction latéral dans des groupes (cf. Kuhn/Thomann 2016).

Métaphores du navire pour la planification didactique

Pour terminer, je reviens encore une fois à la métaphore du navire, que j'utilise cette fois-ci pour la réflexion didactique sur la planification et l'atteinte des objectifs dans des événements en lien avec la formation. Examinez les trois types de navires brièvement décrits ci-après (extrait de: Thomann 2019 pp. 83–84 ss d'après Hagmann/Simmen 1990) et tentez de réfléchir à votre quotidien didactique au moyen des métaphores esquissées ou de métaphores de votre propre choix. Avez-vous tendance à vous rattacher à un modèle de navire? Comment se présente votre combinaison de navires? Avec quel modèle avez-vous déjà fait naufrage?

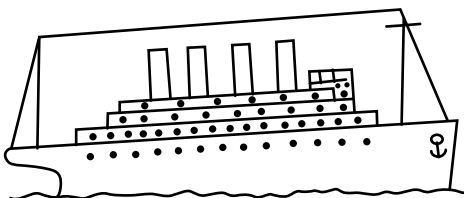
Trois modèles de navires³

1. La «méthode Viking»



Trouvons-nous un-e bon-ne leader et prions les dieux pour que tout se passe bien (comme l'histoire nous l'a appris, cela ne va pas sans poser de problèmes).

2. La «méthode Titanic»



Tout est planifié à l'avance jusque dans les moindres détails, pour qu'il n'y ait pas de problème par la suite. (Cela fonctionne parfois, mais à l'occasion, dans la réalité, la planification remplace le hasard par l'erreur.)

³ Les illustrations suivantes sont tirées du livre: Thomann, Geri (2019): *Ausbildung der Auszubildenden*, 5e édition. Berne: hep, p. 84

3. La «méthode Colomb»



- a. Avoir un but global afin de pouvoir définir la direction à prendre.
- b. Savoir à peu près à quels problèmes on va devoir faire face, afin de pouvoir se préparer: courants et vents, qualités humaines, ressources disponibles, etc.
- c. Posséder les instruments nécessaires pour déterminer quotidiennement sa position: qu'est-ce qui s'est passé jusqu'à présent? Où nous situons-nous momentanément? Comment continuer?

(Ici, on voit apparaître l'inconvénient que Christophe Colomb n'a pas atteint l'Inde comme prévu, mais il a toutefois découvert l'Amérique...).

GERI THOMANN, prof. em. Dr, bbe bildung-beratung-entwicklung.
Contact: geri.thomann@bbe.ch

Bibliographie

- Bichsel, P. (1982):** Der Leser, das Erzählen: Frankfurter Poetik-Vorlesungen. Darmstadt: Luchterhand.
- Blumenberg, H. (2011):** Schiffbruch mit Zuschauer. Paradigma und Daseinsmetapher. Berlin: Suhrkamp
- Goethe, J.W.:** Gesammelte Werke Band V, Zurich 1968 (extrait de Torquato Tasso, vers finaux, publié en 1790).
- Kuhn, R., Thomann, G. (2016):** Jazz als Metapher für Führung und Organisation. In: Thomann, G. und Zellweger, F.: Lateral Führen. pp.115–125 Berne: hep.
- Lakoff, G./Johnson, M. (2018):** Leben in Metaphern: Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. 9e édition. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Morgan, G. (2018):** Bilder der Organisation (Sonderausgabe). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Schein, E. (2003):** Organisationskultur. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Thomann, G. (2019):** Ausbildung der Auszubildenden. Berne: hep.
- Thomann, G. (2008):** Produktives Scheitern. Berne: hep.
- Ungaretti, G. (1061):** Gedichte. Traduction d'Ingeborg Bachmann, Francfort/Main: Suhrkamp.