



**HAL**  
open science

## La métaphore dans le domaine économique : lieu d'interface entre langue et culture

Catherine Resche

► **To cite this version:**

Catherine Resche. La métaphore dans le domaine économique : lieu d'interface entre langue et culture. Rosalind Greenstein (dir.). Langues et cultures, une histoire d'interface, Publications de la Sorbonne, pp.13-43, 2006, 2-85944-545-5. hal-04068151

**HAL Id: hal-04068151**

**<https://hal.sorbonne-universite.fr/hal-04068151>**

Submitted on 13 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **La métaphore dans le domaine économique : lieu d'interface entre langue et culture**

Catherine RESCHE, Université Panthéon-Assas - Paris 2

### **Introduction**

Trois points évoqués par le titre de cette étude demandent à être précisés afin que l'objet de notre démarche soit bien compris. Le premier point concerne l'association entre métaphore et domaine scientifique, rapprochement qui ne manque pas de susciter quelques réticences ou critiques. Il appartient donc d'essayer de comprendre la raison à cet *a priori* négatif. Il est vrai que les sciences sociales, dont la science économique fait partie, ont longtemps souffert, et souffrent sans doute encore, de ce que Wheeler (1987) appelle un complexe d'infériorité vis-à-vis des sciences dites dures. Pour remédier à cela, et vraisemblablement pour éviter toute critique, elles ont tenté d'imiter les sciences exactes en se dotant d'outils d'analyse empruntés à ces mêmes « vraies » sciences, et en s'efforçant d'éviter toute subjectivité dans leur approche. Par voie de conséquence, la langue que les scientifiques sont censés utiliser dans leurs recherches, et par laquelle ils font connaître le résultat de leurs travaux, devrait être aussi neutre et « littérale » que possible, ce qui tend à condamner toute velléité de langue imagée. Dans cette logique, scientificité et métaphore semblent s'exclure mutuellement. Pourtant, l'histoire de la pensée économique est jalonnée de théories exprimées par des métaphores, ou élaborées grâce à des métaphores. Les grands penseurs qui ont influencé la science économique auraient-ils pu se passer de ces métaphores pour entrevoir leur théorie ? Aurait-ils pu formuler leurs idées de manière non métaphorique ? La métaphore ne devrait-elle pas être réservée à la littérature et la poésie et bannie des sciences et techniques ? Telles sont certaines des questions que nous devons garder à l'esprit au cours de cette étude.

Le second point annoncé dans le titre concerne le parallèle entre métaphore et interface, parallèle qui traduit d'emblée notre conception de la métaphore comme outil de médiation ou d'interaction. L'examen des définitions de la métaphore et de l'interface nous permettra de mieux appréhender ce parallèle, même si tenter de donner une définition unique de la métaphore relève d'une gageure, tant les théories sont nombreuses, les approches multiples et les travaux conséquents. Notons qu'Aristote, qui a défini la métaphore pour toute l'histoire ultérieure de la pensée occidentale, n'a pu éviter un paradoxe : en effet, dans son explication de la métaphore, il a, pour reprendre les termes de Ricoeur (1975 : 24-25) « créé une métaphore,

empruntée à l'ordre du mouvement", évoquant un « déplacement de ... vers ... ». Il apparaît, conclut Ricoeur, « qu'il n'y a pas de lieu non métaphorique d'où l'on pourrait considérer la métaphore », de sorte que « la définition de la métaphore est récurrente ». Nous prendrons pour point d'appui le passage le plus souvent cité en référence, extrait de la *Poétique*, dans lequel la notion clé de « transport » est centrale :

La métaphore est le transport à une chose d'un nom qui en désigne une autre, transport ou du genre à l'espèce, ou de l'espèce au genre ou de l'espèce à l'espèce ou d'après le rapport d'analogie. [*Poétique* 1457b 6-9, trad. 1969]

Sans nous attarder sur la remise en question de la restriction de la métaphore à un nom, car cela ferait l'objet d'un long examen et d'une autre étude, nous retiendrons ici l'idée que la métaphore, du grec *meta-phorein*, signifie bien « porter au-delà, trans-porter ».

Intéressons-nous maintenant au terme « interface », composé du préfixe latin *inter* (entre) et d'un substantif qui peut avoir une double origine : *facies* (apparence) ou le verbe *facere* (faire), dont subsisterait la racine *fac*. Dans ce dernier sens, une interface pourrait donc impliquer une action, notion sur laquelle nous reviendrons. Selon le dictionnaire historique de la langue française, l'anglais *interface* a précédé le français « interface ». En 1882, « *interface* » signifiait « surface placée entre deux portions de matière ou d'espace », d'où « lieu d'interaction » ; puis, en 1962, le sens nouveau de « dispositif destiné à assurer la connexion entre deux systèmes » est apparu. Enfin, il est précisé que le nom s'emploie aussi métaphoriquement. D'ailleurs, il convient de souligner que la notion même d'interface implique une métaphore : toute interface est une métaphore. Les diverses définitions données par les dictionnaires mentionnent plusieurs sens, les premiers étant toujours liés à la technologie, puis à l'informatique. Par extension, on arrive à un emploi plus large, et l'interprétation du terme est fonction du contexte dans lequel il est utilisé. Mais dans toutes les définitions, on retrouve un certain nombre de points communs : l'interface relie, assure un contact, une connexion ou jonction entre deux systèmes, groupes, organisations, éléments. C'est un lieu d'interaction, une situation de rencontre, un moyen de communication. De toute évidence, métaphore et interface partagent un certain nombre de traits, parmi lesquels l'idée de transfert ou transport, qui constitue une piste majeure à explorer, et qui induit, elle aussi, l'idée d'action. Il convient, en outre, de noter que les deux termes se définissent par des métaphores et que celles-ci convergent, ce qui justifie le rapprochement annoncé dans notre titre.

Le dernier point que nous souhaiterions aborder concerne le sens à donner à « langue » et « culture » dans l'approche annoncée. N'oublions pas que ce sont les manifestations linguistiques qui signalent et véhiculent les métaphores dans le discours. Selon que l'on considère l'expression

linguistique de la métaphore ou le processus mental, on oscille entre deux pôles : d'une part les aspects lexicaux, et d'autre part les aspects conceptuels qui sont, par essence, liés à l'élaboration de théories, à la façon dont les courants de pensée sont forgés, et à leur impact sur les idées et les actions. L'image des deux pôles (lexique, concepts) est toutefois caricaturale, car c'est plutôt un continuum qu'il faut envisager, le concept étant exprimé par un terme, le terme conduisant à la phrase, puis au discours, et l'impact du discours évoquant l'action, puisque dire, c'est aussi faire (Austin 1961). Par culture, nous entendons donc ici non seulement tout ce qui a trait à la construction de la discipline et à son évolution, mais nous souhaitons également envisager, au-delà des aspects strictement disciplinaires, les implications et applications au niveau professionnel.

Nous proposons donc, dans cette étude, de transporter le lecteur au pays de la métaphore dans le domaine spécialisé de l'économie, et d'explorer ce que représente le lieu d'interface ménagé par la métaphore ou nécessaire à la métaphore. Dans un premier temps, nous exposerons le cadre théorique de notre analyse, afin de montrer en quoi la métaphore est un lieu d'interface. Cet examen nous conduira alors à étudier les degrés divers de l'interface. Nous nous intéresserons d'abord aux aspects disciplinaires, en termes d'heuristique et de didactique, et nous examinerons ensuite les aspects professionnels, en réduisant notre angle d'approche au domaine de l'organisation des entreprises. À ce niveau, les fonctions heuristique et didactique se déclineront plutôt en termes de « vision » ou de « mission » et incluront la communication des valeurs et principes retenus. Pour terminer notre analyse, nous aborderons l'interface conceptuelle / pragmatique de la métaphore en examinant le passage de la communication à l'action, du « dire » au « faire » et le rôle de la métaphore dans l'élaboration et l'introduction de nouvelles approches et pratiques.

## **1. Cadre théorique et exploration du lieu d'interface**

Assurément, en parlant d'interface à propos de la métaphore, nous nous plaçons clairement dans le camp de ceux pour lesquels la métaphore est irremplaçable et utile (Cantor 1982), par opposition à la thèse selon laquelle elle est superflue, voire dangereuse. Il convient, en effet, de rappeler que depuis l'Antiquité, la métaphore a été critiquée et déconseillée. Platon évoquait le recours à la métaphore comme l'art de l'illusion et de la tromperie. Beaucoup plus tard, Hobbes a soutenu que métaphore et pensée rationnelle étaient opposées. Aristote, disciple de Platon, et reconnu comme une référence obligée dans toute étude sérieuse sur la métaphore (Ortony 1979 : 3), peut, par certains égards, conforter les scientifiques dans la méfiance dont ils font preuve à l'encontre de la métaphore, mais peut également être crédité pour avoir ouvert des perspectives intéressantes.

Précisément, se recommander d'Aristote pour condamner la métaphore relève d'une interprétation hâtive ou d'une lecture parcellaire de ses écrits, véhiculées à travers les siècles. Il importe donc, en la matière, de procéder avec prudence. En effet, en se fondant exclusivement sur le chapitre 22 de la *Poétique*, certains affirment qu'Aristote considérait la métaphore comme un ornement, et condamnait son utilisation en dehors de la poésie. Il précisait d'ailleurs qu'il fallait du génie pour bien voir les ressemblances. Il importe toutefois de ne pas oublier que la *Poétique* est un traité sur le genre tragique et épique (Mahon 1999). Dans ce contexte, il va de soi qu'il n'est pas donné à tout un chacun de s'improviser poète et que créer de nouvelles métaphores dans ce domaine exige un certain talent ou relève d'un art. À cet égard, la remarque d'Aristote est aisément compréhensible. Mais il y a une différence entre l'art de créer des métaphores poétiques et la faculté de recourir à la métaphore, de l'utiliser, la comprendre et même simplement la réutiliser.

En revanche, si l'on se reporte à la *Rhétorique*, où il est question du style oratoire, de la prose écrite, mais aussi du discours quotidien, on s'aperçoit que l'omniprésence de la métaphore dans la conversation et les écrits est bien admise par Aristote (livre 3). Il va encore plus loin, puisqu'il reconnaît également, dans le chapitre 10, que l'on est attiré par la métaphore, qui aide à s'exprimer de manière plus claire et agréable, au point que l'on comprend et apprend mieux grâce à elle. Ces derniers aspects évoqués par Aristote servent de point de départ à notre approche. On en trouve, par ailleurs, des échos dans la recherche moderne, en particulier au niveau de la valeur cognitive de la métaphore et de l'apprentissage des langues étrangères. Nous sommes assurément bien loin de l'interprétation d'une métaphore "cosmétique", simple ornement, qui serait considérée comme superflue, et pourrait être avantageusement remplacée par une expression non métaphorique.

La thèse de la paraphrase, selon laquelle toute métaphore pourrait s'exprimer littéralement, est donc difficilement recevable, et ceci à plusieurs titres. Tout d'abord, au plan lexical, il faudrait pouvoir disposer d'un lexique extrêmement étendu pour éviter les emprunts d'un domaine à un autre ou tout glissement de sens et faire en sorte qu'à chaque concept corresponde un terme propre et unique. Pour répondre aux besoins d'expression, même dans la langue courante, il a bien fallu avoir recours à la polysémie, en procédant par analogie<sup>1</sup>. En second lieu, pour mettre en relief l'apport indispensable de la métaphore au plan cognitif, nous emprunterons à Wittgenstein (1961), l'image d'une échelle qui permet de voir autre chose, plus haut et plus loin. Bien évidemment, comme il le souligne, il est possible d'enlever cette échelle, mais ceci ne peut se faire qu'une fois la nouvelle perspective

---

<sup>1</sup> On notera que nous ne parlons pas de "sens figuré", car c'est le contexte qui détermine l'emploi insolite. Il n'y a pas, par essence, d'emploi déviant ou de sens littéral absolu.

intégrée. Enfin, si la paraphrase est possible, dans le cas des métaphores nouvelles, et ceci vaut sans doute pour les métaphores constitutives d'une théorie que nous verrons plus loin, il faut préciser que ce n'est possible qu'*a posteriori* (Grey 2000). D'ailleurs, ajoute Grey, la reformulation est souvent plus longue et moins efficace en ce qu'elle ne suscite pas l'imagination. Ceci confirme bien que, sans la métaphore, il aurait été bien difficile, voire impossible d'envisager les analogies qu'elle favorise.

Si la métaphore, qui rapproche soudain des choses qui semblaient éloignées, surprend par ce que Ricoeur (1975 : 229) appelle « une attribution insolite », elle permet également d'envisager une ressemblance qui n'avait pas été perçue. Il apparaît donc que la métaphore apporte un contenu supplémentaire et nous sommes d'avis, pour reprendre l'idée de Black (1962 : 37) que c'est la métaphore qui crée la ressemblance, et qu'elle ne se borne pas à détecter ou formuler une quelconque ressemblance qui existait déjà. En suggérant la création de liens, et en filtrant, en quelque sorte, la réalité, elle la re-décrit. La notion de « re-description métaphorique » (Hesse 1980) peut se comprendre au niveau scientifique comme l'anticipation rationnelle de nouveaux phénomènes, anticipation qui implique une négation réfléchie de l'ordre ancien et en même temps, un ordre nouveau. Cet aspect nous sera utile ultérieurement pour traiter de l'impact des choix métaphoriques dans la communication des idées.

Revenons un instant sur l'idée de déplacement, qui se retrouve dans la plupart des théories sur la métaphore, qu'elles considèrent que la métaphore se limite au mot, ou qu'elles envisagent l'énoncé ou encore le discours. Ce déplacement, décrit par la métaphore du transport chez Aristote, est exprimé par la métaphore du véhicule chez Richards ([1936]1979). Pour ce dernier, un domaine (*tenor*) est décrit sous les traits d'un autre domaine (*vehicle*), et la métaphore résulte de l'interaction. Il ne s'agit donc plus d'un simple déplacement de mots ou d'expressions. Beardsley (1967) suggère l'idée d'un croisement de chemins en précisant que la métaphore se produit au point d'intersection entre plusieurs champs sémantiques. Mais Richards reste bien le premier à dépasser le niveau lexical ou sémantique et à affirmer nettement<sup>2</sup> que la métaphore se situe au niveau conceptuel, et donne lieu à un commerce ou une sorte de transaction entre pensées (1979 : 94) :

Thought is metaphoric, and proceeds by comparison, and the metaphors of language derive therefrom.

Depuis quelques décennies, bon nombre de chercheurs, qui envisagent, eux aussi, la métaphore au niveau de la pensée, se situent dans l'axe de la linguistique et de la sémantique cognitives. L'approche conceptuelle associée à Lakoff et Johnson (1980) ne saurait, dans le cadre de notre étude,

---

<sup>2</sup> Rappelons quand même qu'Aristote avait entrevu le rôle cognitif de la métaphore.

apporter de réponse suffisamment complète car elle a pour objet les métaphores que nous utilisons au quotidien. De manière partielle, toutefois, elle est exploitable pour l'étude des métaphores tirées du domaine économique et véhiculées au quotidien par les médias dans le cadre de la vulgarisation du savoir. En revanche, Fauconnier et Turner (1996, 1998), dont le travail porte sur les métaphores innovantes, sont en mesure de nous fournir des pistes intéressantes par le biais de leur théorie de la fusion (*blending*). Les deux groupes de chercheurs ne doivent pas pour autant être renvoyés dos à dos, car leurs théories sont plutôt complémentaires, comme le soulignent Grady, Oakley & Coulson (1999). Elles ont, en effet, en commun de prendre appui sur la notion de projection entre domaines conceptuels mis en relation. Toutefois, là où Lakoff et Johnson parlent de domaines structurés par l'expérience physique, par les expériences culturelles et les relations sociales qui fournissent des schémas de référence, Fauconnier et Turner traitent d'espaces mentaux (*mental spaces*). Et si les premiers considèrent deux domaines, avec un mouvement de l'un en direction de l'autre, les derniers ménagent quatre espaces mentaux.

Pour illustrer cette différence, appliquons ceci à un contexte économique plus parlant et nous verrons que le domaine d'interface ménagé par les quatre espaces est mieux adapté aux besoins de notre étude qu'une simple projection. Considérons, par exemple, la métaphore *a white knight*, tirée du domaine des acquisitions d'entreprises (Annexe 1). L'espace 1 représente l'espace source, et nous renvoie à l'époque chevaleresque, avec son cortège de combats, son code d'honneur, etc. L'espace cible ou espace 2 du schéma, renvoie au monde des entreprises, et plus précisément au contexte des acquisitions, avec tout ce que cela représente en termes de tractations, rapports de force, stratégies, et enjeux économiques. L'espace générique permet de procéder en traits assez larges à un état des lieux des composantes essentielles des deux premiers espaces et l'on peut aisément concevoir les mises en parallèles possibles. Enfin, l'espace de fusion traduit le résultat de la combinaison des deux premiers espaces, et il ne s'agit ni de l'un, ni de l'autre, mais véritablement d'un nouvel ensemble.

L'intérêt majeur de la théorie de la « fusion » (*blending*) est de ménager la possibilité de nouvelles fusions. Par exemple, en accord avec la notion d'esprit chevaleresque, le chevalier blanc peut réaliser un exploit pour séduire la dame de son cœur : l'enlever pour l'extraire des griffes d'un séducteur trop insistant. Ceci pourra conduire à la vision d'une acquisition comme la conclusion d'une histoire d'amour<sup>3</sup>. On rencontre d'ailleurs

---

<sup>3</sup> Plus précisément, dans le domaine économique des acquisitions, le « chevalier blanc » fait référence à un investisseur qui serait censé arriver de manière impromptue pour secourir une entreprise risquant de tomber dans les mains d'un acquéreur non désiré, d'un prédateur, le *raider*, aussi présenté comme le *black knight*. Dans la pratique, néanmoins, le chevalier blanc n'arrive pas comme par enchantement, mais est sollicité par l'entreprise qui se sait menacée.

communément les termes *suitor* et *marriage* dans ce contexte particulier. Dans l'hypothèse où la métaphore aide à percevoir la situation par le prisme d'un conte de fée, on comprendra pourquoi la société visée est alors appelée *sleeping beauty* ; la mission du chevalier (alias le prince charmant) sera alors de lui insuffler une nouvelle vie. Les couleurs des deux opposants, le noir et le blanc, qui reprennent les idées traditionnelles des forces de l'ombre, d'une part, et de l'innocence et du bien, d'autre part, sont évidemment à traiter avec un certain recul. Les deux « chevaliers » se disputent la société visée, en espérant en tirer des bénéfices ; ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les secteurs les plus prometteurs de l'entreprise sont nommés *crown jewels*. D'autres développements sont possibles : la métaphore de la chasse (*hunter / hunted*), avec le prédateur et sa proie (*predator / prey*) est également souvent exploitée, comme l'est le combat entre un géant et un poids plume. Assurément, selon les traits qui sont activés, les choix opérés seront sensiblement différents et traduiront une vision bien particulière de la réalité. Ils donneront lieu à des prises de décision différentes, et à des solutions diverses à un problème donné. L'espace de fusion, qui peut générer d'autres métaphores et permettre d'explorer d'autres pistes, rend cette approche de la métaphore et son exploitation beaucoup plus fécondes qu'une simple projection point par point d'un domaine source à un domaine cible.

Le cadre restreint de cette étude n'autorise, bien évidemment, qu'un bref survol des différentes approches de la métaphore. Il nous a toutefois permis d'établir que la métaphore ne peut se réduire à un ornement, mais remplit une fonction essentielle : elle permet d'envisager le nouveau et de découvrir l'inconnu, elle véhicule des informations et est riche d'enseignements. Nous avons évoqué un certain nombre de caractéristiques qui nous aident à mieux appréhender en quoi la métaphore représente un lieu d'interface : nous avons parlé d'interaction, de liens, d'espace, d'intersection, de jonction, de connexion, de fusion, de transport, de changement de lieu, de rapprochement, de contact, autant de termes qui évoquent le passage, le mouvement, et l'accès à de nouvelles perspectives, inconnues ou mal perçues jusqu'alors. Il convient maintenant d'analyser à quels niveaux la métaphore sert de vecteur, de pont, de tremplin, d'interface.

## **2. La métaphore, lieu d'interface au niveau disciplinaire**

### *2.1. De l'heuristique à la didactique*

Pour introduire cette partie, nous emprunterons à Henderson (1994 : 343), qui résume bien les multiples fonctions remplies par la métaphore dans le discours :

---



Metaphor can be viewed [...] as a useful teaching device; as a central organising principle of all language; as a way of viewing and constructing new problems; as a fundamental basis for argument and storytelling.

La métaphore ainsi présentée joue un rôle essentiel dans une discipline, qu'il s'agisse de l'élaboration de la théorie, de sa valorisation, de sa diffusion, de la formation de futurs chercheurs, donc de l'enseignement. Il importe d'avoir une vue d'ensemble sur cette « chaîne » qui part des fondements théoriques d'une discipline, passe par l'exploration de nouvelles pistes nourries par la confrontation des idées dans la communauté des chercheurs, pour arriver au niveau de l'enseignement de la discipline (y compris de la langue spécialisée de la discipline et même la langue étrangère de spécialité). L'on peut alors se rendre compte, d'une part, de l'emprise des métaphores constitutives des théories sur l'ensemble de la chaîne, et ceci à travers le temps, et, d'autre part, des liens complexes qu'entretiennent heuristique et didactique. En effet, la métaphore est un lieu d'interface entre le chercheur et sa découverte potentielle : elle lui permet d'entrevoir de nouvelles relations en stimulant son imagination. Pour Debatin (1995 : 2), la fonction créatrice et cognitive de la métaphore est aussi génératrice de sens :

[Metaphor is] a unity that opens up a perspective on an object and at the same time describes it; Metaphor thereby fulfils a creative-cognitive function. It expresses novel cognitive content that would otherwise be impossible to formulate and thus leads to an emergence of meaning. [...] Based on its particular power of synthesis, metaphor can bridge the gap between experience and thought, between imagination and concept, and between the new and the known.

La métaphore coule ainsi les fondations de recherches nouvelles dans un domaine scientifique. C'est à ce niveau que s'exprime sa valeur heuristique, au sens strict du terme. Il est vraisemblable que bon nombre de théoriciens doivent leur découverte au départ à une métaphore qui leur a permis d'envisager le problème sous un angle différent, mais ne jugent pas utile d'en parler car ils s'attachent à faire connaître le résultat de leur recherche plutôt que le processus qui les y a conduits. Toutefois, certaines métaphores apparaissent en plein jour, notamment lorsqu'elles comblent un vide terminologique : elles passent alors à la postérité et sont associées immédiatement à la théorie qu'elles ont aidé le chercheur à élaborer, ou à exprimer. Selon Boyd (1979), cette dernière fonction qui consiste à enrichir la terminologie scientifique, s'apparente à une sorte de catachrèse. C'est le cas, par exemple, de la Main Invisible d'Adam Smith. Ces métaphores vont ensuite être partagées par leurs auteurs avec la communauté scientifique, dans le cadre de la valorisation de leurs recherches. À ce stade, les aspects didactiques et heuristiques se confondent, dans la mesure où le chercheur qui explique les résultats de sa recherche tient en quelque sorte le rôle d'un professeur : grâce à la métaphore qui lui a permis de défricher une nouvelle

piste, il guide son auditoire vers de nouvelles contrées. À un autre niveau, les métaphores seront relayées par les enseignants-chercheurs auprès des étudiants par le biais des manuels d'économie et elles inspireront des prolongements métaphoriques. Ainsi entretenues, elles s'incorporeront au fond commun culturel propre à telle ou telle discipline. La valeur heuristique, au sens plus large, jouera donc son rôle à divers niveaux en aidant chacun à découvrir non seulement un pan insoupçonné d'un domaine, mais aussi une façon de concevoir la discipline et d'exprimer cette conception. C'est à ce niveau que culture et langue se rejoignent à plusieurs titres. La métaphore aide l'étudiant de la spécialité, dans un premier temps, à mieux comprendre les aspects théoriques et à entrer dans un système de raisonnement ; sa manifestation linguistique lui permet de s'appropriier et de reconnaître le code linguistique de telle ou telle école de pensée. La métaphore constitue également une voie d'accès à la langue étrangère de spécialité : les connaissances engrangées par les étudiants de la discipline au niveau des concepts, la logique acquise quant à la structuration des concepts en réseaux peuvent servir de points d'appui et faciliter l'approche des réseaux lexicaux sous-tendus par les réseaux métaphoriques. Partir des métaphores souches pour remonter vers leurs ramifications multiples suit une démarche rationnelle qui nécessite, bien évidemment, de la part de l'enseignant de langues, une conscience préalable de l'arborescence. D'une autre manière, les réseaux métaphoriques constituent une voie d'accès précieuse pour le néophyte que peut être, au départ, cet enseignant en langue étrangère de spécialité face à la discipline sous-jacente. Là aussi, la métaphore est un lieu d'interface entre la langue, la découverte de l'histoire de la pensée qui a marqué la discipline et la culture.

Les métaphores constitutives des théories sont particulièrement intéressantes en ce qu'elles ne peuvent être dissociées de l'époque à laquelle elles ont été créées, époque qui a inmanquablement influencé les schémas de pensée de leurs auteurs (Resche 2005). Les croyances, les positions philosophiques, sont donc inscrites dans les grandes métaphores qui sous-tendent la science économique. Par exemple, on peut aisément imaginer que ceux qui conçoivent le monde comme le produit de la création divine auront une approche différente de ceux qui pensent qu'il s'agit d'un gigantesque mécanisme. Une approche diachronique de la métaphore présente donc l'avantage de mieux découvrir et comprendre l'histoire de la pensée économique et d'envisager également l'interface en termes de transdisciplinarité. Les emprunts d'une discipline à une autre passent, en effet, par la métaphore.

## **2. 2. D'un domaine de connaissances à l'autre**

Nous prendrons pour exemple deux grandes directions qui ont marqué l'évolution de la science économique et qui correspondent à des veines métaphoriques majeures (*root metaphors*, selon Pepper 1935). Il s'agit de la veine inspirée de la biologie et de celle influencée par la physique, chacune présentant respectivement des variantes en termes de veine organique ou évolutionniste et de veine mécanique ; pour simplifier, nous pourrions dire que l'économie hésite entre Darwin et Newton.

La théorie néoclassique qui prend ses racines chez Adam Smith s'est construite à partir d'une métaphore interprétée, à tort ou à raison, comme empruntée à la physique Newtonienne, selon laquelle un mécanisme (sans mécanicien derrière) assurait l'auto régulation du marché. Si l'on avait relativisé, en fonction de la formation religieuse de Smith, on aurait peut-être pu voir la main du Créateur, ou la manifestation d'une puissance Naturelle, ce qui aurait permis aux successeurs de considérer l'individu non comme un mécanisme aux réactions prévisibles, mais comme un maillon vivant de la chaîne naturelle. La Main Invisible conduisait, en puissance, à l'une ou l'autre de ces métaphores souches : soit L'ÉCONOMIE EST UNE MACHINE, soit L'ÉCONOMIE EST UN ORGANISME. D'ailleurs, la théorie d'Adam Smith aurait, selon Gould (1993) exercé une influence sur Darwin<sup>4</sup>. En affirmant que les individus, qui s'appliquent naturellement à poursuivre leurs propres intérêts, réussissent à optimiser la distribution des biens et services pour la société dans son ensemble, Smith aurait permis à Darwin une analogie à l'origine de sa théorie. Les organismes, en poursuivant leurs propres intérêts à se reproduire, réalisent ce qu'il y a de mieux pour le monde biologique. Le résultat, dans les deux théories, aboutit à un ordre spontané. La veine biologique, ou évolutionniste, sur laquelle nous reviendrons plus loin, n'a pourtant pas reçu les faveurs des néoclassiques et c'est la physique qui a marqué de manière très nette le 19<sup>e</sup> siècle en économie, contrairement à ce qui s'est passé, par exemple, pour la linguistique et d'autres disciplines. Mirowski (1989), après avoir analysé la correspondance et les écrits des marginalistes (Jevons, Walras, Mengers, Pareto, par exemple), dont il ne faut pas oublier la formation d'ingénieurs, conclut que l'économie, à cette époque, a cédé à l'envie de devenir une science en s'appropriant des notions empruntées à la physique en termes de forces, d'équilibre, de statique ou de dynamique.

Pour l'école néoclassique, à partir de 1930, l'étape suivante a consisté à emprunter également aux modèles mathématiques pour analyser les

---

<sup>4</sup> En effet, en dépit de la légende populaire, entretenue par une autobiographie rédigée par Darwin à l'intention de ses petits-enfants, selon laquelle la théorie de l'évolution naturelle lui aurait été inspirée par la lecture de Malthus, ce serait plutôt Smith qu'il faudrait créditer.

phénomènes économiques<sup>5</sup>. Dans ces mêmes années 1930, Phillips, ingénieur en électricité Néo-Zélandais, devenu économiste, emprunte à nouveau à la physique pour représenter l'économie par une machine qui fonctionne comme une chaudière, traduisant ainsi de manière très concrète la métaphore mécaniste. Cette machine, constituée de tuyaux, de robinets et de pompes aurait sans doute été représentée différemment par un biologiste, qui se serait inspiré de l'être vivant, avec les organes alimentés par des artères, veines et vaisseaux, et un cœur pour moteur<sup>6</sup>.

Le courant "darwinien", quant à lui, s'est exprimé, en filigrane, à plusieurs reprises, sans vraiment faire de percée très franche avant la période contemporaine. Pourtant, la notion de division du travail, telle qu'elle a été établie par Adam Smith, est bien caractéristique du monde biologique, et ceci vaut également pour la notion de synergie. À la fin du 19<sup>e</sup> siècle, Marshall, tout en continuant à fonder sa théorie sur la notion d'équilibre, a évoqué l'économie comme une branche de la biologie, dans une interprétation large du terme. Il a également fait allusion au processus de sélection, et a senti l'analogie entre le développement économique et celui d'un organisme, envisageant les interactions entre l'organisme et son environnement. Mais c'était sans doute encore prématuré. Selon l'analyse de Nelson (1995), la complexité plus grande des concepts biologiques par rapport aux analogies mécaniques aurait été dissuasive et l'aurait poussé à se fonder sur ces dernières pour se plier aux exigences du cadre théorique. Il ne faut pas oublier que la physique mécanique de Newton était aussi une façon d'asseoir la réputation de la science économique puisque la scientificité d'un domaine de connaissances était alors jugée en fonction de la norme établie par la physique (Woodcock & Davis 1980). Par conséquent, les successeurs de Marshall, dont Pigou, par exemple, n'ont pas poussé plus loin sur la voie de la biologie et sont retournés vers la science dure de Newton pour y puiser leur inspiration.

Il faudra attendre un peu plus tard pour qu'une vision plus évolutionniste de l'économie se dessine, à laquelle, à titres divers, les noms de Schumpeter et Hayek sont associés. Mais c'est surtout Veblen<sup>7</sup> qui a pris nettement position en faveur d'une interprétation de l'économie en termes d'évolution et de changement, plutôt qu'en termes de statique et d'équilibre. Sa vision très darwinienne s'exprime ainsi :

---

<sup>5</sup> On peut citer les économistes Arrow, Debreu, dont les travaux ont donné lieu à la théorie de l'équilibre général, le libre jeu du marché conduisant à l'optimum économique dans un cadre de concurrence pure et parfaite.

<sup>6</sup> Souvenons-nous du tableau économique que Quesnay, médecin de formation et fondateur de la physiocratie, avait établi pour matérialiser la circulation des richesses, par analogie avec la circulation du sang dans un organe humain.

<sup>7</sup> (1899) *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*. New York: Macmillan. (cité par Corning 1996)

The life of man in society, just as the life of other species, is a struggle for existence, and therefore it is a process of selective adaptation. The evolution of social structure has been a process of natural selection of institutions.

De nos jours, malgré la force du paradigme mécaniste et des thèses inspirées de la physique, il semblerait que l'influence de la biologie gagne du terrain, même si les ouvrages de chercheurs tels que Rothschild (1990) ou Hodgson (1993) sont encore considérés comme marginaux. Le terme « *bioeconomics* » que nous devons à un théoricien peu connu du début du 20<sup>e</sup> siècle<sup>8</sup>, a certes mis du temps à s'imposer, mais il est désormais reconnu et a donné naissance à une branche de l'économie, à l'interface entre écologie, économie et sciences du vivant. Sous la plume de Hodgson (2002 : 260), les partisans de l'approche évolutionniste de la science économique précisent ce qu'il convient d'entendre par darwinisme :

[...] Darwinism contains a broader and more general set of ideas, whose application is not confined to biology. Darwinism involves a general theory of the evolution of all open, complex systems. Furthermore, Darwinism involves a basic philosophical commitment to detailed, cumulative, causal explanations. In both these senses, Darwinism applies fully to socio-economic systems. [...] the full impact of Darwinism on the social sciences has yet to be fully and widely appreciated.

Nous verrons que la métaphore souche de l'économie vue par le prisme des théories évolutionnistes a des ramifications dans le monde professionnel, notamment dans le domaine de l'organisation des entreprises.

### **2. 3. Du fond à la forme et inversement**

Les deux grands filons métaphoriques passés en revue, qui résultent de concepts différents exprimés par les proto métaphores de l'organisme ou de la machine, ont entraîné de nombreuses implications dans les divers domaines de l'économie, où ils sont véhiculés par le lexique. Bien souvent, au fur et à mesure que l'on prend de la distance avec l'origine conceptuelle de telle ou telle métaphore, le caractère métaphorique n'est plus perçu, signe de l'implantation des concepts. Les métaphores ont véritablement donné lieu à des paradigmes. Les esprits sont canalisés, les idées forgées par les modèles largement acceptés. Mais il est important de faire en sorte que les étudiants, par exemple, prennent conscience des liens entre les manifestations linguistiques de telle métaphore et l'origine conceptuelle, voire idéologique du réseau métaphorique. Quand on parle de l'effet de levier (*leverage*), des mécanismes du marché (*market mechanisms*), des instruments financiers (*financial instruments*), ou encore de surchauffe de

---

<sup>8</sup> Il s'agit d'Hermann Reinheimer, qui a publié, en 1913, un ouvrage sous le titre *Evolution by Co-operation: A study in Bioeconomics*.

l'économie (*overheating*), de réglage (*fine-tuning economic growth*), et d'outils macroéconomiques (*macroeconomic tools*), on est, de toute évidence dans la métaphore de l'économie conçue comme une machine. En revanche, quand on évoque le déficit chronique (*chronic deficit*), l'inflation endémique (*endemic inflation*), une injection monétaire en tant que remède à appliquer (*a financial injection, a market cure*), on retrouve des résurgences d'une autre vision de l'économie, celle d'un être vivant, d'un patient. La croissance économique, le cycle économique, semblent également inspirés par la veine biologique. Les industries naissantes (*infant industries*) qui ont des problèmes au démarrage (*teething problems*), sont, elles aussi, des émanations de la métaphore de l'être vivant. Toutefois, certains termes banalisés relevant de métaphores dites lexicalisées, peuvent avoir rompu avec leur appartenance d'origine, et il serait inexact de prétendre systématiquement que quiconque parle de croissance est un adepte de l'économie conçue comme un organe vivant. Mais dans certains cas, comme Boers (2000 : 138) le fait remarquer à juste titre, il n'en demeure pas moins qu'un auteur a le choix entre plusieurs expressions métaphoriques pour décrire une réalité socio-économique et que la décision qu'il prendra traduira sa conception personnelle de la situation. Les réseaux métaphoriques peuvent alors se diversifier, pour décrire un même phénomène, et il importe de pouvoir décoder, le cas échéant, les choix opérés. Considérons, par exemple, la notion de surchauffe de l'économie : pour les uns, elle suggérera l'analogie avec un rythme accéléré, tel celui d'un moteur qui s'emballe, alors que les autres penseront en termes de température, signalant une anomalie chez un patient. La réparation, dans le premier cas, sera assurée par un mécanicien, alors que, dans le second cas, on fera appel à un médecin qui apportera les remèdes appropriés. On peut aussi penser en parallèle à un cœur qui s'emballe. Ralentir le rythme cardiaque, au risque de voir le cœur s'arrêter, n'a certes pas le même effet que prendre le risque de faire casser le moteur. Un moteur se remplace plus aisément qu'on ne réalise une transplantation cardiaque. Dans le premier scénario, les mesures techniques seront certainement plus agressives que dans le second cas, où le diagnostic sera approfondi, et le dosage médicamenteux plus mesuré, afin d'éviter toute erreur qui pourrait être fatale. Au-delà du simple changement de champs lexicaux, il faut donc concevoir ce qui est suggéré par ces différents choix. Nous aurons l'occasion d'illustrer plus précisément ce point à propos des veines métaphoriques utilisées en matière d'organisation des entreprises et de l'interface sémantique/pragmatique.

### **3. La métaphore, lieu d'interface au niveau professionnel : exemple de l'organisation des entreprises.**

Conformément à notre position selon laquelle la métaphore sert à apprendre, découvrir, envisager la réalité sous un autre angle et faire partager

cette nouvelle vision, les aspects heuristique et didactique de l'interface sont également présents au niveau non plus théorique, dans les milieux académiques, mais au niveau pratique, dans les milieux professionnels, en l'occurrence dans le monde de l'entreprise. Il faut d'ailleurs préciser que ces deux mondes ne sont pas séparés par une barrière infranchissable, puisque l'organisation des entreprises, par exemple, qui va nous servir de point d'appui, fait l'objet de recherches théoriques. Nous citerons, à cet égard, Morgan (1986) qui expose comment différentes pistes de réflexion peuvent être lancées en répondant simplement à un stimulus du type « Et si nous considérions que l'organisation est ... ». Divers angles d'approche sont ainsi possibles pour résoudre un problème complexe et il existe plusieurs façons de considérer les différents aspects d'une organisation, ce qui permet de varier les méthodes pour s'adapter aux contextes changeants et pour prendre en compte de nouvelles circonstances. Lorsque la métaphore aide à entrevoir une nouvelle piste, à découvrir de nouvelles possibilités, à concevoir les choses différemment, elle met en œuvre sa fonction heuristique. Les chefs d'entreprise, qui ont souvent été formés par des enseignants-chercheurs, s'inspirent des théories et des recherches en cours, et lorsque ces mêmes chefs d'entreprise souhaitent faire passer leur message et décrire leur vision ou projet, ils doivent les expliquer à leurs partenaires, cadres et employés ou ouvriers, ne serait-ce que pour les faire accepter et se donner les meilleures chances de succès. À ce niveau, ils jouent le rôle du didacticien, du pédagogue. Il s'avère donc que, même au niveau professionnel, la métaphore est un lieu d'interface à plusieurs titres. Selon la personnalité du dirigeant, le secteur d'activité dans lequel il se place, le contexte économique et social du moment, ce n'est pas la même vision de l'entreprise que l'on aura et les métaphores qui constitueront le cadre conceptuel de la gestion de l'entreprise seront différentes, ainsi que la terminologie utilisée pour les exprimer. La métaphore qui sert de support à une philosophie, à une culture d'entreprise, ne doit cependant pas être confondue avec un paradigme auquel elle pourrait conduire : le problème du paradigme est qu'il est accepté et ancré dans les esprits au risque d'entraîner une sclérose et de ne pas permettre d'en sortir pour s'adapter et envisager autre chose. La métaphore, au contraire, et ceci doit être bien clair, peut précisément servir de lieu de médiation (Resche 2002) et favoriser une évolution dans les concepts, puis les pratiques. L'interface doit aussi être envisagée comme ce lieu de transition qui préside à l'innovation.

### **3. 1. D'une vision mécaniste de l'entreprise ...**

Les métaphores conceptuelles qui ont inspiré les responsables en matière d'organisation des entreprises ont évolué au fil du temps et, de manière caractéristique, ont donné lieu à des pratiques de plus en plus variées au fur et à mesure que les progrès technologiques se multipliaient. Assurément, il

est difficilement concevable de conserver, à l'ère de l'informatique et de toutes les applications possibles qu'elle permet, la même vision de l'entreprise qu'à l'époque de Henry Ford.

La représentation de l'entreprise comme un gigantesque mécanisme, dont les rouages peuvent être matérialisés d'une part, par la chaîne de montage, et d'autre part par les ouvriers, eux-mêmes maillons d'une chaîne et réduits à faire des gestes mécaniques, correspondait à une époque où l'on fabriquait en masse des produits standardisés pour répondre aux besoins du plus grand nombre. Souvenons-nous de la phrase bien connue de Henry Ford, qui annonçait que le client avait le choix de la couleur de sa voiture, à condition que ce choix se porte sur la couleur noire. Pour prendre conscience de la vitesse du changement qui s'est opéré au cours du vingtième siècle, il suffit de se reporter à la description que fait John Galbraith (1967) des entreprises américaines et de la façon dont les trois grandes de l'automobile, ou les cinq grandes de l'acier, planifiaient l'économie au nom de la stabilité. La gestion de la machine - entreprise se fondait sur la vision de l'organisation comme une architecture pyramidale, les ordres venant d'en haut, selon une hiérarchie clairement établie. Centralisation et bureaucratie prévalaient, et la hiérarchie se manifestait sous deux formes différentes : le chef d'entreprise était perçu soit comme un général d'armée, soit comme un chef de famille. Dans le premier cas, autorité et exécution des ordres allaient de soi ; dans le second cas, autorité et obéissance alternaient avec un paternalisme infantilisant. Employés et ouvriers étaient dépendants de la hiérarchie et, tels des pièces d'une machine, ils pouvaient être aisément remplacés s'ils montraient des signes de faiblesse. Mais ils pouvaient espérer être protégés et récompensés par un emploi de longue durée s'ils travaillaient efficacement. Innover signifiait simplement sortir, de manière régulière et prévisible, de nouvelles variétés d'un même produit.

Une telle vision vient en écho de la métaphore mécaniste dont nous avons traité à propos de l'économie en général. Cette époque est révolue. Les nouvelles technologies, mais aussi la mondialisation, et l'évolution générale de la société ne permettent plus de gérer une entreprise ou une organisation de manière dominatrice, ni de conserver cette vision mécaniste. En outre, les consommateurs ont d'autres exigences, et la standardisation est supplantée par la notion de customisation. Qu'arrive-t-il à une architecture trop rigide ? Elle risque de ne pas résister aux chocs. Or, quand la concurrence s'accroît, la première préoccupation est de s'adapter pour survivre. Habitudes sclérosantes et rigidité exagérée sont incompatibles avec la nécessaire réactivité. Actuellement, la durée de vie d'un nouveau produit ou d'une technique innovante n'est que de cinq ans ; pour faire face à ce que Schumpeter a appelé « *creative destruction* », il faut donc se montrer proactif, c'est-à-dire, capable de devancer le changement, d'avoir l'intuition



de ce qui va se passer, et, si ce changement arrive plus rapidement que prévu, de se montrer réactif.

### 3. 2. ... à une vision organique de l'entreprise

En réaction au rythme accéléré du changement, à la vitesse et l'ampleur accrues des échanges, à la possibilité d'obtenir et de traiter l'information en temps réel, les nombreux chercheurs et cabinets de consultants en matière d'organisation ont alors rivalisé d'ingéniosité pour trouver des solutions et prodiguer des conseils éclairés. Ceci a donné lieu à des modes qui se sont suivies à une cadence assez soutenue, mais qui ont pour point commun d'abandonner la vision mécaniste pour adopter, à divers degrés, la vision organique. Il était, dans un premier temps, indispensable se repenser l'architecture de l'entreprise (*re-engineering*) selon Michael Hammer et James Champy (1994) et de concevoir que l'entreprise, système vivant, devait, avant tout, être en bonne santé, débarrassée de toute charge pondérale superflue (*slimming, downsizing*). La hiérarchie se trouva dans l'obligation de s'alléger en perdant des strates (*delayering*) pour disparaître parfois complètement (*flat hierarchy*) et céder la place à des équipes dans lesquelles chacun est un leader potentiel. L'entreprise est désormais perçue comme un système composé de cellules (ou équipes), qui doivent pouvoir aussi bien s'agrandir que rétrécir au gré des besoins. Les membres du personnel ne sont plus considérés comme des ressources, mais comme un capital humain (*human capital*)<sup>9</sup>. Les hommes sont devenus des « *knowledge workers* », selon l'expression créée par Peter Drucker en 1988. Ces derniers, possesseurs de leurs moyens de production, ont des connaissances plus pointues dans leur domaine que leurs « supérieurs ». Il appartient donc de les traiter en partenaires, et de s'attacher à les motiver, au risque de les perdre au profit de la concurrence. La nouvelle entreprise est obligatoirement agile, souple, flexible, pour réagir au plus vite aux exigences de la situation ; la diriger exige que l'on garde en tête ces notions clés.

Sans aucun doute, organisations et organismes biologiques ont des propriétés communes : non seulement, ils présentent « un cycle de vie [assez semblable], avec des phases de naissance, croissance, maturité et éventuellement déclin, mais il existe une grande diversité dans les formes d'organisation comme pour les espèces biologiques » (Berger-Douce S. & F. Durieux Nguyen Tan 2002 : 225). De manière plus parlante, et peut-être sous l'influence des travaux des biologistes sur la génétique, l'entreprise

---

<sup>9</sup> Il ne faut pas se méprendre sur cette dernière appellation en l'interprétant littéralement (Henderson 1994 : 345). En associant la notion de *capital à labour*, il ne s'agit évidemment pas de vouloir s'approprier les hommes, au risque extrême de les traiter en esclaves, mais de reconnaître leur valeur, leur savoir-faire, leurs compétences.

moderne est considérée comme un organisme avec un code particulier et l'on n'hésite pas à évoquer l'ADN de l'entreprise (Neilson & al. 2004) :

We like to use the familiar metaphor of DNA to codify the idiosyncratic characteristics of a company. Just as the double helix of DNA is held together by bonds between base pairs of four nucleotides, we describe the DNA of a living organization as having four building blocks that, combined in myriad ways, define an organization's distinct traits and behaviors. [...] [These building blocks] can be realigned and adjusted to improve organizational effectiveness. [...] DNA testing can be as valuable to corporate health as it has become to human health care. An analysis of a company's "genetic material" can isolate the underlying causes of and potential solutions to organizational dysfunctions, and even head off problems before they start.

Autrement dit, si on arrive à identifier le gène malade, et à condition d'agir vite, on peut remédier à une anomalie et redonner une nouvelle vie à l'entreprise.

Le défi qui est lancé aux dirigeants d'entreprise est constitué par cette course contre le temps qui est décrite en économie comme le syndrome de la Reine Rouge (*The Red Queen effect*), par emprunt à Lewis Carroll, phénomène caractéristique des systèmes évolutifs (Kauffman 1995) : dans la nature, un prédateur s'efforce de courir plus vite que sa proie; la proie réagit en se camouflant, mais le prédateur répond en développant son odorat pour repérer sa proie; alors la proie apprend à grimper aux arbres, etc. (Beinhocker 1997). Pour les entreprises, ce même processus est obligatoire : tout avantage compétitif est momentané, et il faut toujours innover et s'adapter pour survivre. Ceci requiert beaucoup de perspicacité pour savoir ce qu'il convient de continuer à faire, et ce qu'il faut changer. C'est souvent un pari sur l'avenir, puisque l'on ne connaît pas les intentions de l'autre. Gérer l'incertain, dans un monde complexe, de surcroît, et choisir la bonne stratégie est le lot de ceux qui prennent les décisions. Dans certains cas, une lente métamorphose sera souhaitable, mais dans d'autres cas, un tournant brusque sera mieux adapté. Pour illustrer ce dernier point, Darwin est à nouveau invoqué (Ries & Ries 2004), et particulièrement sa théorie de la divergence, principe d'évolution qui a présidé à l'émergence de nouvelles espèces. En appliquant ce concept à la création de nouvelles marques, les entreprises peuvent trouver un moyen de survivre. Une approche évolutive douce, qui consisterait à compter sur la réputation de la marque existante pour garantir le succès de nouveaux produits n'est pas toujours un choix judicieux : il faut parfois savoir prendre un chemin divergent en créant une marque entièrement nouvelle pour continuer à dominer un secteur.

Une chose est certaine : une entreprise qui n'est pas capable d'opérer les changements nécessaires parce qu'elle a conservé une structure trop rigide se fossilisera et ne pourra pas survivre, alors qu'une entreprise, peut-être moins

imposante au départ, mais plus prompte à négocier les tournants qui s'imposent prendra le dessus. Agir plus rapidement que l'adversaire pour le déstabiliser et contrecarrer ses plans devient alors un atout essentiel.

### **3. 3. De l'entreprise « corps d'armée » à l'entreprise « équipe sportive »**

Récemment, un nouveau cadre de réflexion pour traiter ces problèmes nous est offert par le modèle d'organisation appliqué chez les Marines, qui prépare à faire face à toute situation et aide à mettre en place la meilleure stratégie possible, en s'appuyant sur sept principes directeurs :

[...] *targeting critical vulnerabilities, boldness, surprise, focus, decentralized decision making, tempo, and combined arms.* These principles, potent when applied individually and devastating when applied in subsets or as an integrated whole, provide a useful framework for thinking about business strategy. (Santamaria *et al.* 2002 : 19)

Deux anciens Marines ayant rejoint le monde des entreprises se sont associés à un professeur d'université pour rédiger un ouvrage dans lequel ils apportent à ceux qui cherchent à relever les défis actuels des exemples concrets d'entreprises ayant réussi à négocier les tournants stratégiques. En passant en revue les principes et les pratiques employées pour assurer la victoire sur un terrain de conflit en minimisant les pertes humaines, ils mettent en évidence les traits qui permettent d'entrevoir la stratégie de l'entreprise par le prisme de la stratégie militaire afin de créer un nouvel espace mental pour repenser les problèmes différemment :

Maneuver warfare is, by nature, decentralized, risk taking, fast paced and collaborative; Its successful implementation therefore, requires the utmost trust, integrity, initiative and unselfishness at all levels of an organization. (Santamaria *et al.* 2004 : 167)

Si l'on s'attache à relever les mots clés des deux extraits empruntés à cet ouvrage, on se rend aisément compte qu'ils viennent en écho de certains aspects déjà mentionnés pour décrire les nouveaux concepts en vigueur pour l'administration des entreprises. La nécessité du travail d'équipe, l'esprit d'initiative, la décentralisation en matière de prise de décisions, la gestion du risque, l'indispensable réactivité, le rapport au temps, tous ces aspects sont autant de liens qui expliquent le recours à cette métaphore en particulier. Le tableau en annexe 2 fournit une idée plus précise des parallèles qui peuvent être établis entre les deux domaines.

En réalité, en fonction de ce qui a été dit plus haut de la théorie de la fusion (*blending*), et de la possibilité qu'une fusion offre d'envisager d'autres fusions, il nous semble possible d'avancer que ce nouveau cadre métaphorique relève d'une réinterprétation de la vision organique de

l'entreprise. En effet, la métaphore de la stratégie militaire telle qu'elle est présentée ici n'est pas très éloignée de la métaphore Darwinienne de lutte et de stratégie pour la survie.

Un dernier domaine métaphorique exploré récemment est celui de l'organisation des entreprises comme un sport de contact (Goldsmith & Morgan 2004). Il faut noter qu'il y a, là encore, de nombreux traits communs avec la métaphore du corps d'armée, particulièrement revu à la lumière des principes en vigueur chez les Marines : dans les deux cas, les liens tissés entre les hommes sont forts, la lutte pour la survie et la victoire est le but de tous, et la notion de contact ou frottement est omniprésente. Dans l'équipe sportive telle qu'elle est conçue ici, tout membre d'une équipe peut endosser le maillot de capitaine pour un temps, et doit être encouragé à le faire : les idées doivent être suscitées, et les échanges encouragés afin que chacun puisse donner le meilleur de lui-même pour aider son équipe à gagner. La communication doit passer sans rencontrer d'obstacle, et les efforts faits sont appelés à être commentés lors de bilans réguliers pour évaluer les résultats. Les responsables doivent être entraînés à cette nouvelle façon de procéder par des spécialistes soit en interne, soit en externe, et un suivi est assuré, comme après un match, pour analyser les progrès et remédier aux défauts restants. C'est ainsi que le « *coaching* » a fait son entrée dans le monde des entreprises ; les sportifs que sont les responsables d'équipe sont formés à entraîner leurs co-équipiers et stimulés dans leurs efforts pour parvenir à un meilleur score et parfaire leur propre technique d'encadrement.

Si Morgan (1983 : 606) a pu déclarer : « *An ideal of science purged of metaphor is simply unattainable* » et s'interroger précisément sur ce que deviendraient les sciences de gestion si l'on en éliminait les concepts empruntés à la mécanique, à la biologie, et aux sciences humaines, il conviendrait donc désormais d'ajouter à cette liste les concepts et pratiques empruntés à la stratégie militaire et au sport.

#### **4. La métaphore, lieu d'interface entre sémantique et pragmatique**

Le processus métaphorique, qui se situe au niveau des concepts, prend corps grâce à son expression linguistique. La formulation des concepts fondateurs d'une théorie, d'une discipline ou d'une méthode est non seulement porteuse de sens, mais également porteuse d'un message. Nous avons mentionné la notion d'action dans notre introduction, aussi bien à propos de la métaphore, qu'à propos de l'interface. Il est temps de voir comment, à chaque niveau, la métaphore exerce une action, aussi bien sur les êtres, en termes d'inspiration, d'influence, que sur les choses, c'est-à-dire sur les pratiques, et dans les faits, en termes d'innovations.

Considérons à nouveau le domaine disciplinaire. Au niveau heuristique, la métaphore remplit bien la fonction d'un guide, qui indique la direction et accompagne les pas du chercheur vers la découverte.

D'un point de vue cognitif, les métaphores, essentiellement les métaphores vivantes ou non conventionnelles, agissent en perturbateurs de nos connaissances à long terme. Elles ne se contentent pas d'apporter une information nouvelle qui s'ajoute aux informations que nous possédons déjà, elles posent, en même temps, des connexions qui battent en brèche plus ou moins fortement certaines structures de notre savoir sur le monde (Kleiber 1994 : 36).

Le choix de la métaphore implique une sélection, certains traits du domaine d'origine étant privilégiés, d'autres laissés de côté. Il s'ensuit que la métaphore influence automatiquement la vision des choses, l'angle d'approche de la nouvelle réalité. Elle peut, en outre, déterminer l'orientation de la recherche pendant de nombreuses années, en occultant des pistes parallèles ou divergentes. Nous touchons là un des points sensibles qui divise l'opinion quant au bien-fondé du recours à la métaphore en sciences : même parmi ceux qui reconnaissent que la métaphore n'est pas un simple ornement, certains expriment une méfiance à l'égard de la métaphore, quand ils ne la condamnent pas, précisément parce qu'elle exerce une action, une influence. Pour eux, la métaphore peut avoir pour effet d'égarer le chercheur, de le rendre aveugle à toute autre possibilité, de fermer des portes à l'investigation théorique. Au-delà du chercheur, c'est l'ensemble de la communauté scientifique du domaine, et, en aval, un public plus général, qui sera influencé dans un sens ou un autre. C'est pourquoi il convient de prendre un certain nombre de précautions si l'on ne veut pas qu'une métaphore utilisée à l'origine dans une perspective donnée soit détournée de manière abusive, et vidée de sa substance, ce qui aurait pour effet de trahir la pensée du scientifique ou du théoricien.

Marc Richelle (1998) suggère trois règles à observer pour assurer un bon usage de la métaphore en sciences. La première règle exige que quiconque propose une métaphore à partir d'une autre science ou d'un autre domaine ait une bonne connaissance et compréhension de cette autre science ou cet autre domaine. La seconde règle impose de justifier de manière rigoureuse la transposition métaphorique d'un domaine à un autre. Enfin, la troisième règle recommande que les rapports établis entre les deux domaines soient exprimés avec une très grande clarté, afin d'écartier toute équivoque. En divulguant les résultats de leurs travaux, les chercheurs visent logiquement à persuader leurs pairs du bien-fondé de leurs conclusions et de leur position. Indéniablement, la métaphore aide à partager, donc propager une vision particulière et elle a le pouvoir de convaincre. En réemployant une terminologie donnée, d'autres chercheurs s'approprient une vision donnée et la véhiculent. À un autre niveau de la chaîne de transmission des

connaissances, les métaphores rattachées aux métaphores souches et utilisées à des fins pédagogiques, dans les manuels d'économie, peuvent ainsi avoir un impact fort, "faire image" et marquer les esprits. Il importe donc d'en être conscient et de sensibiliser le public et les étudiants à cette coloration potentiellement idéologique de la terminologie métaphorique. Pour éviter toute méprise ou dérive, il faut donc que les liens entre le processus métaphorique sous-jacent et son expression linguistique soient identifiés, et, pour ce faire, il importe de tenir compte de l'environnement culturel et / ou historique dans lequel la métaphore a été ou est produite. Nous nous plaçons ici à l'interface entre langue et culture qui doit jouer pleinement son rôle.

Considérons maintenant le monde professionnel. Parallèlement au chercheur qui entrevoit une nouvelle piste, un chef d'entreprise emprunte, par le biais de la métaphore, un autre itinéraire, et conçoit une autre méthode pour améliorer la situation de l'entreprise et mieux la gérer. Il lui appartient alors d'exposer et d'expliquer son point de vue et de le traduire en termes de mission, de faire en sorte que la nouvelle philosophie de l'entreprise soit intégrée par tous et incorporée à la culture d'entreprise. Les manifestations linguistiques et discursives de la métaphore constituent donc des outils de transmission d'idées, de partage. Toutefois, la métaphore n'échappe pas au défi que constitue toute situation d'énonciation, à savoir qu'il est impossible d'avoir la certitude que le message tel qu'il a été conçu par le locuteur, est décodé par l'allocutaire de manière correcte (Kerbrat-Orecchioni : 2002). Reprenons, pour illustrer ce point, la métaphore du corps d'armée qui, si elle n'est pas bien comprise dans sa nouvelle interprétation, risquerait d'être entendue comme un appel à la brutalité et à une lutte impitoyable. Comme nous l'avons dit à propos du domaine disciplinaire, l'usage de la métaphore au niveau professionnel demande que les traits sémiologiques mis en avant soient précisés afin que tous sachent à quelle vision des choses ils adhèrent en reprenant à leur compte telle ou telle métaphore, c'est-à-dire telle vision de l'organisation, qui elle-même entraînera tel changement ou conduira à la mise en place de telle pratique. En outre, le bon usage de la métaphore passe, ici plus qu'ailleurs encore, par une adéquation entre paroles et faits. Il va de soi que les choix linguistiques et discursifs ne sauraient constituer un paravent derrière lequel on se retranche pour donner simplement l'impression qu'on se remet en question, qu'on innove alors qu'il n'en est rien. À dire, sans faire, les chefs d'entreprise perdraient vite toute crédibilité. Introduire des termes qui, même s'ils ne sont pas eux-mêmes métaphoriques, suggèrent une conception nouvelle de l'entreprise se rattachant à une métaphore donnée, n'est pas innocent. Privilégier « *team* », « *cross-functional* », « *flat* » et « *niche* », plutôt que « *division* », « *structure* », « *vertical* » et « *mass [market]* », pour décrire la culture, l'organisation ou les sphères d'activité d'une entreprise est censé signifier une remise en question profonde de l'organisation et de la vision générale. Si cette nouvelle

terminologie est confirmée par les faits, elle aura rempli son rôle, c'est-à-dire réussi à faire évoluer les mentalités. Dans le cas contraire, elle reflètera la démagogie ambiante et mettra en évidence les contradictions internes, le manque de cohérence et de suivi. Il ne faut donc pas s'arrêter à la superficie des choses, aux manifestations lexicales et discursives de la métaphore, mais être conscient de la philosophie sous-jacente : par exemple, adopter le terme « *delayering* » et même agir en conséquence en éliminant des strates dans la structure de l'entreprise parce que tel est le « dernier cri » en matière d'organisation serait une erreur grossière. Ce qu'il faut d'abord comprendre dans cette métaphore de l'entreprise plus légère, c'est qu'il appartient d'analyser chaque niveau de responsabilité et de mesurer s'il est source de valeur ajoutée ou non. En fonction de cette analyse, il conviendra d'éliminer le « poids mort », si tel est le cas. Mais même quand le « dire » est suivi d'un « faire », il est déraisonnable, voire dangereux d'introduire de nouvelles méthodes d'organisation en appliquant sans discernement ce que l'on considère comme un remède miracle ou une recette universelle : la métaphore qui a inspiré l'exploration de cette piste n'a fait qu'impulser une direction qui demande ensuite à être corrigée en fonction du contexte.

Si nous avons souhaité insister sur les risques inhérents à l'utilisation de la métaphore dans le domaine qui nous intéresse et au niveau disciplinaire comme au niveau professionnel, c'est pour souligner que c'est le mauvais usage de la métaphore qu'il faut condamner, et non la métaphore qui permet la découverte, la remise en question, l'innovation. Peut-être convient-il d'ailleurs d'accueillir plus largement la métaphore dans les disciplines scientifiques afin de multiplier les angles d'approches et d'éviter l'écueil d'une seule source d'inspiration. Ceci plaiderait en faveur de la transdisciplinarité, éviterait le cloisonnement entre disciplines, et constituerait une source appréciable d'enrichissement mutuel. La métaphore, par définition, permet et facilite ce transport, ce passage, et constitue, en cela, un instrument précieux, pour peu que les précautions évoquées ci-dessus soient prises. L'interface sémantique / pragmatique possède donc en quelque sorte un caractère « janusien », illustré par la double acception du terme propagande : d'une part, le sens moderne qui évoque la manipulation, l'endoctrinement et fait peur. D'autre part, le sens étymologique, qui renvoie à la notion de partage de la foi, ici de la découverte, en suggérant une nouvelle façon de voir les choses, de traiter les problèmes, de considérer les hommes. On retrouve ici l'interface langue / culture, y compris culture d'entreprise au niveau des aspects professionnels, et son impact sur les pratiques.

## **Conclusion**

Au terme de cette étude, nous aimerions rappeler un certain nombre de points qui confirment que l'on ne peut pas faire l'économie d'une analyse des métaphores dans un domaine scientifique donné. Nous avons démontré que la métaphore a sa place dans la démarche scientifique et qu'elle peut servir de pivot, de moteur, d'élément vivifiant. Elle joue donc bien un rôle d'interface entre le connu et l'inconnu, entre le passé et l'avenir, entre le chercheur et ses pairs, entre la communauté scientifique et un public plus large, entre réflexion et action. Si la métaphore dépend du contexte historique, philosophique ou social, elle peut également le transformer, l'influencer (Leezenberg 2001 : 14). Elle a même parfois un caractère révolutionnaire lorsqu'elle introduit des réformes et remet en question des théories ou approches. Elle peut alors être étudiée comme un baromètre de l'évolution des idées et des pratiques, ce qui nous conduit à plaider en faveur d'une approche diachronique de la métaphore. Assurément, pour découvrir un domaine, une science, il semble indispensable d'en connaître l'histoire des idées et de comprendre leur évolution, ce que permet l'étude des réseaux métaphoriques et leur origine.

Plusieurs pistes restent à explorer en ce qui concerne le domaine de l'économie. La première, par exemple, consisterait à analyser rigoureusement comment la métaphore mécaniste a étayé l'idéologie de l'économie de marché. Une autre serait de voir si, de manière systématique, les métaphores qui sous-tendent d'autres idéologies utilisent un registre métaphorique différent, aisément identifiable. Il serait également intéressant d'étudier si, pour une époque donnée, les mêmes veines métaphoriques inspirées par les valeurs morales ou les préoccupations majeures de la société civile influencent également et parallèlement les différentes disciplines, ou seulement les sciences sociales. Ceci plaiderait en faveur d'une approche transversale et comparative de la métaphore, qui s'appuierait sur plusieurs domaines scientifiques. Les trois pistes suggérées partent des manifestations linguistiques de la métaphore, pour remonter aux sources idéologiques, théoriques, historiques et soulignent ainsi les liens étroits entre langue et culture dans l'étude de la métaphore pour un domaine tel que l'économie.

C'est précisément en gardant à l'esprit le rôle de médiateur et de vecteur d'idées que joue la métaphore que nous pouvons rester vigilants et réactifs, et ne pas nous laisser abuser par une quelconque illusion ou tentative d'endoctrinement. Souvenons-nous que certains dénoncent la métaphore qu'ils décrivent comme « une broderie miroitante et incertaine sur le tissu solide de la technique et de la raison » (Molino 1979 : 116). À cette vision négative de la métaphore, nous préférons l'approche positive d'un transport cognitif, d'une invitation à franchir un obstacle, à trouver un passage, à emprunter un chemin moins fréquenté, et nous laisserons à Robert Frost



([1920]1999) le soin de traduire ceci plus poétiquement, en citant les trois derniers vers de *The road not taken* :

*Two roads diverged in a wood, and I –  
I took the one less travelled by,  
And that has made all the difference.*

### **Bibliographie**

Aristote, *Rhétorique*, trad. fr. t. I et II, Dufour, Paris, Edition des Belles Lettres. 1961.

Aristote, *Poétique*, trad. fr. Hardy, Paris, Edition des Belles Lettres, 1969

Aristote, *Rhétorique*, trad. fr. t. III, Wartelle, Paris, Editions des Belles Lettres, 1973.

Austin, J. L., *How to Do Things with Words*, Oxford, Oxford University Press, 1961.

Beardsley, M., “Metaphor”, dans *Encyclopedia of Philosophy*, vol. 5, P. Edwards (dir.), New York, Macmillan and the Free Press, 1967, p.284-289.

Beinhocker, E., “Strategy at the edge of chaos”, dans *The McKinsey Quarterly* n°1, 1997, p. 109-118.

Berger-Douce, S. & F. Durieux-Nguyen Tan, «Le raisonnement par analogie et par métaphore en sciences de gestion», dans *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, N. Mourgues (dir.), Editions EMS, 2002, p.213-236.

Black, M., *Models and Metaphors*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1962.

Boers, F., “Enhancing metaphoric awareness in specialised reading”, dans *English for Specific Purposes* 19-2, 2000, p.137-147.

Boyd, R., “Metaphor and Theory Change: What is ‘Metaphor’ a Metaphor for?” dans *Metaphor and Thought*, A. Ortony (dir.), Cambridge, Cambridge University Press, 1979.

Cantor, P., “Friedrich Nietzsche: The Use and Abuse of Metaphor”, dans *Metaphor: Problems and Perspectives*, D. S. Miall (dir.), Harvester Press, Sussex / Humanities Press, N.J., 1982, p. 71-88.

Corning, P. A., “Evolutionary Economics. Metaphor or Unifying Paradigm?”, dans *Journal of Social and Evolutionary Systems*, 18 (4), JAI press, 1996, p.421-435.

Debatin, B., *Précis of The Rationality of Metaphor*, Berlin, De Gruyter , 1995.

- Fauconnier, G. & M. Turner, "Blending as a central process of grammar", dans *Conceptual Structure, Discourse, and Language*. A. Goldberg (dir.). Stanford, CA/ CSLI, 1996.
- Fauconnier, G & M. Turner, "Conceptual integration networks", dans *Cognitive Science* 22 / 2, 1998, 133-187.
- Frost, R., *Mountain Interval*, New York, Henry Holt and Company, [1920] 1999 / Bartleby <[www.bartleby.com/119/](http://www.bartleby.com/119/)> [20 février 2005]
- Galbraith, J., *The New Industrial State*, 2<sup>e</sup> édition, Boston, Houghton Mifflin, [1967] 1971.
- Goldsmith, M. & H. Morgan, "Leadership is a Contact Sport: The 'Follow-up factor' in Management Development", dans *Strategy+business*, 2004. <<http://www.strategy-business.com>>
- Gould, S. J., *Eight Little Piggies*. Londres, Jonathan Cape, 1993.
- Grady, J. E., Oakley, T. & S. Coulson, "Blending and Metaphor", dans *Metaphor in cognitive linguistics*, G. Steen, & R. Gibbs (dir.). Philadelphie, John Benjamins, 1999.
- Grey, W., *Metaphor and Meaning*, Minerva, vol. 4. 2000. <<http://www.ul.ie/~philos/vol4/metaphor.html>>
- Hammer, M. & J. Champy, *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*. St Leonard's (New South Wales, Australie), Allen & Unwin, 1994.
- Henderson, W., "Metaphor and economics", dans *New directions in economic methodology*. R. E. Backhouse (dir.), Londres / New York, Routledge, 1994, p.343-467.
- Hesse, M. *Models and Analogies in Science*. Notre Dame, University of Notre Dame Press, 1980.
- Hodgson, G. M., *Economics and Evolution: Bringing Life Back into Economics*, Cambridge, Polity Press (Blackwell Publishers), 1993.
- Hodgson, G. M., "Darwinism in economics: from analogy to ontology", dans *Journal of Evolutionary Economics* 12, Springer-Verlag, 2002, p.259-281.
- Johnson, G. & K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 6<sup>e</sup> édition. Londres, Prentice Hall, 2002.
- Kauffman, S. A., "Technology and evolution: Escaping the Red Queen effect", dans *The McKinsey Quarterly* n°1, 1995, p.118-129.
- Kerbrat-Orecchioni, C., *L'énonciation*. Paris, Armand Colin, 2002.
- Kleiber, G., "Métaphore: le problème de la déviance", dans *Les figures de rhétorique et leur actualité linguistique*, Langue française n°101, Paris, Larousse, 1994.

- Koch, R. *The Natural Laws of Business: How to Harness the Power of Evolution, Physics and Economics, to Achieve Business Success*, Currency / Doubleday, 2001.
- Lakoff, G. & M. Johnson, *Metaphors We Live By*. Chicago, University of Chicago Press, 1980.
- Leezenberg, M., *Contexts of Metaphor*, CRiSPI series, Elsevier, 2001..
- Mahon, J. M., "Getting your sources right. What Aristotle didn't say", dans *Researching and Applying Metaphor*, Cameron, L & G. Low (dir.), Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p.69-80.
- Molino, J., "Anthropologie et métaphore", dans *La métaphore*, Langages n° 54, Paris : Larousse, 1979, p. 103-125.
- Morgan, G., "More on Metaphor: Why we Cannot Control Tropes in Administrative Science", dans *Administrative Science Quarterly*, vol. 28/4, 1983, p.601-607.
- Morgan, G., *Images of organization*, Beverly Hills, Sage, 1986.
- Mirowski, P., *More Heat than Light: Economics as Social Physics: Physics as Nature's Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.
- Neilson, G., B. A. Pasternack, & D. Mendes, "The Four Bases of Organizational DNA", dans *Strategy+ business*, 2003. <<http://www.strategy-business.com>>.
- Nelson, R. R., "Recent theoretizing about economic change", dans *Journal of Economic Literature*, n°33, 1995, p. 48-49.
- Ortony, A., "Metaphor: A multidisciplinary problem", dans *Metaphor and Thought*, A. Ortony (dir.), New York, Cambridge University Press, 1979.
- Pepper, S., "The root metaphor theory of metaphysics", dans *Journal of Philosophy*, 32, 1935, p.365-374.
- Resche, C., « La métaphore en langue spécialisée, entre médiation et contradiction : étude d'une mutation métaphorique en anglais économique », dans *ASp* 35-36, 2002, p. 103-120.
- Resche, C., (à paraître dans la collection Travaux 20.25, Bordeaux 2) « Réflexions à partir d'une métaphore banalisée en économie : la 'Main Invisible' d'Adam Smith. Leçons et perspectives », Journée ASp sur la Métaphore, Université de Grenoble, décembre 2003.
- Richards, I. A., *The Philosophy of Rhetoric*, Oxford, Oxford University Press, [1936] 1979.
- Richelle, M., *Défense des sciences humaines : vers une désokalisation ?* Paris, Mardaga., 1998.
- Ricoeur, P., *La métaphore vive*, Paris, Editions du Seuil, 1975.

Ries, A. & L. Ries, *The Origin of Brands: Discover the Natural Laws of Product Innovation and Business Survival*, New York, HarperCollins Publishers Inc., 2004.

Rothschild, M., *Bionomics: Economy as Ecosystem*, New York, Henry Holt, 1990.

Santamaria, J. A. , Martino, V. & E. K Clemons, *The Marine Corps Way. Using Maneuver Warfare to lead a Winning Organisation*, New York , McGraw-Hill, 2004.

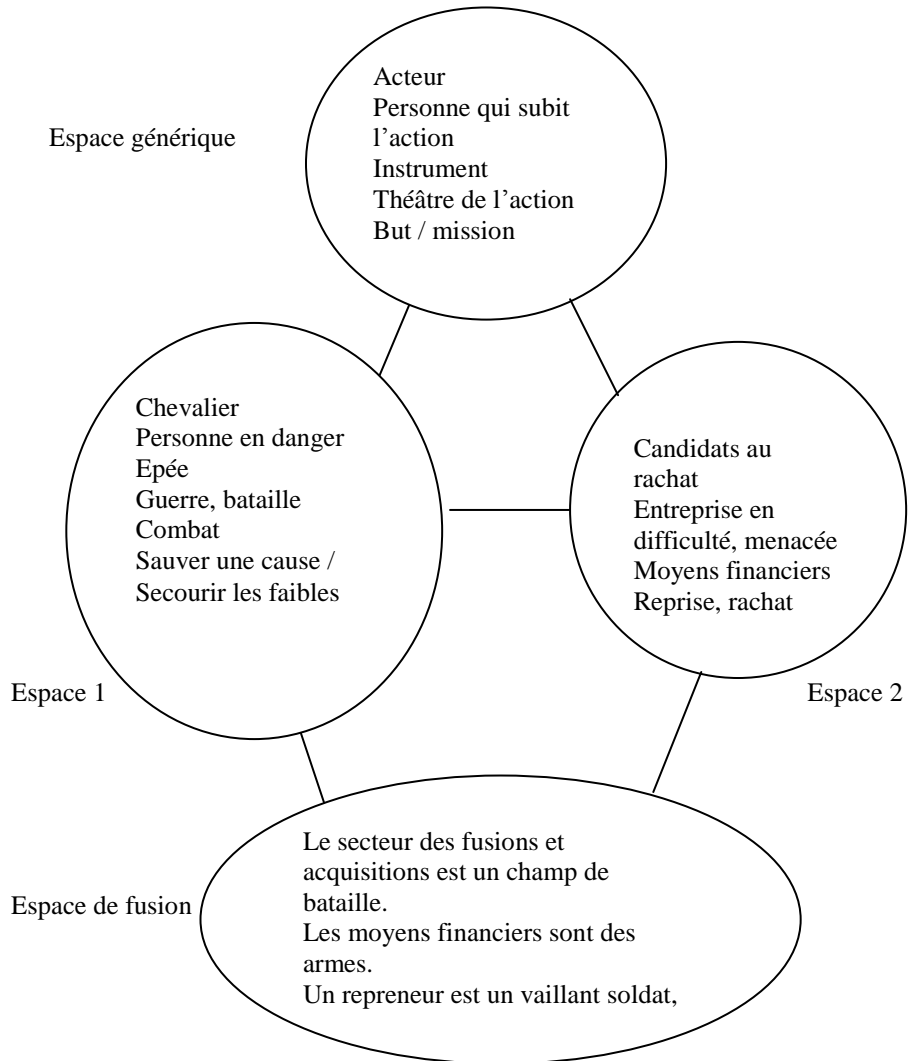
Wheeler, C., "The magic of metaphor: A perspective on reality construction." dans *Metaphor and Symbolic Activity*, 2 (4). 1987, p. 223-237.

Wittgenstein, L., *Tractatus Logico-Philosophicus*. Trad. D. F. Pears et B. F. McGuinness, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1961.

Woodcock, A., & M. Davis, *Catastrophe theory*, Harmondsworth, Penguin, 1980.

## Annexes

### 1. Réseau conceptuel sur le modèle de Fauconnier et Turner : *A white knight*



## 2. Analogie entre le domaine source et le domaine cible<sup>10</sup>

|                  | Maneuver Warfare   | Business           |
|------------------|--------------------|--------------------|
| Mission / goal   | Seize an objective | Gain market shares |
| Step 1 : Observe | Reconnaissance     | Market study       |
| Step 2 : Orient  | Intelligence       | Environmental scan |
| Step 3 : Decide  | War games          | Scenario planning  |
| Final step : Act | Action             | Action             |

---

<sup>10</sup> On notera que les étapes 1 à 4 constituent un cycle appelé the *OODA loop* ; le but est de prendre de court l'adversaire, pour contrarier et remettre en cause la série de mesures prévues dans le cadre de sa propre stratégie).