

La minute Ordinata

juin 2002

Stefan Merckelbach - Pascaline Caligiuri

Des métaphores en entreprise ? Pour nous aider à changer.

En entreprise, nous sommes régulièrement confrontés à des situations bloquées : des services qui refusent de travailler ensemble, des collaborateurs qui s'entendent mal entre eux ou avec leur responsable, des associés qui ont cessé de tirer à la même corde, etc... Comment sortir de telles impasses, d'autant plus que nous pensons si souvent "avoir déjà tout essayé" ?

Il est très difficile de changer une situation bloquée. La raison principale en est que nous limitons habituellement nos solutions au cadre fixé par la situation, alors que les vraies solutions sont à chercher en dehors de ce cadre. Mais comment proposer une solution hors du cadre de référence des personnes impliquées, sans que ces mêmes personnes ne l'écartent d'emblée au motif précisément qu'elle ne rentre pas dans le cadre donné ? C'est ici que la métaphore peut nous être utile.



Vous avez dit "métaphore" ?

Mais qu'est-ce qu'une métaphore ? Sheldon Kopp la définit comme "une façon de parler dans laquelle une chose est exprimée en termes d'une autre, jetant par ce rapprochement un nouvel éclairage sur le caractère de ce qui est décrit." Nous employons des métaphores à longueur de journée. Quand nous disons : "il est dans la FLEUR de l'âge", "je BRÛLE de désir", nous sommes en plein langage métaphorique. Lorsqu'on rallonge la métaphore, elle devient une histoire. C'est ainsi que les contes sont des métaphores, et les paraboles des Evangiles, aussi.

Les éléments d'une bonne métaphore

En entreprise, nous pouvons utiliser la métaphore comme un vecteur du changement. Afin qu'elle ait son plein effet, la métaphore doit alors comprendre les éléments suivants :

1. une description fidèle de la situation de départ
2. une mise en scène de la "crise" qui fait désirer un changement
3. le changement souhaité, l'objectif désiré
4. la solution proposée pour atteindre cet objectif.

Pour créer une bonne métaphore, on veille à introduire un **parallélisme** fidèle entre la situation bloquée dans la réalité et la trame de l'histoire inventée. Ce parallélisme permet à celui qui écoute la métaphore, de **s'identifier** à l'histoire.

La communication métaphorique fournit une base pour le changement

Par exemple, si Duchemin et Dumoulin du service technique de la société Trucmuche SA ont de la peine à s'entendre sur la répartition de leurs tâches, la métaphore préparée par leur responsable direct va mettre en scène deux petits garçons habitant le même immeuble qui se refusent mutuellement l'accès à la balançoire. Dans l'histoire, ils en viennent même aux mains, ce qui ne fait qu'aggraver leur différend.

Des solutions nouvelles

Ce parallélisme assez évident avec la situation problématique permet ensuite aux destinataires de la métaphore d'expérimenter la solution proposée dans l'histoire et ainsi, d'étendre le champ des possibilités qui leur est offert pour résoudre le problème. Si le conteur de la métaphore est inspiré, il peut présenter une solution à l'histoire, mais il peut également inviter son interlocuteur à terminer l'histoire lui-même. Cette dernière alternative a l'avantage de faire découvrir une solution nouvelle par les personnes concernées elles-mêmes.

Dans notre exemple, le responsable direct de Duchemin et Dumoulin s'introduirait alors dans la métaphore en prenant le rôle du concierge de l'immeuble, qui sépare les deux garçons et leur demande quelle solution ils préconisent pour la répartition de l'usage de la balançoire.

Ce qui est amusant dans de pareils cas, c'est que les protagonistes sont souvent bien plus à même de trouver une solution convenable au problème de la métaphore qu'à celui posé par la situation réelle. Dès lors, le parallélisme de la métaphore fonctionne en sens inverse et permet à l'interlocuteur d'appliquer à la situation réelle la solution proposée dans l'histoire.

Les métaphores en entreprise

Les métaphores ne sont pas seulement utiles pour la gestion de conflit ou la recherche de solutions nouvelles, mais elles rendent aussi de précieux services lors de la communication d'un changement important, lorsqu'il faut expliquer des processus complexes ou très techniques en des termes simples et compréhensibles pour chacun, ou quand il s'agit de partager sa vision d'entreprise avec ses collaborateurs et ses clients. En plus, communiquer en métaphores est un plaisir !

Ces quelques réflexions sont nées du séminaire "L'Art de la Métaphore" de David Gordon, animateur et grand spécialiste de la métaphore "qui fait du bien".