

La **place** des récits

dans le **management**
de l'**entreprise**



Contrôle de gestion et mise en **intrigue** de l'action collective

Les récits sont présents dans la gestion de l'entreprise sous des formes multiples et ils remplissent des fonctions variées. Les théories pour en rendre compte apportent des éclairages parfois contradictoires, souvent complémentaires, à la compréhension de la nature et de la fonction des récits dans l'entreprise. Mais elles sous-estiment souvent l'autonomie d'interprétation des acteurs, l'importance du contexte d'action précis dans lequel a lieu la narration et le double recours simultané à la raison et à l'émotion qu'elle implique. Les auteurs s'attachent ici à analyser la pratique narrative comme forme d'action située plutôt que l'objet récit abstrait et statique. Ils lui appliquent la théorie de la mise en intrigue de Paul Ricœur et tentent d'en déduire la place spécifique dévolue aux pratiques narratives en contrôle de gestion.

En 1988, le géant de l'automobile américain General Motors prend le contrôle du numéro un mondial des services informatiques, EDS, avec l'accord du président-fondateur d'EDS, Ross Perrot, qui devient à cette occasion vice-président exécutif de General Motors. Quelques mois plus tard, Ross Perrot fait rire la presse et sourire jaune ses nouveaux collègues de GM en racontant l'apologue suivant : « Chez General Motors, si quelqu'un rencontre un serpent dans un couloir, il alerte les différents services concernés, qui se concertent et décident de créer un groupe de travail *ad-hoc* pour examiner le problème. Chez EDS, lorsqu'on rencontre un serpent dans un couloir, on prend un bâton et on le tue ».

Une interprétation de ce récit était évidente : le vieux géant GM était décrit comme un mastodonte perclus de culture bureaucratique, alors que la jeune et dynamique EDS avait une culture entièrement orientée vers l'action et l'initiative individuelle. Ce message avait sans doute de multiples fonctions : conforter la position des anciens d'EDS au sein du nouvel ensemble ; secouer les responsables de GM pour les obliger à engager ou intensifier les actions de changement engagées ; mettre l'accent sur les différences de culture, peut-être pour défendre des choix organisationnels qui préserveraient l'autonomie

d'EDS au sein du nouveau groupe ; se positionner dans la lutte pour le pouvoir au sein de GM...

Les intentions de Ross Perrot pouvaient être multiples, l'interprétation de cette histoire par ses pairs de GM n'en restait pas moins pour partie imprévisible par lui. Certes, notamment pour ceux qui avaient pris l'initiative de ce rapprochement et l'avaient négocié avec Ross Perrot, le récit pouvait être accueilli par un sourire complice – après tout, ils connaissaient leur Ross Perrot et ses sorties brutales, ils connaissaient aussi GM et ses lourdeurs, et ils ne pouvaient que donner raison sur le fond au milliardaire trublion. Mais combien parmi les managers de GM trouvèrent surtout dans cette fable, plus qu'une caractérisation imagée de leurs deux entreprises, un symptôme de la psychologie du conteur, en l'occurrence une illustration de son arrogance voire de son mépris, ou de son ignorance profonde des contraintes d'une industrie manufacturière complexe et lourde comme l'automobile ?

Enfin, l'observateur avisé aurait peut-être pu avoir un troisième niveau de lecture de cet épisode : ne trahissait-il pas un niveau d'exaspération de la part de Ross Perrot, et de tension avec ses collègues issus de l'entreprise automobile, qui conduisaient à prévoir, sans grand risque de se tromper, une rupture proche ? De fait, le fondateur d'EDS n'allait pas tarder à se retirer de GM sur un « golden shake hands », un compromis confortablement indemnisé, qui lui permettait d'envisager d'autres glorieuses destinées, comme par exemple une candidature à la présidence des États-Unis, aventure qu'il allait bientôt tenter.

Toutes sortes de récits parcourent l'entreprise, avec des statuts et des enjeux multiples. Souvent, ces récits interfèrent avec le pilotage de la performance, le style de management et les pratiques du contrôle de gestion. Beaucoup de théories ont été construites à leur sujet, parfois contradictoires. C'est ainsi, par exemple, que pour les uns, le récit peut être un vecteur de contrainte ou de conformisme (Weick, 2001, p. 20), alors que pour les autres il est au contraire un support privilégié de l'innovation (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 69). Nous évoquerons d'abord quelques exemples de récits traversant l'univers du contrôle de gestion, propres à démontrer l'extrême diversité des situations et des pratiques. Puis nous examinerons les apports et les limites des théories qui s'intéressent aux récits dans les organisations. Nous nous appuierons ensuite sur l'herméneutique du récit développée par Ricœur (1984) et sur la théorie de l'activité pour nous intéresser à l'activité narrative plutôt qu'au seul récit, en caractérisant le récit comme une forme spécifique d'instrument organisationnel, particulièrement orientée vers la construction du temps organisationnel et la création abductive de sens. Enfin, nous concluons sur quelques-uns des enjeux qui en résultent plus particulièrement pour le contrôle de gestion, situé à une croisée des chemins : doit-il suivre la voie qui lui est traditionnellement impartie, celle de « compter sans faire d'histoires », c'est-à-dire de se cantonner à des discours à vocation purement descriptive, ou celle qui réserverait une place importante, bien qu'évidemment non exclusive, à une pratique narrative du pilotage ?

I. – DES RÉCITS SUSCEPTIBLES D'INTÉRESSER LE CONTRÔLEUR DE GESTION...

1. Des “success stories”...

J'étais en 1989 (peu après la chasse au serpent de Ross Perrot...) chargé de faire évoluer la comptabilité de gestion d'un grand groupe informatique, dans le sens d'une meilleure intégration et d'une pertinence accrue. Le groupe était parcouru d'histoires diverses. Certaines constituaient de véritables petites « success stories » internes. Du fait de taux d'intérêt élevés et d'importants problèmes d'obsolescence liés à l'évolution rapide de la technologie, il y avait une préoccupation constante pour la réduction des stocks et des en-cours : tous ne parlaient que de « juste à temps », d'autant qu'en la matière les performances de l'entreprise étaient médiocres en comparaison de ses principaux concurrents. Les industriels, las d'être en permanence sous les feux de la rampe, faisaient remarquer, non sans raison, que la performance du groupe en matière de BFR¹ dépendait autant de la capacité des services commerciaux et administratifs à gérer de manière performante les cycles de traitement des commandes et des factures, notoirement lents et lourds, que de leur propre capacité à réduire les stocks et les en-cours de matériels.

Toute la fonction contrôle de gestion de l'entreprise racontait alors l'histoire d'un jeune contrôleur de gestion qui avait fait ses armes en usine et avait ensuite été nommé au service commercial du réseau France. Il

avait constaté les retards et les files d'attente importants dans la gestion des factures. L'idée lui était alors venue de mettre en œuvre une technique typique du « juste à temps » industriel, la régulation du flux par la circulation d'étiquettes dites « kanban », un lot de produits trouvant son image symbolique dans une étiquette. La technique « kanban », inventée chez Toyota, permet de gérer le flux entre les postes de travail d'une usine par simple ajustement local, de manière simple et rapide, sans avoir recours à un système de planification centralisé, souvent générateur de stocks importants. Ce jeune contrôleur de gestion avait donc adapté le système au flux des factures : un paquet de factures était associé à une étiquette, et tirait sur l'ensemble de la chaîne de traitement. La « vox populi » affirmait qu'ainsi le temps de traitement moyen d'une facture avait été réduit de 8 jours à deux jours.

Comme toute bonne histoire, celle-ci pouvait donner lieu à de multiples interprétations. Une interprétation évidente portait sur les gisements de gains considérables qu'on pouvait mettre au jour dans les services administratifs de l'entreprise, alors qu'en général la culture du groupe ne portait à considérer que la performance industrielle. Une autre interprétation, plus insidieuse, portait sur la fonction contrôle de gestion : il avait fallu qu'arrive un jeune contrôleur un peu imaginatif pour secouer cette fonction quelque peu engourdie dans ses routines et ses préjugés bloquants sur les facteurs de performance. Enfin, une

1. BFR = Besoin en fonds de roulement ; il mesure les fonds dont l'entreprise doit disposer pour assurer son exploitation au quotidien, notamment pour financer ses stocks et ses en-cours, les créances des clients et les acomptes sur commandes aux fournisseurs, déduction faite des acomptes versés par les clients et des dettes envers les fournisseurs.

interprétation plus technique portait sur les merveilleuses potentialités que recélaient les techniques « kanban » et, de manière plus générale, les méthodes « juste à temps » pour faire progresser les performances de l'entreprise, notamment dans le domaine administratif.

2. L'Espace

Autre « success story », cette fois dans l'industrie automobile, l'histoire de la réussite éclatante et assez inespérée de l'Espace Matra-Renault. L'idée originale venait du numéro 2 de Matra-Automobiles, qui tenta en vain d'en convaincre PSA. Ce fut un deuxième choix pour lui de contacter Renault. Les dirigeants de Renault, quoique légèrement hésitants, finirent par décider de tenter l'aventure. Le recours à des technologies de production assez rustiques, pour une capacité de production qui resta longtemps limitée, dans l'usine Matra de Romorantin, montre le caractère assez exploratoire de l'opération au départ. Le succès commercial ne vint d'ailleurs pas immédiatement, mais, quand il vint, au terme environ de la première année, il fut éblouissant. D'une certaine manière, les deux entreprises automobiles, de tailles très dissemblables mais toutes deux alors en situation difficile, trouvèrent leur salut dans la réussite de ce projet. L'histoire de l'Espace eut longtemps cours chez les deux constructeurs, comme une légende dorée qui montrait comment une idée innovante bien menée avait pu sortir les deux constructeurs du gouffre. Mais l'histoire se racontait chez Renault et chez Matra avec des modalités différentes. Là où les acteurs de Matra tendaient à mettre en évidence les bienfaits de la petite taille et de l'esprit pionnier pour l'innovation – c'est le nain Matra qui avait

apporté au géant Renault le concept du produit salvateur –, ceux de Renault tendaient à voir les gages de professionnalisme industriel (gestion de la qualité, service après-vente) que leur groupe avait apportés aux pratiques artisanales de Matra. On retrouve là une caractéristique bien connue du récit, surtout lorsqu'il se présente comme un témoignage : chacun agence les événements et les circonstances de la manière qui préserve au mieux son propre rôle – le cinéaste japonais Kurosawa met ainsi en scène dans « Rashomon » plusieurs versions successives du même épisode narré par ses différents protagonistes. Les versions diffèrent très significativement et chaque version réserve à son narrateur un rôle aussi digne que possible et lui permet de préserver l'estime de soi.

Mais les deux visions distinctes de la « merveilleuse aventure de l'Espace », celle de Renault et celle de Matra, peuvent se réconcilier et se transcender dans un apologue illustrant les bienfaits de la coopération entre partenaires de cultures et d'organisations très différentes : le petit innovateur et le grand professionnel comme un cas exemplaire de complémentarité ; peut-être l'histoire de l'Espace a-t-elle contribué à préparer les managers de Renault au rapprochement avec Nissan, même si Romorantin semble bien loin du Japon.

3. Les récits fondateurs et les valeurs

Dans nombre d'entreprises fondées par un patron charismatique mû au départ par une idée géniale, les valeurs du fondateur – ou les valeurs censées être les siennes – sont perpétuées à travers le récit évangélique de ses faits, gestes et paroles. Les exemples abondent, de Bill Hewlett et Dave Packard chez HP à Watson chez IBM, en passant par

Henry Ford. Il s'agit parfois, non du fondateur, mais d'un grand patron qui a marqué l'entreprise à un moment critique de son histoire, comme Jack Welch chez General Electric ou Lee Iacocca chez Chrysler. La pérennité de ces histoires a au moins deux raisons : d'une part, par le rappel de la personnalité du fondateur ou du sauveur, elles affirment une identité collective reflet de cette personnalité et propre à se reproduire dans le temps ; d'autre part, elles véhiculent des valeurs jugées importantes pour la réussite de l'organisation, qu'il s'agisse du sens de l'économie, de l'engagement personnel, du goût du risque ou de l'orientation vers le client...

4. L'histoire à contenu pédagogique

L'histoire peut parfois, plutôt qu'un message éthique ou culturel, véhiculer un contenu purement cognitif, voire une recette technique. Elle offre alors l'illustration imagée d'une méthode de travail ou d'un concept dont la maîtrise est jugée indispensable à l'accomplissement d'une mission au sein de l'entreprise. Citons l'exemple du livre *The Goal* de Goldratt et Cox (1984). Dans ce livre, le directeur d'une usine américaine asphyxiée par les stocks, les en-cours, les retards de fabrication et les files d'attente de lots urgents, accompagne son fils le dimanche dans une randonnée de scouts pour fournir l'encadrement adulte indispensable. Il constate que la file des garçons s'étire toujours démesurément, ce qui rend le contrôle visuel du groupe difficile. Il en cherche les causes, et il se rend compte que le dernier marcheur de la file est un enfant obèse, surchargé par un sac à dos lourd de victuailles et de boissons. Il répartit alors la charge sur les autres sacs et place cet enfant en tête : la

file ne se désagrège plus. Il a alors un « éclair » : il établit un parallèle entre la situation de la file de scouts et celle de son usine : les espaces entre les scouts sont équivalents aux en-cours de production entre postes de fabrication ; certains postes, plus lents que les autres, deviennent des goulots d'étranglement qui induisent mécaniquement un alourdissement des en-cours et l'allongement des délais. En résumé, la randonnée dominicale le met sur la piste du « juste à temps » (réduire les goulots d'étranglement, comme il l'a fait en allégeant le sac du retardataire, cadencer l'ensemble du système de production sur les ressources goulots).

Jusque-là, l'ouvrage n'est qu'un artifice narratif habile de l'un des auteurs, Goldratt, pour expliquer les concepts-clés de la théorie des contraintes à travers une situation quotidienne qui présente un bon niveau d'analogie avec des situations manufacturières. C'est une fable utile au développement de l'activité de formateur et de consultant de Goldratt. Le statut de l'histoire change lorsque l'ouvrage, comme cela se produisit dans de nombreuses entreprises entre 1985 et 1990, devient une lecture obligée et finit par constituer une sorte de référence partagée par tous les industriels et logisticiens d'un même groupe industriel. La métaphore des scouts, avec sa puissance mais aussi ses limites, devient la grille de lecture spontanée des problèmes logistiques de l'entreprise, systématiquement interprétés en termes de goulots d'étranglement. Tous apprennent « leur juste à temps » dans « le Goldratt » comme on apprend les mathématiques dans « le Bourbaki »... et, face à un problème de flux, auront immédiatement le réflexe de chercher les goulots d'étranglement, ou les scouts plus lents...

5. Qu'y a-t-il de plus beau qu'un client content ?

Revenons dans le grand groupe informatique de notre première histoire. L'un de ses produits phares dans le domaine des systèmes d'information destinés aux clients industriels était en 1988 un logiciel de gestion de production porté par le mini-ordinateur emblématique du groupe. Une nouvelle version de ce logiciel, caractérisée par l'introduction d'un module destiné à la gestion « juste à temps » des ateliers, sort en 1989 en vente pilote contrôlée. L'un des premiers clients est un industriel néerlandais, qui accepte de réaliser un spot publicitaire dans lequel il raconte son histoire héroïque de petit industriel en plein développement, les raisons qui l'ont conduit au « juste à temps », l'aventure de l'implantation du nouveau système, et les extraordinaires progrès que cela lui a permis. Qu'est-ce qui conduit un tel client à se prêter à la réalisation de ce type d'histoire apologétique ? Le récit du client satisfait noue de fait les destins de trois acteurs et les réunit dans le même culte de la réussite : la réussite du produit, donc de l'entreprise vendeuse, est la réussite du client acquéreur de ce produit, mais tous deux s'adressent à un troisième larron plus ou moins inconnu, le client à venir, dont la future réussite trouve une belle préfiguration dans la réussite réelle dont on lui parle aujourd'hui. Le récit remplit ici plusieurs fonctions unificatrices : unification partielle et temporaire des destins de plusieurs acteurs (trois entreprises au moins), unification du temps (ce qui est advenu avec X adviendra avec Y), unification des intérêts (« ta réussite est la mienne »), unification des langages (« je vous parle le langage de mes clients qui est

aussi le mien et qui est aussi le vôtre : c'est le langage du bon professionnel »).

6. Qu'y a-t-il de plus inquiétant qu'un client mécontent ?

Je fus récemment le client mécontent d'une compagnie aérienne. La lettre que j'adressai à la direction commerciale ressemblait, non par le style, mais par l'accumulation d'événements malheureux, au *Candide* de Voltaire. Arrivé bien en avance à l'aéroport, j'avais dû faire une très longue queue, du fait de l'affluence de passagers et du nombre insuffisant de comptoirs ouverts. Mon enregistrement eut donc lieu finalement en urgence, sur appel séparé de mon vol. Mes valises ne suivirent pas. Elles devaient être acheminées par un vol le lendemain matin, mais une erreur de destination me contraignit à attendre deux jours. On aurait pu imaginer des prolongements plus gênants à la situation. Le caractère narratif de ma lettre était incontestable, du fait de l'enchaînement de péripéties et de rebondissements qui semblaient donner, à partir de circonstances initiales insignifiantes (une queue), une dimension croissante à la gravité des conséquences. Ce type de réclamation déclenche généralement dans les entreprises un minimum d'enquête (une enquête plus sérieuse lorsque les conséquences touchent à la sécurité ou à des suites juridiques éventuelles). L'enquête sur un dysfonctionnement ressemble beaucoup à une enquête policière. Il s'agit de reconstituer un scénario probable, en réunissant des témoignages et des éléments matériels. Le résultat de l'enquête est un récit destiné à faire sens de manière précise : y a-t-il eu faute ou défaillance de système, laquelle ? Un premier récit – la réclamation – en engendre donc un second – le

rapport d'enquête. Il s'agit d'élucider des mystères dont la rémanence serait jugée insupportable et menaçante. Les rapports d'enquêtes motivés par les réclamations des clients, les problèmes de qualité, les défaillances graves, les accidents, constituent potentiellement un véritable patrimoine narratif de l'entreprise.

7. Des récits pour apprendre ensemble, en permanence

Dans les secteurs d'activité où le travail est particulièrement exposé à des dangers physiques, comme le bâtiment, la mine ou l'industrie chimique, les salariés se racontent les uns aux autres des « histoires à se faire peur », avec des grues oscillant dans le vent, des chutes de poutrelles, des effondrements de soutènements marchants, des valves défectueuses. Ces histoires remplissent des fonctions multiples. Par la peur rétrospective qu'elles véhiculent, elles maintiennent la conscience du danger et contribuent à entretenir la vigilance. Elles sont aussi une modalité privilégiée de l'échange d'expérience : chacun a vécu des situations difficiles face auxquelles il a dû improviser des réponses qui se sont avérées efficaces, et le fait d'en parler avec les pairs permet de mutualiser cette expérience, d'enrichir leur répertoire de solutions, de recueillir éventuellement de leur part des expériences similaires avec des solutions alternatives peut-être meilleures. Enfin, le fait de parler de ces dangers vécus et susceptibles de survenir à nouveau peut aider à conjurer la peur.

8. L'édifiante histoire d'un ratio

Qui a dit qu'on ne tombe pas amoureux d'un ratio ? Bien des exemples démontrent le contraire. Dans le groupe informatique

déjà cité ci-dessus, à l'occasion d'une réunion sur les problèmes d'évaluation des stocks dans les usines, j'échangeais quelques mots avec le directeur industriel sur les indicateurs de reporting des unités de production. Il m'expliqua alors qu'il était en train de construire un tableau de bord industriel « corporate » pour pouvoir piloter de manière plus efficace l'activité de production. Il me demanda d'en examiner la maquette pour lui donner un avis. Lorsqu'il me transmit la maquette, je découvris avec surprise qu'il avait placé en tête du tableau de bord industriel le ratio coût indirect/coût direct. Dans un groupe où la maîtrise des flux, la nécessité de réactivité et l'impératif de qualité totale dominaient le discours managérial, ce ratio semblait faire tache. En effet, les coûts directs sont les coûts liés au fonctionnement des machines (ce qu'on appelait les « temps de roulage » ou « temps gammés »), les coûts indirects tous les autres coûts de production, donc notamment les coûts de chargement, déchargement, d'analyse statistique de processus et de contrôle qualité, de nettoyage... Par définition, ce ratio incitait les acteurs à maximiser les temps de roulage par rapport aux autres, ce qui passait par une maximisation du rendement et de la charge des machines, au détriment de la gestion du flux en « juste à temps », qui peut conduire à laisser une machine temporairement désœuvrée, au détriment aussi du fractionnement des lots, source d'arrêts des machines, des analyses de qualité et de l'entretien général du poste de travail. En résumé, le ratio était contradictoire avec toute la stratégie industrielle explicite du groupe.

J'eus alors une réunion avec le directeur industriel pour présenter mon commentaire.

Après mon explication sur les inconvénients du ratio, mon interlocuteur me confirma que la stratégie industrielle réservait une place importante à la tension des flux et à la qualité. Au terme de notre réunion, il me proposa de me transmettre une nouvelle version pour recueillir de nouveau mes commentaires. Ce qui eut lieu quelques jours plus tard. Cette fois, ce fut avec stupéfaction que je découvris en tête du tableau de bord... le ratio coût direct/coût indirect. Nous nous rencontrâmes à nouveau. Je repris laborieusement mes explications. Il m'écouta avec attention et courtoisie. Puis il me répondit : « Je comprends très bien tout cela. Il se peut que vous ayez en partie raison. Mais vous comprenez, je suis un industriel, et j'ai autorité sur des industriels. Leur métier, le mien, c'est de produire. Et quand produit-on ? Quand les machines tournent, quand on fait des produits. Il y a derrière tout cela un métier, une histoire : nous sommes formés pour produire, et produire efficacement. Quand une machine s'arrête, je ne peux pas leur dire que c'est bon. Je sais que quand un industriel ne produit pas, d'une manière ou d'une autre, il perd son temps, et il sait qu'il perd son temps. Les ingénieurs et les industriels de ce pays n'ont pas construit ce qu'ils ont construit pour manier le balai et nettoyer les postes de travail, pour faire de la manutention en multipliant les chargements et les déchargements de petits lots, ou pour discuter dans des cercles de qualité. À chacun son métier. C'est la base de leur moral et de leur performance professionnelle. Donc, il est impossible de se passer de ce ratio qui nous indique où nous en sommes dans la pratique de notre profession ». Je me rendis compte alors de deux éléments qui m'avaient jusqu'alors partiellement

échappé. Tout d'abord, mon interlocuteur était attaché à ce ratio, non de manière rationnelle, mais par des liens affectifs puissants, parce que ce ratio, au-delà de l'algorithme desséché qui le résume, était pour lui un signe renvoyant à un système complexe de valeurs professionnelles et de convictions, un peu comme le drapeau ou l'hymne d'un pays. Cet attachement était exacerbé par la situation de l'industrie informatique qui basculait du modèle manufacturier vers un modèle de services où l'usine cessait d'occuper une place centrale, voire cessait d'occuper la moindre place. Le second élément, lié au premier, c'est qu'avec ce ratio, mon interlocuteur me racontait une histoire longue et riche, l'histoire de l'industrie informatique, avec des inventeurs qui avaient développé des machines à calculer ingénieuses dans des arrières-cours pour ensuite les fabriquer dans des ateliers artisanaux puis dans des usines, une histoire qui passait par des objets étonnants et dépassait d'ailleurs largement les limites de sa propre expérience. De même, par mes critiques, je lui racontais également une histoire, cohérente avec mon expérience, l'histoire d'une activité informatique en voie de tertiarisation, destinée à alléger sa base matérielle et à flexibiliser son fonctionnement. Et cette histoire ne lui plaisait pas...

Je me rendis compte alors qu'un instrument apparemment aussi rationnel qu'un ratio de coûts peut en fait constituer un symbole puissant qui véhicule des récits collectifs, l'histoire de groupes professionnels et leur système de valeurs (« nous sommes faits pour produire bien et vite »), de même que la pointe de flèche ou le peigne en ivoire retrouvés sur un site archéologique peuvent raconter au spécialiste averti l'histoire

d'une cité... Ce sera le fil conducteur de notre réflexion : la frontière entre narrativité et description métrique rationnelle n'est pas toujours bien tracée, et la spécificité de la narrativité en gestion mérite d'être explorée soigneusement, au-delà des apparences.

9. Situations diverses et questions multiples

Les pratiques narratives dans l'univers de la gestion et du contrôle peuvent ainsi revêtir des formes multiples : elles peuvent se présenter comme une fiction ou comme un récit véridique, elles peuvent concerner le passé (chronique d'événements historiques) ou l'avenir (la description de l'univers rêvé que l'on trouvera, par exemple, dans un projet stratégique), elles peuvent être ludiques ou austères, elles peuvent s'afficher comme récits ou se glisser en contrebande dans un outil de gestion. Elles diffèrent aussi largement par les fonctions qu'elles remplissent : bannières de l'identité collective, vecteurs de valeurs éthiques et professionnelles, mémorisation imagée de procédures cognitives à des fins pédagogiques, élucidation de situations de crise, maintien d'états de vigilance, exorcisme des angoisses, construction des savoirs de métier. Nous allons donc tenter de répondre plus précisément aux deux questions : « à quoi servent les récits dans la gestion des organisations et que nous disent-ils sur leur fonctionnement ? »

II. -L'ÉTUDE THÉORIQUE DES RÉCITS ORGANISATIONNELS

1. De nombreuses théories en présence

La pratique du récit dans les organisations a été étudiée par divers courants de recherche issus de la sociologie, de l'anthropologie,

des théories de la communication ou de la philosophie politique. Le récit est souvent considéré comme un point d'entrée privilégié pour analyser la culture organisationnelle (Boyce, 1996). Citons, à la suite de Mary Boyce, le constructivisme social (Berger et Luckmann, 1967; Wilkins, 1978; Mc Whinney, 1984; Brown, 1982; Smircich 1983), le symbolisme organisationnel (Pondy *et al.*, 1983), la théorie critique (Bowles, 1989). On ne se livrera pas ici à une synthèse systématique de la littérature théorique abondante disponible en la matière. Même si on ne peut manquer de relever des contradictions parfois significatives entre ces diverses théories, nous tenterons ici d'identifier quelques idées-clés qui ressortent de ces débats et offrent des fils conducteurs de la recherche sur ce sujet. Nous essaierons aussi de mettre en lumière les éventuelles limites de certaines de ces théories.

2. Le récit comme modalité d'intégration organisationnelle

Nombreux sont les auteurs qui caractérisent principalement le récit comme une modalité d'intégration organisationnelle, privilégiant ainsi l'aspect normatif du récit et surtout l'aspect normatif de sa réception : le récit serait un vecteur de significations partagé par les membres d'une organisation, et les systèmes de significations qu'il ferait émerger chez les auditeurs seraient peu ou prou similaires. Brown, qui se réfère plus particulièrement au constructivisme social, voit ainsi dans les récits l'apport « ...de raisons qui fournissent cohérence et ordre aux événements » (Brown, 1982, p. 48, cité par Boyce, 1996, p. 6), mais une forme de cohérence et d'ordre caractéristiques d'une organisation donnée, au point qu'elle juge que

« pour un membre de l'organisation, son degré de familiarité avec le récit dominant de l'organisation indique son niveau d'adaptation à l'organisation » (Boyce, 1996, p. 6). Le récit est vu par Wilkins et Martin (1979, cités par Boyce 1996, p. 6) comme un moyen de renforcer l'engagement par le comportement et l'attitude, facilitant ainsi le contrôle organisationnel. Dans cet esprit, les récits constituent un instrument important pour accueillir et socialiser les nouveaux membres de l'organisation. Les mécanismes qui président à ce type de pratique peuvent varier: le recours aux récits comme moyen de contrôle organisationnel peut être conscient ou inconscient (Simircich, 1983, citée par Boyce 1996, p. 7), peut être émergent dans l'organisation ou procéder d'une démarche délibérée de la part d'un acteur particulier – par exemple, le patron fondateur de l'entreprise, pour imposer un certain type de culture organisationnelle.

La vocation du récit à créer des systèmes de signification cohérents entre les membres de l'organisation et donc à produire de la cohérence culturelle et comportementale et des croyances partagées est incontestable. Mais mettre l'accent de manière univoque sur cet aspect peut conduire à négliger l'hétérogénéité de l'organisation et donc le jeu éventuellement contradictoire de récits distincts portés par divers métiers, ou diverses appartenances territoriales, ou des origines d'entreprises multiples, par exemple dans les groupes issus de fusions et d'acquisitions. Le récit peut dans ce cas devenir une arme pour contrer la culture de l'autre (comme on l'a vu dans l'exemple de Ross Perrot chez GM) et mettre en relief les mérites d'une culture comparée aux autres (de tels récits courent les bureaux des

groupes plurinationaux: par exemple, les récits sur les Suisses d'ABB vus par les Suédois et sur les Suédois d'ABB vus par les Suisses...). Dans ce cas, les récits peuvent contribuer à affirmer des différences plutôt qu'à renforcer l'homogénéité.

Surtout, la thèse de l'intégration organisationnelle, par son caractère univoque, fait un peu rapidement bon marché de l'autonomie d'interprétation du récit par chaque acteur. L'autonomie d'interprétation est naturellement alimentée et reconfirmée de manière continue par les spécificités de l'expérience vécue par chacun. Les vendeurs n'ont pas tous affaire aux mêmes clients, les ingénieurs n'ont pas tous à résoudre les mêmes problèmes techniques, et leurs effets de position peuvent les conduire à tirer d'un récit une interprétation distincte de celle de tel ou tel collègue. L'analyse du récit comme instrument de l'intégration organisationnelle présente une certaine circularité: pour que l'interprétation du récit par les acteurs soit cohérente, il faut qu'existe préalablement une certaine homogénéité culturelle, conduisant à une lecture convergente de l'histoire, alors que l'homogénéité culturelle est censée être le produit du récit. Cette circularité permet d'expliquer la pérennité et la stabilité des cultures organisationnelles, mais elle a plus de difficulté à rendre compte des dynamiques de changement ou, *a fortiori*, des situations de crises.

3. Manipulation et domination

Les théories dites « critiques » (Bowles, 1989; Hopwood, 1987), partiellement inspirées des travaux des philosophes Michel Foucault (1975) et Jürgen Habermas (1970), mettent l'accent sur le récit comme outil de pouvoir et de domination. Les

valeurs rationnelles du management (rentabilité, productivité, qualité, délai) s'affirmeraient de manière de plus en plus totalisante dans l'organisation et ne laisseraient plus de place à la construction de sens par les acteurs eux-mêmes. Pour contrebalancer cette situation porteuse de tensions et de ruptures, le développement des thèmes de la culture organisationnelle revêtirait donc largement une dimension manipulateur. Il s'agirait d'occulter la réalité – le triomphe absolu de l'idéologie de l'efficacité technico-économique – par des stratégies, des slogans et des récits qui tentent d'imposer des systèmes de signification très généraux, mystificateurs et de nature à transcender les destinées individuelles (patriotisme d'entreprise, « nous ne cherchons pas l'excellence mais la perfection », « nous construisons la société nouvelle », « plus qu'une compagnie d'assurance nous sommes une organisation militante au service de l'humanité »...). Face à de telles causes, tous les salariés seraient enrôlés comme des petits soldats dont le dévouement doit être proportionnel à la portée immense des mythes et des grandes causes affichés.

Les années 1980 ont été marquées par la montée de ces politiques d'entreprise fondées sur le conditionnement idéologique des membres de l'organisation. En analysant ces politiques totalisantes et manipulateurs en 1987, nous les avons opposées aux politiques de contrôle autoritaire direct (dites « néotayloriennes ») et aux politiques de contrat social cogestionnaire (dites « saturniennes ») (Lorino, sous pseudonyme Messine, 1987), et nous les avons baptisées « californiennes », eu égard à l'importance des entreprises « high-tech » de Californie, telles que Hewlett Packard, dans le développement de ce modèle orga-

nisationnel. Le récit apparaît alors souvent, qu'il s'agisse de la geste héroïque du fondateur ou des exploits de salariés modèles, comme une véritable technique de conditionnement idéologique. Il a pour vocation d'imposer des registres de signification vastes et surplombants, qui substituent une motivation émotive à une adhésion raisonnée et ne laissent que peu de place au sens critique et à la capacité interprétative du sujet (Sievers, 1986; Salaman, 1979). Le récit n'apparaît alors plus, paradoxalement, comme un vecteur de sens, mais plutôt comme un moyen de dissimuler la perte de sens.

Là encore, cette fonction du récit apparaît de manière manifeste dans de nombreuses situations d'entreprise, lorsqu'on incorpore des fables moralisatrices aux projets ou chartes d'entreprises ou lorsqu'on prétend régir les comportements au nom de l'exemple historique d'un pionnier admiré. En faire toutefois la dimension essentielle sinon exclusive de la pratique narrative dans les entreprises semble, là encore, fortement réducteur. Les salariés ne sont pas toujours aisés à conditionner. Leur sens critique ne s'éteint pas aussi facilement. Ils sont à tout instant susceptibles de se saisir des récits et de les détourner, comme on retourne des slogans, pour en faire un instrument de résistance aux tentatives de conditionnement. Surtout, lorsque le management d'une entreprise prétend avoir recours aux narrations pour gouverner les motivations, il prend implicitement acte d'un clivage entre le domaine de la motivation et le domaine strict du travail : le travail « efficace » ne pouvant être motivant en soi, le récit apparaîtrait comme un substitut artificiel, la création d'une motivation purement idéologique, ce qui revient à admettre

que les salariés ne pourront pas investir directement leur émotivité et leur désir dans leur travail. Le récit est censé se développer dans les brèches ouvertes par un travail déshumanisé.

En fait, les dirigeants « californiens » sont plus subtils que cette vision ne le laisserait croire. Leur discours réserve souvent une place essentielle à l'affirmation selon laquelle le travail est une aventure excitante, dont l'intérêt est rehaussé par le recours aux nouvelles technologies de l'information et par la mondialisation des marchés. Or de telles proclamations ne sont durablement tenables que si, d'une manière ou d'une autre, le travail est effectivement intéressant. Le développeur passionné de jeux informatiques ne marchandera pas ses horaires de travail, si son activité l'intéresse. Dans ce cas, le récit ne peut être présenté comme une simple mystification qui occulte la réalité des choses : même si l'histoire de « l'aventure partagée » est utilisée à des fins manipulatoires, elle tire sa force du fait qu'elle n'est pas pure tromperie, et que, d'une certaine manière, l'aventure est bien au rendez-vous, même si certaines de ses modalités sont contestables.

4. Le réenchantement de l'organisation face à l'efficacité technico-économique

Dans la lignée de ce qui précède, de nombreux travaux théoriques, notamment des travaux d'inspiration anthropologique, décrivent le récit comme un moyen de « réenchanter » les organisations, face à la tendance historique à les déshumaniser par la domination croissante des rationalités techniques et économiques. Le récit apparaît alors d'abord comme un vecteur de séduction de nature irrationnelle, faisant appel aux ressources du langage poétique et

symbolique et visant à produire des émotions plus que des compréhensions logiques. Le récit serait une technologie de l'émotion, qui ne préjuge en rien de l'usage qui sera fait de cette émotion : « réenchanter l'organisation » n'implique pas qu'on manipule nécessairement les acteurs. Le récit sert à « re-mythologiser » l'organisation, pour reprendre la terminologie de Mc Whinney (Agmon et Mc Whinney, 1989 ; Mc Whinney et Battista, 1988). Dans cet esprit, l'interaction symbolique et communicationnelle est, là encore, souvent opposée à l'efficacité technico-économique, comme deux univers de significations séparés, voire opposés.

On touche là, de toute évidence, à une caractéristique fondamentale de la pratique narrative dans les organisations. Sous des visages très divers, elle fait toujours appel à l'émotion et à la séduction. Le récit plaît ou déplaît, et c'est parce qu'il suscite des réactions émotives qu'il est investi de pouvoirs d'influence spécifiques sur la pensée et l'action des acteurs. Les anecdotes significatives, les plaisanteries, les épisodes fondateurs ou marquants de l'histoire de l'entreprise, colorent la participation à l'organisation et lui donnent de la chair. Le récit de quasi-accidents dans le bâtiment inspire la peur, mais aussi la fierté de faire un métier difficile. La « success story » du kanban administratif pour la gestion des factures montre que la créativité n'est pas de trop dans un métier d'apparence aussi austère que le contrôle de gestion.

Il serait pourtant erroné d'opposer systématiquement la dimension émotionnelle du récit à la pensée rationnelle. En fait, le récit, par les émotions qu'il inspire, est souvent le point de départ de la pensée, qui ne s'arrête pas à l'écoute de l'histoire. L'histoire peut

« faire penser » plus qu'elle ne remplace la pensée rationnelle ou l'empêche. L'auditeur attentif de Ross Perrot ne s'arrête pas nécessairement à l'émotion première (rire, ou s'irriter, ou s'étonner), mais il analyse et peut, éventuellement, pronostiquer une dérive bureaucratique de GM ou un divorce probable entre le milliardaire et le groupe automobile. Beaucoup des théories développées sur le récit, on l'a vu, sous-estiment la capacité d'interprétation autonome des acteurs, ici, leur aptitude à dépasser la réaction émotionnelle immédiate pour faire du récit un objet de réflexion. De la même manière, beaucoup de théories s'inscrivent de fait dans une vision dualiste de la pensée, qui distingue et sépare en deux catégories disjointes la pensée rationnelle, d'une part, et la pensée créative, d'autre part. Dans cette dernière, l'émotion joue un rôle important, et c'est généralement à elle qu'est rattachée la narration. Or cette vision dualiste ignore ce qui constitue probablement la caractéristique la plus importante de la narration : elle mobilise les deux formes de pensée, la pensée rationnelle et l'émotion créatrice, selon des combinaisons et des pondérations variables, et la fonction essentielle du récit est peut-être justement d'articuler l'une avec l'autre. Voir dans le récit une forme d'antithèse du raisonnement semble donc relever d'une erreur d'analyse qui empêche de saisir l'essence même de l'activité narrative.

5. Un moyen privilégié d'investir l'action de sens

Enfin, et cette piste nous retiendra plus que les autres par son évidente fécondité, le récit est parfois conceptualisé comme un moyen privilégié de lier signification et action. Une telle approche présente une cer-

taine similitude avec la théorisation, par Nonaka et Takeuchi (1995), de la métaphore comme forme d'extériorisation de la pensée. Le récit se présente alors comme une extériorisation (une formulation, une communication) du sens par des moyens symboliques. L'accent est ainsi mis sur la production de sens. Les recherches théoriques relevant de ce courant peuvent encore être différenciées selon la manière dont elles positionnent le récit par rapport à l'action – tant l'action en cours que l'expérience.

Pour certains auteurs, le récit reste extérieur à l'action, dans la mesure où il apparaît comme une ressource passablement réifiée. C'est ainsi que Fisher (1987, p. 65, cité par Boyce, 1996, p. 14) explique que « le monde tel que nous le connaissons est un ensemble d'histoires parmi lesquelles il faut choisir pour vivre notre vie dans un processus de re-création continue ». L'acteur dispose donc d'un répertoire d'histoires parmi lesquelles puiser pour faire sens de la situation dans laquelle il se trouve. Cette approche du récit nous semble cohérente avec la description cognitiviste de l'organisation (Simon, 1991) comme patrimoine de représentations partagées par ses membres. Les récits seraient donc là, à disposition, comme ressources à sélectionner et mobiliser en fonction des besoins propres de la situation.

D'autres auteurs s'attachent à une théorisation plus dynamique du récit. D'une part, plutôt que de s'attacher exclusivement à l'objet-récit comme objet représentationnel figé, ils s'intéressent à la narration comme processus. D'autre part, le récit lui-même n'influe sur le devenir de l'organisation que s'il est mis en œuvre et pleinement engagé dans des processus d'action en cours. La

vision est donc doublement pragmatique : la narration est un processus, le processus narratif, qui s'insère dans des processus d'action organisationnels. Elle n'est une modalité effective de production de sens que dans le contexte d'une action en cours. Elle peut alors être mise en parallèle avec l'autre grande pratique discursive productrice de sens et située, à savoir la conversation courante : « Nussbaum (1982) affirma que la production de sens implique tout à la fois la narration et la conversation ordinaire » (Boyce, 1996, p. 13).

Dans une telle approche dynamique, le récit est un processus toujours situé : on ne raconte jamais deux fois la même histoire, parce que la narration se produit toujours en situation, et les mêmes mots ne produisent pas les mêmes effets dans deux situations distinctes. C'est aussi un processus socialisé et socialisant : le narrateur raconte son histoire à des auditeurs qui, loin d'être passifs, participent de fait à la construction du récit par l'accueil qu'ils lui réservent, par les attentes que le narrateur anticipe de leur part ou observe au fil du récit, par la culture et l'expérience spécifiques qu'ils investissent dans la compréhension de l'histoire. En outre, dans de très nombreux cas, le récit organisationnel est en fait un écrit à plusieurs mains ou un oral à plusieurs voix. Lorsqu'un incident ou un accident doit être élucidé, la reconstruction des événements s'appuie sur les témoignages et les analyses d'une multiplicité d'acteurs. Lorsqu'un projet stratégique « propre à faire rêver ou à soulever l'enthousiasme » est formulé, il est souvent le produit d'échanges, de discussions, de propositions de nombreuses sources différentes (y compris d'ailleurs de sources extérieures à l'organisation *stricto sensu*).

En tant que processus narratif, la narration ne nous intéresse pas seulement par sa syntaxe (sa cohérence interne comme construction narrative), sa sémantique (la manière dont les éléments constitutifs du récit peuvent renvoyer à des significations symboliques plus générales, des valeurs par exemple), mais aussi par sa pragmatique (les circonstances précises de la narration, son articulation avec l'expérience de vie des acteurs impliqués dans le processus narratif, les effets pratiques produits par l'expérience narrative en situation).

Le récit a alors pour fonction principale de rendre l'expérience – passée, actuelle, anticipée – intelligible à des sujets engagés dans une action organisée. La reprise de récits anciens permet de capitaliser l'expérience collective, en la faisant vivre et en la mobilisant en situation (par exemple, pour mutualiser l'expérience de situations dangereuses). La création d'histoires nouvelles permet de mieux rendre compte de situations surprenantes en les inscrivant dans une histoire non démontrée et hypothétique, mais plausible, et même séduisante par la manière dont elle fait sens. Le récit part d'une expérience de vie complexe, avec ses dimensions cognitives, affective et corporelle, pour en faire un tout cohérent et signifiant, permettant une mise à distance symbolique et un retour réflexif sur la situation.

III. – UNE THÉORIE PRAGMATIQUE DU RÉCIT : ACTIVITÉ, ACTIVITÉ NARRATIVE ET SENS

Les théories disponibles pour analyser la pratique narrative dans la gestion des organisations, avec leurs limites, nous ont mis sur la piste d'une théorie pragmatique du récit comme activité narrative. Cette acti-

tivité narrative est socialisée et socialisante : elle s'appuie sur l'existence d'un collectif doté d'une culture propre, et elle contribue à construire ce collectif. Elle permet de produire du sens dans le cours même de l'action collective. Cette approche de la narration (nous tendrons désormais à traiter de *narration*, comme pratique et processus, plutôt que de *récit*, désignation statique d'un objet) rejoint la réflexion herméneutique de Paul Ricoeur (1984) et la théorie de l'activité (Vygotski, 1997).

1. La narration comme activité mimétique

Qu'est-ce qui est narration dans l'organisation ? Comme on l'a vu précédemment, définir le récit pour délimiter précisément ce qui répond à cette dénomination et ce qui n'y répond pas n'est pas chose aisée. On empruntera ici à Paul Ricoeur sa caractérisation de la narration comme « activité mimétique ayant pour objet la mise en intrigue de l'expérience vive » (Ricoeur, 1984). L'expérience réelle, vive, du temps est source de discordance : discordance entre l'activité intentionnelle dans laquelle tout acteur est engagé, d'une part, et le caractère irréversiblement figé du passé et proprement inaccessible du futur, d'autre part. La discordance se rencontre ainsi dans la manière inéluctable dont le temps à venir se réduit et le passé s'allonge : comme pour l'individu confronté à sa finitude, l'organisation se trouve face aux limites du temps propre dont elle dispose et aux échéances qu'elle doit tenir.

Face au caractère discordant de l'expérience vive, la narration est imitation, mais c'est une imitation créatrice et non une réplique passive, une simple copie, car elle réagence les faits de manière active,

elle les met en ordre : elle procède à une « mise en intrigue » de l'action, en en faisant un système intelligible. La narration est donc représentation de l'action (« représentation des faits ») et action elle-même. En représentant l'action, la narration la (re)construit, car la mise en intrigue invente le sens des événements par l'ordre qu'elle leur impose.

Dans cette imitation créatrice, la narration « se moque » du temps : « le client nous a adressé une réclamation de dix pages ; on a fait une enquête rapide : cinq jours après avoir reçu sa lettre, on allait le voir pour lui expliquer ce qui s'était passé, nous excuser et lui proposer une solution ». Voilà, en quelques mots, comme l'on saute à pieds joints par-dessus cinq jours, dont on ignore à peu près totalement de quoi ils ont été faits du point de vue de l'action qui nous intéresse (le traitement d'une réclamation). Ces cinq jours ne nous importent guère au regard du sens imparti au récit (« nous avons été prompts à apporter une réponse à notre client »), donc, nous pouvons les négliger. La narration, de ce fait, nous libère du temps vif et contraignant de l'expérience. Elle nous permet de reconstruire un temps tel que nous le rêvons, tel que nous en avons besoin pour poursuivre notre route, la temporalité précisément requise pour notre production de sens. La cohérence de sens prévaut ainsi sur la cohérence chronologique. Si les cinq minutes où j'ai eu mon client au téléphone sont plus importantes pour le sens de mon action que la semaine qui a suivi, je pourrai conter et commenter la conversation téléphonique pendant dix minutes, puis balayer la semaine suivante de quatre mots : « ... et une semaine après... ». Comme le constate Ricoeur, la narration, en nous libérant de la

chronologie, nous fait renouer avec l'essence même de la temporalité, celle qui sous-tend la *signification* de l'action. *La mise en intrigue se saisit d'événements qui s'inscrivent dans le temps de l'action pour produire des événements qui s'inscrivent dans le temps du récit.* Elle vise ainsi à convertir le temps non maîtrisé de la vie, menace permanente de destruction et d'achèvement, dans le temps maîtrisé d'un ordre symbolique, celui où l'organisation pourra développer ses significations à loisir. La narration est donc une activité (« narrer ») à propos d'une activité (« les actions – passées, futures – que je narre ») insérée dans d'autres activités (ce que nous sommes en train de faire au moment où je narre), un « faire » sur un « faire » dans un « faire ». C'est ainsi une activité réflexive par définition : acteur, je narre l'action. La narration se saisit d'actions uniques, contextualisées, parcourues d'émotions et productrices d'émotions, pour les transformer en un récit « objectivé », un objet narratif matérialisé sous forme d'écrit, d'enregistrement, de dessin, de film ou, simplement, de discours oral, qui sera engagé dans de nouvelles actions. En mettant l'action en intrigue, la narration transforme une expérience singulière en compréhension générique, précisément parce qu'elle introduit un ordre, une logique de déroulement, et que la structure d'ordre à laquelle elle recourt (par exemple, les relations de causalité) a un caractère générique qui dépasse l'expérience singulière dont

elle s'inspire. Elle construit ainsi un genre de signification et confère une dimension symbolique aux personnages et aux événements. La réclamation du client XYZ devient le signe représentatif d'un certain type de réclamations. Le quasi-accident de ce jour-là représente de manière générique une catégorie de situations dangereuses. La narration fait surgir l'intelligible de l'accidentel, le générique du singulier, le vraisemblable du chaotique. En écoutant un bon récit, « on s'y retrouve » : on éprouve le plaisir de sentir le foisonnement de l'expérience brute se mettre en ordre, comme par enchantement. Et l'on s'engage dans l'action en cours, armé de cet artefact, le récit produit de la narration, et des capacités d'interprétation de l'expérience auxquelles il nous donne accès.

Le fait que le récit fasse appel aux émotions, par exemple par l'identification avec les personnages ou par l'harmonie esthétique qui se dégage de l'agencement narratif, est essentiel. En effet, c'est par l'appel aux émotions que la narration peut fonctionner comme « transformateur », en s'ancrant dans l'expérience vécue des acteurs de l'organisation et son contenu émotionnel. Elle vise à transformer la surprise en nécessité, la perplexité en compréhension, l'émotion en intelligence, le doute en lucidité. La question n'est pas de savoir si la narration procède de la pensée rationnelle² ou de l'émotion : c'est précisément parce qu'elle fait appel aux deux qu'elle se définit comme mise en intrigue. Elle se saisit de ce

2. Nous entendons ici par « pensée rationnelle » *stricto sensu* la pensée qui se construit en faisant appel aux figures logiques du raisonnement, notamment les divers modes d'inférence (induction, déduction), à l'exclusion des différentes figures de l'émotion. C'est le mode de pensée que reconnaissent aussi bien le positivisme que le cognitivisme (la computation de symboles analysée par Herbert Simon). Il va de soi que la caractérisation du mode de pensée ne doit pas être confondue avec celle des sujets pensants : un sujet rationnel peut avoir des émotions, et un artiste peut produire du raisonnement logique. Einstein était violoniste...

que l'expérience contient de discordant, ambigu, contradictoire, douteux, angoissant, surprenant, pour produire une compréhension qu'on pourra appeler « compréhension narrative » et qui est tout simplement la mise du matériau de l'expérience dans un ordre intelligible. L'intrigue transforme l'émouvant en intelligible. Elle lance un pont entre la pensée créatrice et la pensée rationnelle.

Elle peut aussi parcourir le cheminement inverse, en se saisissant d'évidences logiques pour semer le trouble, rendre l'apparemment (trop) intelligible douteux, énigmatique, inquiétant peut-être. Par là, la narration peut constituer un instrument puissant de vigilance, un antidote à l'excès d'assurance et à la torpeur des routines. Des récits catastrophiques rappellent au conducteur de train que son activité est risquée ou au marin que la mer est toujours redoutable. La narration décline alors sur tous les tons le message « méfie-toi de l'eau qui dort », comme en d'autres circonstances elle avait plutôt enseigné à décrypter les tempêtes apparentes pour les maîtriser. La narration n'est intrinsèquement ni instrument normalisateur ni instrument d'innovation : elle se caractérise par *la circulation entre pensée rationnelle et pensée créatrice*.

La mise en intrigue est ainsi enquête : elle cherche l'ordre d'une explication pour des faits désordonnés et énigmatiques. Mais l'écoute du récit, dans la pratique narrative, est aussi enquête : en écoutant le récit, je cherche les éléments qui vont me permettre de projeter cette intrigue sur ma propre expérience, ou de reconnaître ma propre expérience dans l'intrigue du récit, au risque de déstabiliser la vision que j'en ai à ce jour. La narration est une expérience de vie en soi, pour partie indéterminée. On ne

peut donc s'intéresser aux récits dans les organisations sans analyser *la pragmatique de la narration* : qui conte, quand, dans quelles circonstances, où, à qui, pour quelle finalité, avec quels effets ? Si nous revenons à l'exemple de Ross Perrot, son histoire de serpent exige, pour qu'on en saisisse les significations, une remise en contexte. Quels objectifs poursuivait-il en racontant cette histoire, dans le cadre de quel processus d'action se saisit-il de ce récit pour faire sens ? Qui est Ross Perrot, quelle est son histoire personnelle ? Notre propre position par rapport au récit importe. Pour le membre du conseil d'administration de GM soucieux de comprendre l'évolution des rapports de force au sein du conseil, un souci majeur sera d'analyser le récit au regard des relations de Ross Perrot avec les autres dirigeants du groupe. Pour le directeur de la technologie, il sera essentiel d'interpréter l'anecdote en termes de positionnement des équipes d'EDS par rapport aux équipes de développement de GM. L'activité mimétique que constitue la narration trouve son terme dans l'auditeur ou le lecteur ou le spectateur, en situation, et dans les actions qu'il conduit. L'expérience narrative est le produit conjoint de l'artefact narratif (le récit comme objet) et du public, qui l'investit de significations pratiques. Sans public agissant, il n'y a pas de narration, et donc pas de production de sens.

2. Qu'est-ce qui est récit dans l'entreprise, et notamment dans la pratique du contrôle de gestion ?

Pour définir ce qui est récit dans l'entreprise, il faut donc chercher systématiquement ce qui relève d'une activité mimétique conduisant à la mise en intrigue de l'expérience. Cette définition ne peut s'appliquer

qu'en prenant en compte la dimension pragmatique : dans quelle situation d'action, pour qui, par quels effets ? En effet, le même objet peut avoir une valeur narrative ou pas selon le contexte pratique dans lequel il se trouve engagé. Reprenons l'exemple d'un banal outil de gestion calculatoire, comme le ratio coût indirect/coût direct évoqué dans la première partie. En temps ordinaires, lorsque l'entreprise poursuit son activité habituelle de manière routinière et lorsque les grands supports de sens de l'organisation ne sont pas radicalement remis en cause (quel est notre métier ? à quoi servons-nous ? quelles sont nos compétences-clés ?), un tel outil peut difficilement apparaître comme un récit. Il a une fonction « plate », « lisse » : il décrit par des mesures chiffrées un état précis dans un univers balisé, dont le contenu de signification est bien structuré, connu de tous et non problématique, de même que les coordonnées géographiques positionnent un avion ou un navire sur sa trajectoire programmée. Mais si l'on se situe soudain dans un monde en pleine mutation, où les référentiels de sens de l'organisation sont mis en question, un tel ratio, dans sa sécheresse, peut véhiculer un patrimoine narratif riche, comme un objet insignifiant peut soudain se convertir en narration complète d'un crime dans les enquêtes de Sherlock Holmes. Les enquêteurs de la police scientifique ont coutume de dire qu'ils vont essayer de « faire parler l'arme du crime ». De la même manière, l'enquêteur que devrait toujours être le contrôleur de gestion, s'il se trouve en situation d'élucidation (impératifs de changement, innovation, crise), peut tenter de « faire parler les ratios »... Pourquoi cette transformation ? Parce que tous les implicites que véhicule l'objet, en l'occur-

rence le ratio, relèvent en temps normal d'éléments contextuels habituels et d'une pure construction technique, sur un modèle explicatif – narratif – « qui va de soi ». La narration peut s'effacer, comme l'emploi du temps d'une journée de travail ordinaire ne présente pas beaucoup d'intérêt. Mais ces implicites changent de registre lorsque les modèles explicatifs sont remis en cause : dès lors, la narration revient au premier plan, comme cela s'est produit lorsque le directeur industriel du groupe informatique, confronté à l'éventuelle disparition de « son » ratio, a libéré le discours narratif qui en sous-tendait l'usage. Le ratio « coût indirect/coût direct » devient alors la chronique – non dépourvue d'émotion – d'une vocation industrielle, dans un monde qui se détourne de l'industrie. L'emploi du temps d'une journée ordinaire devient un récit si un événement extraordinaire – crime, accident – conduit à « la mettre en intrigue ». Les coordonnées géographiques de l'avion deviennent un récit à décrypter si l'avion est détourné. La méthode comptable ou l'indicateur financier deviennent un récit si un événement inattendu ou une transformation profonde de la situation exigent d'exhumer la narrativité implicite.

3. Le récit, artefact, signe et instrument

Le récit, produit de la narration, présente toujours l'apparence d'un artefact objectif : c'est un texte écrit, un agencement oral de mots, une bande dessinée, une caricature, un film. Cet artefact a une valeur de représentation : le récit est « mis à la place » d'événements, réels ou imaginaires, qu'il représente. La « success story » de l'Espace est un agencement de mots censés représenter les événements qui ont conduit au développement, puis à la production et à la vente

de l'Espace. Cette représentation symbolique n'a d'effet pratique sur l'organisation que parce qu'elle fait l'objet d'une interprétation par les acteurs, en situation : les acteurs intègrent ce récit dans leur pratique, comme une ressource, un signe, qui les aide à faire sens des situations dans lesquelles ils se trouvent présentement.

Le mécanisme par lequel l'artefact-récit fait sens, nous l'avons vu, est de nature spécifique (et fonde la définition du récit) : il s'agit de la mise en intrigue, c'est-à-dire l'agencement signifiant, dans le temps du récit, d'événements inscrits dans le temps de l'expérience vive, leur mise dans un ordre susceptible de produire de l'intelligibilité. Cette mise en intrigue n'est pas arbitraire. Elle vise à créer des situations génériques relevant de modes d'interprétation également génériques. Le récit est donc un artefact symbolique qui vise à créer des habitudes d'interprétation et des habitudes d'action, pour des situations génériques. Mais les effets pratiques induits par la narration ne sont jamais automatiques. Il y a toujours interprétation et réinterprétation du récit, aussi bien du côté du narrateur que du côté du récepteur : le sens du récit n'est pas déterminé. Le récit peut ainsi connaître des renversements de sens étonnants. L'histoire du conducteur qui a réussi à rallier Paris à Lyon à 160 km/h de moyenne pouvait apparaître naguère comme la geste héroïque d'un virtuose du volant. Elle peut aujourd'hui inspirer un mélange d'indignation et de pitié pour un écervelé qui met en danger la vie d'autrui.

Le récit est donc une forme particulière d'instrument (Lorino, 2002). Comme tout instrument, il combine un artefact objectif (la forme concrète, objective, du récit) et un schéma d'interprétation (Rabardel). Comme

tout instrument, le récit se situe à la fois du côté des objets du monde réel par sa nature artefactuelle (par l'objectivité du texte, des images, des mots), et du côté de la subjectivité des acteurs, qu'ils soient narrateurs ou auditeurs, par le mode d'interprétation du récit qu'ils construisent mentalement. Un même artefact, le même texte par exemple, peut engendrer tour à tour des instruments différents en fonction des variations qui affectent les modes d'interprétation.

Le récit est cependant un instrument d'une nature particulière et complexe. D'une part, c'est un instrument symbolique : il affecte l'activité mentale des acteurs de l'organisation et non la réalité matérielle, comme le ferait une machine-outil ou une pelle. C'est aussi un instrument symbolique complexe, car il s'inscrit dans le temps : le traitement du temps est au cœur de la pratique narrative, avec la mise en relation de deux temporalités distinctes : la temporalité des événements racontés, la temporalité de la narration, voire une troisième temporalité : celle des actions dans lesquelles la narration vient s'inscrire. Le récit a aussi une double référentialité : il se réfère aux événements qu'il rapporte, mais aussi aux événements à *propos desquels* l'histoire est racontée. L'histoire des scouts randonneurs de Goldratt se réfère à une randonnée de scouts, mais elle nous parle en permanence d'un atelier saturé de stocks et d'en-cours. Toutefois, la vision imagée des jeunes scouts en forêt n'est pas totalement accessible, parce qu'elle a ému notre imagination et nous a préparés à raisonner sur des goulots d'étranglement manufacturiers.

La narration appauvrit le réel en le simplifiant outrageusement. Le récit de Goldratt réduit ainsi la complexité du problème logistique d'un atelier manufacturier,

immense, à une question de goulots d'étranglement, métaphorisée par la cadence de marche d'un adolescent trop chargé. Mais la narration enrichit aussi le réel, en nous donnant accès à un registre de raisonnements logiques qui sont rendus possible par la formalisation simplifiée des faits. Dans le cas du patron d'usine décrit par Goldratt, l'histoire des scouts nous projette dans un registre de significations – l'image du traînard – où tout l'appareil logique et informatique de la théorie des contraintes peut être mobilisé pour accélérer les flux dans l'atelier. Comme tout signe, le récit est un crible du réel qui contraint la situation vécue à se couler dans un « genre » de situations, celles qui relèvent de tel ou tel schéma narratif. Comme tout instrument, le récit est *contraignant* (il impose une certaine vision des événements) et *habilitant* (il permet de faire sens et d'enclencher un raisonnement fécond sur un registre symbolique).

4. La narration, mécanisme abductif

De tout ce qui vient d'être exposé, il découle que la narration est en fait une modalité privilégiée de raisonnement abductif. Rappelons que, dans la logique de Peirce (2002), l'abduction est la figure de raisonnement par laquelle on construit des hypothèses nouvelles. Là où la déduction déduit le cas particulier de la loi générale et l'induction étend des observations particulières à une loi générale, l'abduction ne s'enferme pas dans cette itération du singulier au général. Elle cherche à produire, face à un phénomène déconcertant, une « nouvelle histoire du monde », un récit qui rende intelligible une observation a priori surprenante. C'est un « déplacement latéral » du sens, destiné à créer des rapprochements et

des catégories là où ils n'existaient pas. Le raisonnement abductif, pour produire cette nouvelle hypothèse, doit mobiliser l'imagination, la créativité, le jugement esthétique pour sélectionner l'hypothèse la plus harmonieuse parmi l'infinité d'hypothèses possibles. Mais l'abduction n'est intéressante que parce qu'elle produit une hypothèse, c'est-à-dire le point de départ d'un raisonnement logique qui fera appel à l'induction et à la déduction. L'abduction est donc un trait d'union entre la pensée créatrice (jugement esthétique, métaphore, invention poétique) et la pensée rationnelle. Il y a pratiquement identité entre le raisonnement abductif et la pratique narrative, toute abduction pouvant se décrire comme « recherche d'un récit plausible » et toute activité narrative comme un recours abductif dans une situation que l'application automatique de modes logiques ne suffit pas à comprendre et maîtriser.

5. La narration comme pratique collective

La narration ne s'achève pas avec le point final du récit. Elle ne s'achève qu'en produisant des significations, donc des actions, chez l'auditeur. Un récit qui reste incompris et sans effets pratiques est un non-récit. Mais, de plus, beaucoup de récits dans l'entreprise sont en fait contés à plusieurs voix. Lorsqu'un groupe de processus, par exemple un groupe se penchant sur le processus de développement des nouveaux produits, essaie de traduire la stratégie de l'entreprise en enjeux et en plans d'action sur le processus analysé, il essaie de construire la *success story* de demain. Mais le processus narratif est dans ce cas tâtonnant et requiert des prises de parole multiples, pour tenter de construire un récit

unique à partir de fragments narratifs partiels et, au départ, discordants.

L'existence même du collectif est en soi un récit, enveloppe d'une multiplicité de récits. L'activité collective (par exemple le processus de développement) repose sur la capacité de chacun à se glisser dans un rôle et à faire évoluer le rôle en fonction des nécessités pratiques. Les aléas du chantier de travaux publics, les difficultés techniques du développement, les exigences imprévues des clients obligent à réinventer l'histoire au fur et à mesure qu'on avance dans son déroulement. Weick, après avoir analysé des désastres comme l'incendie de Mann Gulch (Weick, 2003-1993), conclut que l'organisation s'effondre lorsque les récits collectifs se désagrègent. Il n'y a plus d'organisation lorsqu'il n'y a plus capacité de construire des récits collectifs. Il y a organisation lorsqu'il y a récit collectif.

CONCLUSION : QUELS ENJEUX POUR LE CONTRÔLE DE GESTION ?

Dans la vision « positive » du contrôle (Meyssonier, 1999), le monde est déjà expliqué; il est déjà raconté. Les conventions fondatrices des outils de gestion, comme la comptabilité de gestion, le Return On Investment (ROI), le ratio coût indirect/coût direct (CICD), sont transparentes, elles ne sont qu'une adaptation fidèle aux caractéristiques de l'environnement et des conditions de l'activité. Il y a récit, ou plutôt il y a eu récit, mais il est implicite et non contestable. D'une série d'expériences on induit des règles et des instruments (induction), on applique les règles et les instruments à des situations particulières (déduction), mais la pertinence

des modèles sous-jacents n'est pas en cause: il n'y a pas lieu de reconstruire les hypothèses fondamentales, donc de recourir à des raisonnements abductifs et à des pratiques narratives. La problématique de la mesure, à structure explicative donnée, est dominante. Construire des récits apparaît même comme une attitude suspecte: « raconter des histoires » c'est chercher à occulter les faits, tenter de troubler l'ordre et la visibilité des phénomènes. Les instruments n'ont plus de contenu narratif explicite: ils sont raison, ils sont invisibles. Le contrôle de gestion fonctionne dans le mode descriptif: il vise à produire des discours qui rendent compte d'une structure causale et de relations logiques relativement atemporelles.

Dans une vision narrative du contrôle, la première tâche est de (re)construire un « bon » récit, à savoir un récit qui fasse sens. Cette tâche devient évidemment prioritaire dans les situations de précrise ou de crise, et plus généralement de changement, que le changement soit imposé par l'environnement ou voulu par les dirigeants de l'entreprise. Le contrôle de gestion est alors confronté aux limites du mode descriptif dans lequel l'histoire du monde a été gravée dans le marbre. Les instruments redeviennent alors opaques et visibles; ils retrouvent une dimension narrative, qui peut faire débat. La déconstruction de leur contenu narratif pour reconstruire de nouveaux récits et de nouveaux instruments est une véritable enquête. Mais le contenu narratif des instruments correspond aussi à une habitude mentale des acteurs qui ont coutume de les utiliser. Déconstruire le contenu narratif des instruments, c'est donc aussi déconstruire les habitudes mentales des acteurs, notamment des principaux pres-

cripteurs et utilisateurs des instruments : les managers. Déconstruire le contenu narratif des instruments, c'est donc, d'une certaine

façon, déconstruire le management comme pratique des managers... Avec les difficultés et les enjeux que l'on devine...

BIBLIOGRAPHIE

- Agmon O. et Mc Whinney W., "On myths and the mythic: their use in organizational and social change", non publié, 1989.
- Berger H. S. et Luckmann T., *The Social Construction of Reality*, Anchor, New York, 1967.
- Bowles M. L., "Myth, meaning and work organization", *Organization Studies*, vol. 10, n° 3, 1989, p. 405-421.
- Boyce M., "Organizational story and storytelling: a critical review", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 9, n° 5, 1996, p. 5-26.
- Brown M. H., That reminds me of a story: speech action on organizational socialization, unpublished doctoral dissertation, University of Texas, Austin, 1982.
- Fisher W. R., *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*, University of South Carolina Press, Columbia (SC), 1987.
- Goldratt E. M. et Cox J., *Le but : l'excellence en production*, AFNOR-Gestion/Eyrolles, Paris, 1986.
- Hopwood A. G., "The archeology of accounting systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12-3, 1987, p. 207-234.
- Lorino Ph., « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », document de recherche ESSEC DR-02015, 2002.
- Mc Whinney W., "Alternative realities: their impact on change and leadership", *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 24, n° 4, 1984, p. 7-38.
- Mc Whinney W. et Battista J., "How remythologizing can revitalize organizations", *Organizational Dynamics*, août 1988, p. 46-58.
- Messine Ph., *Les saturniens : quand les patrons réinventent la société*, La Découverte, Paris, 1987.
- Meyssonier F., « Au cœur du contrôle de gestion : la mesure », *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, Dupuy Y., Vuibert-FNEGE, Paris, 1999.
- Nonaka I. et Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- Nusbaum P., Making sense: the creative formulation of everyday conversation, unpublished dissertation, Indiana University, Bloomington (IN), 1982.
- Peirce Ch. S., *Œuvres I: pragmatisme et pragmatisme*, Tiercelin C. et Thibaud P. (eds), Le Cerf, Paris, 2002.
- Pondy L., Frost P., Morgan G. et Dandridge T. (eds), *Organizational Symbolism: Monographs in Organizational and Industrial Relations*, vol. 1, JAI Press, Greenwich (CT), 1983.
- Rabardel P., « Le langage comme instrument? Éléments pour une théorie instrumentale élargie », *Avec Vygotski*, Clot Y. (ed.), La Dispute, Paris, 1999.

- Ricœur P., *Temps et récit, tome I: L'intrigue et le récit philosophique*, Le Seuil, Paris, 1984.
- Salaman G., *Work Organizations, Resistance, and Control*, Longman, Londres, 1979.
- Sievers B., "Beyond the surrogate of motivation", *Organization Studies*, vol. 7 n° 4, 1986, p. 196-220.
- Simon H. A., *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, trad. Le Moigne J. L., Dunod, Paris, 1991.
- Smircich L., "Organizations as shared meanings", *Organizational Symbolism: Monographs in Organizational and Industrial Relations*, Pondy L., Frost P., Morgan G. et Dandridge T. (eds), vol. 1, JAI Press, Greenwich (CT), 1983, p. 55-66.
- Vygotski L., *Pensée et langage*, La Dispute, Paris, 1997.
- Weick K., « L'effondrement du sens dans les organisations : l'accident de Mann Gulch », traduit et commenté par Laroche H., *Le sens de l'action*, Vidaillet B. (ed), Vuibert, Paris, 2003, de Weick K., "The collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, 1993, p. 628-652.
- Wilkins A., Organizational stories as an expression of management philosophy: implications for social control in organizations, un published doctoral dissertation, Stanford University, Stanford (CA), 1978.
- Wilkins A. et Martin J., Organizational legends, unpublished research paper, n° 521, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, CA, 1979.