



# Narration

stratégique :  
autour d'une intervention  
de **récit** assisté

**Le présent texte a pour intention de montrer les liens entre une intervention en entreprise utilisant la méthode NAO®, et les méthodes qui peuvent y être associées (analyse des jeux d'acteur, scenario planning, Balanced ScoreCard, SWOT, etc.) d'une part, les débats qui animent les théories du récit d'autre part.**

**P**ourquoi le récit, l'approche narrative ? La confrontation, en tant que thérapeute, à l'émiettement de la vie des toxicomanes, au parcellaire et à la dissolution du fil de leur histoire (Christian, 1975) m'a conduit à chercher comment « raccomoder », comment aider au tissage du sens, et à chercher, à la suite de G. Bateson, des « patterns which connect » (Christian, 1987). Élève de P. Ricœur, L. Marin, J. F. Lyotard... le champ narratif m'a semblé spontanément être la clé de voûte de cette construction de sens renouvelée. J'ai raconté ailleurs (Christian, 1998, 1999) comment cette approche par le récit s'était progressivement révélée être opérationnelle au-delà du champ clinique, dans l'accompagnement des projets et des équipes.

Mais je voudrais ici rappeler avant tout la place particulière tenue par le récit dans la pensée contemporaine, et le débat autour de la post-modernité. Et d'abord la découverte que tout est récit et n'est que récit, c'est-à-dire production humaine dont une approche généalogique permet de comprendre non la raison, mais les raisons et les passions (Foucault, 1975).

Ainsi toute organisation n'est-elle qu'une récitation, et sa structure est-elle indissociable de la manière dont les acteurs se la représentent. L'organisation n'est pas qu'un lieu, « locus standi ou field of employment », elle est

aussi une expression, une danse, une parole. Elle n'a de « réalité », de légitimité, de valeur, que celle dont son auditoire la crédite.

Cette découverte de la narrativité profonde du monde peut entraîner, paradoxalement, une prise de distance et le développement d'un doute sur les grands récits du progrès, du futur, de l'avenir de l'homme; « Ces dernières années ont été très soupçonneuses à l'égard des maîtres récits » (Fulford, 2001). Car les grands récits veulent faire croire que « les événements vécus se sont rendus indépendants de l'homme (...) c'est un monde de l'advenir, le monde de ce qui arrive sans que ça arrive à personne et sans que personne soit responsable » (Bouveresse, 1979).

On pourra distinguer ainsi deux approches du récit: moderne ou post-moderne, naïve ou sans illusion<sup>1</sup>. Dans la pensée post-moderne la question du récit en entreprise est amusante: elle désigne un récit dans un récit. La littérature qui commence à proliférer sur le thème « récit et organisation » développe les deux postures, naïve et/ou déniaisée.

De cette ambiguïté du récit, machine à produire du sens et du leurre, j'ai eu le souci de faire un mode d'intervention, de trouver les moyens de contribuer au développement des compétences narratives d'un collectif, tout en développant la lucidité de chacun de ses membres. Cette recherche aboutit voici quelques années à l'élaboration d'une méthode de narration assistée par ordinateur (DIFER NAO®).

Ce texte se veut être la chronique d'une de ces interventions, conduite avec Stéphane

Flamant, coauteur de cet article, auprès de l'équipe de direction d'un grand groupe de service. Le lecteur comprendra le flou de certaines descriptions, pour raison de confidentialité.

## I. – LA NATURE ET LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION<sup>2</sup>

L'intervention narrative évoquée répondait à une demande de développement de la synergie et de l'alignement stratégique: que chacun des membres de l'équipe soit sûr de partager la même « histoire » que ses collègues. La finalité était de se mettre d'accord sur la représentation de la situation dans laquelle l'équipe se trouvait engagée, ou au moins d'être « d'accord sur les désaccords ».

La méthode: accompagner le groupe en l'assistant pour l'écriture d'une « narration stratégique », dans le cadre d'un séminaire d'une journée, et de quelques courtes interventions lors de réunions hebdomadaires. La narration stratégique est assistée par un support logiciel qui permet d'effectuer cette construction narrative dans un temps bref. Elle organise la discussion sur:

- la nature, le rôle des principaux acteurs-clés,
- les éléments-clés du contexte, les menaces et opportunités, les risques majeurs,
- les moments significatifs et les différents scénarios, les ruptures à venir,
- la « morale » de l'histoire, les finalités (missions, vision).

Une seconde phase de l'accompagnement consiste à transcrire et décomposer la « nar-

1. Sur ce débat voir Christian (2005).

2. À partir d'ici le texte, cosigné, utilisera le « nous ».

ration stratégique », selon les étapes et les domaines, en ce que nous appelons des « granules » stratégiques. Ces granules sont associés à des mesures d'objectifs et de moyens qui permettent d'organiser le dialogue au sein de l'organisation en déclinant la stratégie au niveau local (action descendante) et en mesurant son degré de réalisation ou les ressources mises en œuvre pour l'atteindre (action remontante)<sup>3</sup>.

L'introduction du séminaire a été le moment de l'établissement du contrat avec le groupe sur la « narration stratégique ». Cet instant a été accueilli dans une atmosphère de scepticisme poli mâtiné d'intérêt sur la nouveauté, de la part de dirigeants habitués à une posture plus analytique et directement décisionnelle.

Dans un premier temps l'approche narrative se donne comme étant un complément : l'accès à ce qui échappe à la raison. Mais son agenda secret est de convaincre que les « faits tangibles » ne sont eux-mêmes que mythes, racontars et spéculation, et que c'est sur du sable que l'on bâtit l'édifice le plus stable.

## II. – DESCRIPTION DE LA SÉANCE ET RÉSULTATS CONCERNANT LA SURFACE DU RÉCIT

Rappel de la règle du jeu : l'équipe de direction élabore la trame de l'aventure collective dans les dix-huit mois à venir, avec l'identification des acteurs importants, des éléments de contexte déterminants, des étapes-clés et de la morale, la leçon qu'on en tirera.

### 1. Débat sur les personnages

Contrairement au mode classique (on plante le décor, puis on introduit les personnages), la méthode de narration stratégique commence par la définition des personnages-clés de l'histoire collective à construire. Ce n'est pas ici une position théorique, mais un retour de pratique : une réflexion sur les personnages engage plus spontanément les participants dans une démarche narrative qu'une description du paysage qui, elle, permet de maintenir une posture plus distancée, « objective ».

On ne retient qu'un nombre limité de figures, que le collectif choisit. Au fil des interventions menées depuis des années, il est apparu que le nombre de huit était nécessaire et suffisant pour traduire la complexité de toute histoire. La narration assistée a ainsi redécouvert ce nombre fréquent dans la littérature : *Blanche-Neige et les sept nains...*

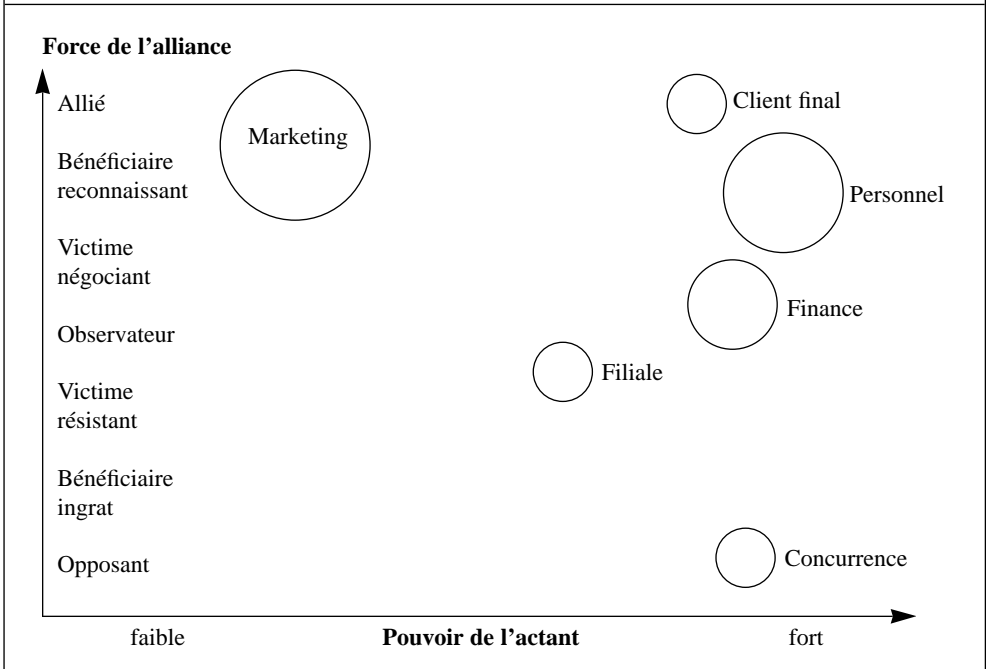
Plus que de personnages, ou de figures, on parlera d'« actants »<sup>4</sup>, car ce qui est déterminant c'est la place qu'ils tiennent dans l'intrigue plus que leur épaisseur existentielle, ou leur importance dans la vie de l'entreprise en général. En fait le débat sur ces actants se fonde sur le choix implicite d'une intrigue, il met en mouvement le rouet qui tresse le fil de l'histoire qui sera ensuite tissé.

La séance se poursuit par l'analyse de l'influence directe que chacun des huit actants peut avoir sur chacun des sept autres. Proche de l'analyse des jeux d'acteurs, qui, comme le récit traditionnel, met en scène « des personnages définis par les situations

3. Proche en cela du projet du *Balanced Score Card* (Niven, 2002).

4. Un actant pouvant se référer à un groupe de personnages, par exemple le personnel ou la division « Finance », ou un objet, l'« EBITDA », Greimas (1966).

**Figure 1**  
**GRAPHE DES ALLIANCES**



Cet article des Editions Lavoisier est disponible en acces libre et gratuit sur archives-rfg.revuesonline.com

inextricables où ils sont enfermés » (Barouch, 1994). Il n'est certes pas nécessaire de faire référence au récit pour analyser les influences réciproques des personnages : élaboration de sociogrammes, analyse stratégique, les sciences des organisations traitent ce champ depuis longtemps. Si l'approche narrative a un apport spécifique, c'est l'analyse qu'elle propose des différents rôles : *protagoniste*, *opposant*, *allié*, *observateur*, *victime résistante*, *victime négociant*, *bénéficiaire reconnaissant*, *bénéficiaire ingrat* (Bremond, 1973). L'attribution à chacun des actants de tel ou tel de ces rôles est souvent l'objet de débats animés. Elle permet de dresser la carte des alliances, avec le pouvoir relatif des alliés et des opposants, leur intention.

En dernière étape, les éléments collectés jusqu'à ce point sont conjugués pour instancier les pôles du modèle proposé par Greimas, en positions actantielles, définissant les fonctions-clés d'un récit :

- le (ou les) *protagoniste(s)*, celui qui court après l'objet de la *quête*. Lors de l'intervention évoquée, il y eut discussion sur ce point : qui était le héros de l'histoire ; était-ce l'équipe de direction ? Les collaborateurs ? Le président ? Les clients ? ;
- le *destinateur*, celui par qui tout commence, le roi ordonnant à ses chevaliers de partir tuer le dragon. Dans notre exemple, le président était sans hésitation la figure de proue de l'histoire globale de l'entreprise, était-il pour autant le destinateur de l'histoire locale du collectif ? Sinon qui pro-

mouvait cette aventure ? Le patron local ? L'équipe toute entière ? Les longs échanges sur ce thème affichèrent des opinions très différentes ;

- le (ou les) *destinataire(s)*, celui qui tire bénéfice de la quête du héros en cas de succès.
- le (ou les) *aide(s)*, sur le soutien desquels le héros pourra compter ;
- le (ou les) *opposant(s)* que le héros trouvera sur sa route.

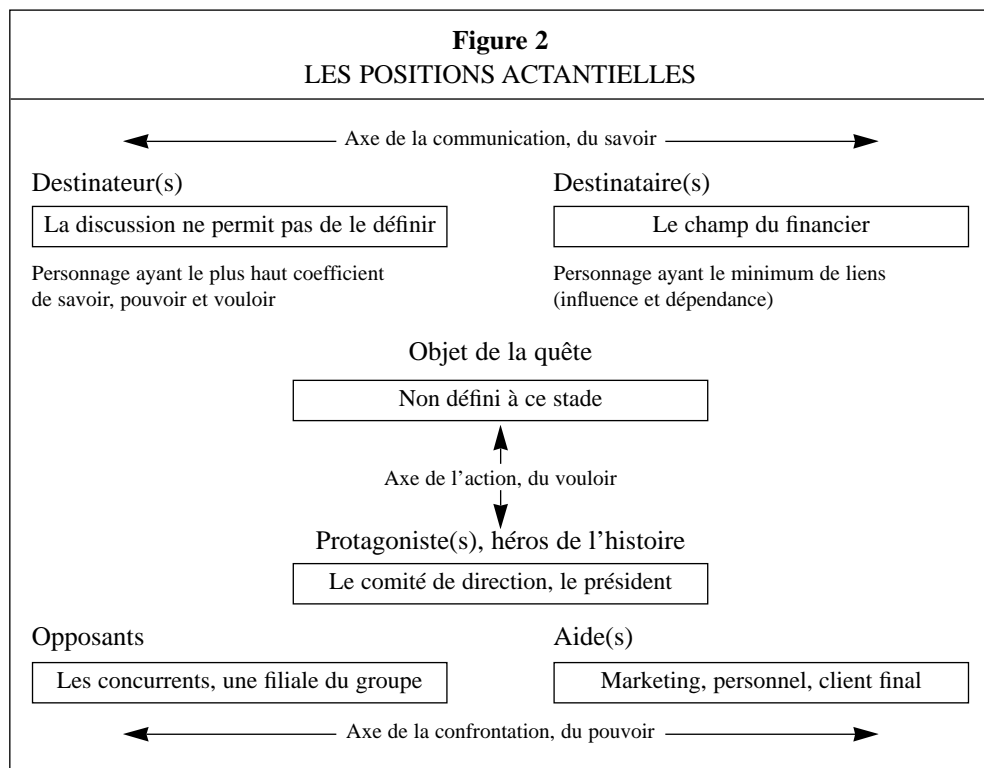
Un actant peut occuper plusieurs positions actantielles (Boudès et Christian, 2000). Le logiciel de narration assistée NAO® utilise un algorithme particulier pour cette distribution. Il s'appuie sur l'analyse de ce que les participants ont attribué jusqu'alors aux différents personnages, rôles, influences relatives...

À ce stade les participants ont suffisamment débattu des personnages, de leurs caractéristiques et interrelations pour que ceux-ci « prennent corps » dans la tête de chacun. La définition des personnages, leurs interactions et leurs rôles occupent une séquence d'une à deux heures suivant le niveau de cohérence de l'équipe.

Lors de la séance décrite, les participants ont découvert qu'ils avaient du mal à se mettre d'accord sur l'identité du « destinataire », actant qui cumulerait pouvoir, savoir et vouloir. Conséquence immédiate : l'impossibilité de définir l'objet (la stratégie) : pas de commanditaire, pas de quête, pas de finalisation du mouvement commun.

On voit le nombre de grilles d'analyse enchevêtrées nécessaires pour échapper

**Figure 2**  
LES POSITIONS ACTANTIELLES



au réductionnisme de la modélisation. L'idée d'une approche narrative est séduisante et peut être rapidement comprise ; la mise en pratique n'a pas la même évidence, et suppose en particulier de trouver le bon grain, le bon niveau de finesse d'analyse.

**2. À propos du paysage**

Une deuxième grande étape de tout récit est le paysage, toile de fond des personnages et de l'intrigue: « pour qu'une séquence d'événements racontés se transforme en récit, il faut lui inventer un contexte » (Kibedi Varga, 1989). Dans une narration stratégique assistée, ce décor est constitué des éléments comme les analyses de marché ou encore l'analyse des tendances technologiques qui constituent le fond sur lequel s'élaborent les plans ou les études stratégiques.

Ces grandes tendances identifiées sont ensuite classées. La méthode utilise pour cela les grands modèles analytiques structu-

rant les approches classiques, PEST (politique, économique, social, technique) ou SWOT (forces, faiblesses, menaces opportunités). Le SWOT est largement contesté, mais est toujours utilisé<sup>5</sup>.

Les participants découvrent qu'un même élément de contexte peut être considéré à la fois comme menace et comme opportunité (exemple la modification des systèmes économiques). Le sens ne se construit pas toujours sur des choix clairs mais aussi sur l'ambiguïté, la complexité, les tensions. Cet exercice est en général réalisé rapidement, les équipes stratégiques étant rompues à ce type d'optique. Il n'y a ici guère de contribution spécifique de l'approche narrative, si ce n'est l'insistance sur la dimension dynamique, sur l'importance des mouvements et tendances qui affectent le futur commun, et surtout le lien qui s'ébauche entre ce regard sur le contexte et l'analyse des jeux d'acteurs précédente.

S'il y a un intérêt certain à conduire collectivement une action à partir d'un diagnostic

**Figure 3**  
**GRAPHE DES TENDANCES EN MENACES ET OPPORTUNITÉS**

<p><b>Opportunités d'origine externe</b>                  Changement dans la consommation                  Modification des modèles économiques</p>	<p><b>Menaces d'origine externe</b>                  Modification réglementaire                  Modification des modèles économiques                  Entrée d'un nouveau prescripteur                  Rupture technologique</p>
<p><b>Opportunités d'origine interne</b>                  Réaction à modification réglementaire                  Intégration des services</p>	<p><b>Menaces d'origine interne</b>                  ?</p>

5. "SWOT analysis... may well be used more than any other management technique in the process of decision making." (Panagiotou, 2003).

commun du monde et des jeux d'acteurs dans lesquels celle-ci s'inscrit, ce n'est pourtant pas suffisant. « La nécessité d'une action commune, sans investissement libidinal peut faciliter l'institution d'une association temporaire, elle ne serait pas par contre en mesure de maintenir les liens de façon durable. » (Enriquez, 1983).

Le partage d'une représentation du monde n'est pas uniquement cérébral, ni technique ; il engage la personne entière, avec ses affects, ses ressentis. L'approche narrative permet d'évoquer ce non-dit, en l'historisant. Elle se distingue en cela de tant d'analyses qui ne prennent pas « en compte le fait que la personne dont on parle, que l'agent dont l'action dépend, ont une histoire, sont leur propre histoire » (Ricoeur, 1990).

Un comité de direction comme tout collectif est aussi un enchevêtrement de récits personnels. Le « rêve » collectif contient les traces de toutes les trajectoires individuelles, avec les projets et les peurs, du passé, des deuils et des futurs barrés.

Une intervention de narration assistée peut parfois être associée à une approche des récits individuels, récits de vie pris comme matière mais aussi manière : chacun est conteur, ethnologue et non simplement aborigène ; « On agit en partie sur la base de mythes, dogmes, idéologies et semi-théories.<sup>6</sup> »

Le récit commun permet d'aller au-delà de l'énoncé des stricts faits, « de passer des états de choses aux états d'âme » (Greimas et Fontanille, 1991) sans pour autant basculer dans le pathos de l'amour avec sa

cohorte de notions substantielles, intemporelles : sympathie, attachement, estime... La mise en récit, mise en scène, propose un protocole pour saisir les « mouvements de l'âme » en les structurant, en en identifiant les parcours génératifs. Elle permet de prendre une distance, sans se désengager.

Les grandes peurs des individus qui composent l'entreprise s'expriment dans les risques. La narration stratégique utilise ce matériau et le met en débat. La catégorisation des risques s'effectue sur trois dimensions, *probabilité, criticité et plan d'impact* et positionne pour chaque épisode le risque principal. Le *plan d'impact, réel, relationnel et identitaire*<sup>7</sup>, a comme objectif de ne pas confondre les différents champs de la réalité humaine, objets de multiples échecs dans les transformations d'organisation.

Lors de la construction de son histoire partagée, le collectif pénètre le champ des émotions et paysages émotionnels. Ces tensions, points de vigilance (externes) ou points de débats (internes) doivent être tout d'abord acceptées puis un cadre approprié (tâche, territoire, temps) doit être aménagé pour elles ; toute l'organisation, toute l'entreprise a alors le droit, le devoir même, de contribuer à ces débats. Accepter ces tensions, accepter et même rechercher les contradictions pour les approfondir, c'est se donner les moyens de les dépasser, de créer de la valeur pour l'entreprise, c'est innover. On note que les entreprises particulièrement performantes<sup>8</sup> ont organisé de tels débats internes : « Ken Iverson, CEO de

6. "People act in part upon the basis of myths, dogmas, ideologies and 'half-baked' theories." (Denzau et North).

7. Thème de J. Lacan repris par Granoff (1954).

8. Onze entreprises qui ont vu leurs actions dépasser de 406 % la valeur de celles des sociétés concurrentes, et de 741 % le marché boursier américain (de 1965 à 2000).

Nucor... a joué le rôle du modérateur socratique dans une série de furieux débats » (Collins, 2001).

C'est cette dimension paradoxale de débat et de convergence, de convergence sur le débat, qu'instaure le récit partagé, permettant ainsi une nouvelle saisie, non simplificatrice, mais simple de la complexité. Cette clarté stratégique se construit en particulier sur une « problématique », c'est-à-dire un risque identifié par tous, « le problème-clé », et analysé de façon commune. « La dynamique de l'interaction avec celui qui écoute dépend du problème posé en ouverture, qui attire l'auditoire dans l'intrigue. » (Denning, 2001).

On trouvera des florilèges d'histoires classées par thèmes, par « problématique » : histoires d'innovation, histoires sur les valeurs d'entreprise, histoires de confrontations... Cette approche anime de fait nombre de clubs et séminaires mana-

gériaux organisés autour de « cas concrets ». La compréhension réciproque au sein d'un collectif est en partie fondée sur un stock commun d'histoires, souvenirs d'épreuves partagées, de personnages rencontrés...

### 3. L'intrigue

Personnages définis, contexte décrit, la troisième étape de composition d'une histoire est l'intrigue ; l'approche narrative suit naturellement cette pente. C'est à ce moment que la mise en récit commence à avoir un apport unique, qu'apparaît la notion de trame narrative.

Fondateur de la narratologie, Propp a d'emblée repéré une structure canonique des contes de fées (Propp, 1928). Nous avons relevé autrefois (Bertheau et Christian, 1996) la proximité des récits de responsables de projet avec cette trame et son découpage en phases (tableau 1).

**Tableau 1**  
LES ÉTAPES DU RÉCIT

Phase	Illustration
Énoncé de problème	« ma fille (ou ma compétitivité) a disparu ! »
Énoncé de compétence	« moi j'en tue 7 d'un coup ! » (des mouches, des concurrents)
Début de la quête	constitution de l'équipe, plan de bataille, etc.
Rencontre d'alliés magiques	une épée ou un DG, un chevalier, une fée, un consultant
Confrontation	avec un dragon ou un DG, un ogre ou un client, un concurrent
Blessure	cicatrice ou concession sur les spécifications, mutilation ou départ d'un membre de l'équipe
Victoire	si l'histoire finit bien
Odyssée	retour vers le roi ou les commanditaires
Épisode du faux héros	quelqu'un cherche à s'approprier vos succès
Récompense	mariage avec la fille du roi ou promotion



Dans le cadre de la narration assistée, nous utilisons une trame en cinq épisodes :

- 1) énoncé d'une mission et promesse de gratification,
- 2) maturation: épreuves initiatiques et acquisition d'aides ou de compétences,
- 3) conquête: épreuve majeure et combat, laissant une marque,
- 4) métamorphose: repos et odyssée de retour du héros (pendant ce temps, un faux héros en profite pour être gratifié à sa place),
- 5) rayonnement avec reconnaissance du vrai héros.

Ce séquençage balise en fait la trajectoire que doit parcourir le héros; trajectoire qui structure tous les mythes, les récits d'origine, le « monomyth<sup>9</sup> »: un héros par son sacrifice crée, sauve le monde.

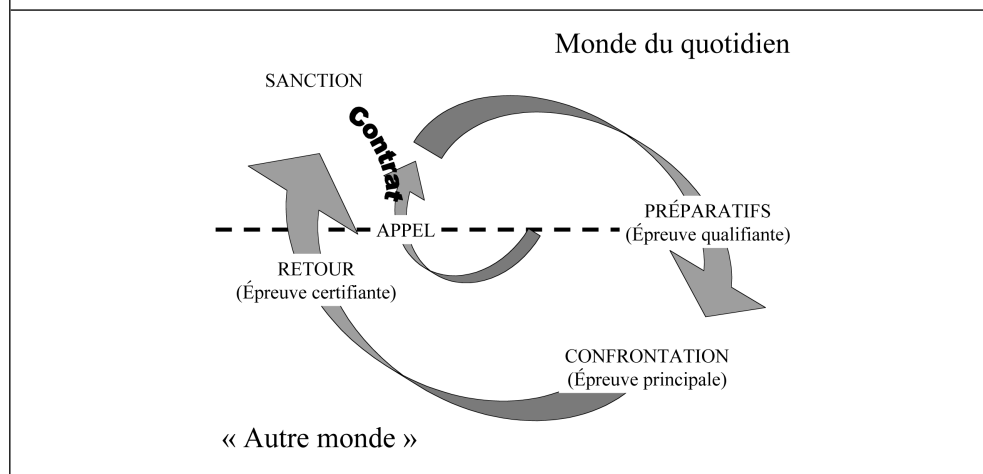
Cette modélisation permet de donner toute sa dimension à « l'odyssée », épisode du retour, de l'après-coup, souvent négligé par les récits spontanés.

Lors de l'intervention les participants sont amenés d'abord à définir un moment majeur de l'histoire projetée, puis de le situer dans la trame de récit: est-ce le début de l'histoire, le moment de l'épreuve majeure, l'odyssée... ? Ensuite ils précisent les épisodes précédents et suivants. Cette élaboration demande en général beaucoup de débats. Pour un groupe, même très « aligné stratégiquement », il n'est pas aisé de se mettre d'accord, même avec une trame pourtant apparemment si simple (Lipman, 1999). Lors de la dernière intervention il fut très difficile de se projeter au-delà de l'épreuve majeure: que ce passera-t-il après la confrontation attendue? Quel équilibre futur?

#### 4. Synthèse sur la surface du récit, son caractère intégrateur

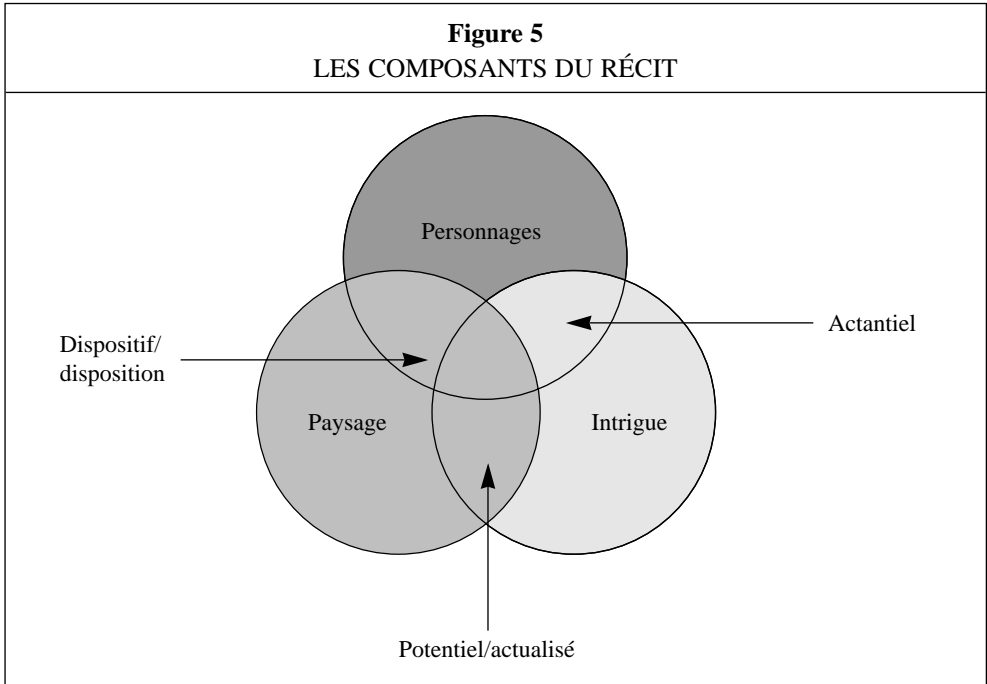
En point d'orgue, on notera que le récit est construit sur de grandes plaques architecto-

**Figure 4**  
GRAPHE DU CYCLE NARRATIF



9. Le mot est de J. Joyce dans *Finnegans Wake* repris par J. Campbell (Campbell, 1949).

**Figure 5**  
LES COMPOSANTS DU RÉCIT



niques : les personnages, le paysage, l'intrigue. La spécificité de l'approche narrative tient en fait moins dans l'observation de chacun de ces composants que dans la façon dont ils s'agencent ; le sens est affaire de liens. L'écoute narratologique est particulièrement attentive à la façon dont des personnages sont identifiés comme parties-prenantes à l'action, ou simples éléments de contexte, à la façon dont des dispositifs (modes d'évaluation, appareillage, etc.) jouent des rôles de quasi-personnages (Cauchoy, 2001). Elle s'intéresse aussi à la cohérence entre la distribution des rôles et l'intrigue, à la composante actantielle des figures ; nombre de monographies spontanées décrivent une constellation d'acteurs définis à partir de caractéristiques n'ayant aucune pertinence par rapport à l'intrigue retenue (le fait que X soit un fieffé crétin, le

fil de Y ou un ancien élève de Z peut n'avoir aucune importance dans l'histoire décrite). Enfin, depuis Aristote, on sait la complexité du lien entre contexte et intrigue, entre potentiel et actuel ; aussi doit-on être particulièrement sensible aux éléments de description qui sont porteurs du futur de l'intrigue...

### III. – PHASE DEUX : VERS LA PROFONDEUR DU RÉCIT

Il est sécurisant à ce stade de faire un « return to the world of common day », un retour vers la vie courante de l'entreprise, avec ses indicateurs et son reporting. Comme dans le récit traditionnel, la narration stratégique propose une « Odysée » aux participants, un chemin de retour vers les préoccupations « sérieuses », une opérationnalisation.

## 1. Vers une opérationnalisation

L'absence d'opérationnalité est en effet souvent et rapidement invoquée pour justifier l'impossibilité de s'engager dans les changements envisagés après le détournement narratif. C'est pour faciliter ce passage que nous avons articulé le récit nouvellement partagé avec un outil d'alignement et de déploiement d'objectifs stratégiques de type *Balanced ScoreCard*. D'ailleurs R. S. Kaplan et D. P. Norton eux-mêmes rapprochent le BSC d'une narration : « un *Balanced ScoreCard* correctement construit devrait raconter l'histoire de la stratégie de la *Business Unit* » (Kaplan et Norton, 1996).

Le BSC a été dès le départ conçu pour déployer et gérer les changements. Si ce n'est pas le lieu d'en distinguer ni d'en comparer toutes les caractéristiques, rappelons en quelques-unes :

- son mélange équilibré de capacité d'anticipation par la prise en compte des moyens (prédictions de résultats futurs s'ils sont correctement choisis) et de résultats,
  - ses quatre dimensions, finance, client, interne, apprentissage et développement, assurant que cette dernière n'est pas délaissée ou découplée comme dans les autres systèmes de gestion (un exemple : le bilan social annuel, document séparé du reste de l'activité économique des grandes entreprises),
  - sa capacité à être décliné jusqu'au niveau le plus opérationnel de l'entreprise tout en en communiquant et en en conservant le sens,
- Vu ces qualités du BSC, pourquoi utiliser la narration préalablement ? C'est que la première étape de création des conditions et de la focalisation de l'équipe dirigeante sur le changement est habituellement une zone de fragilité. L'insuffisance de l'alignement stratégique est en général l'origine des échecs de la démarche BSC.

La narration permet l'acquisition d'un langage commun et une compréhension des préoccupations de chacun, au-delà du strict rationnel. Elle interroge tous les champs de la préoccupation humaine, sur les plans du réel, du relationnel, et de l'identitaire, s'assurant ainsi qu'aucun ne viendra ultérieurement gêner ou bloquer la démarche stratégique engagée.

« Quand des dirigeants ayant des responsabilités fonctionnelles différentes... travaillent en équipe, des points aveugles apparaissent – des zones d'ignorance relative autour desquelles il est difficile de créer un consensus du fait qu'il y a bien peu de compréhension partagée des objectifs globaux de l'activité et de la contribution et intégration des différentes unités fonctionnelles » (Kaplan et Norton, 1996).

La narration permet de constituer une matière pour la suite de la démarche. Elle prépare aussi le cadre futur d'un éventuel scénario-planning (Wack, 1985), démarche complémentaire dans certains cadres d'intervention. À son tour, le BSC s'assure, sur les granules stratégiques, que les points de discussion ou de désaccord ont été correctement identifiés et compris par tous.

Pratiquement, dans les interventions les participants, répartis en groupes, se concentrent sur un épisode de la trame narrative élaborée précédemment, pour le traduire en granules stratégiques, avec indicateurs. Chaque groupe arrive en général à huit ou dix granules, mesurables, racontant une histoire ayant du sens pour tous les membres de l'organisation, lorsqu'elle aura été déclinée.

Dans notre exemple chaque épisode de l'intrigue a été décliné, mettant en perspective les risques associés, distribués selon quatre dimensions :



2001). À la fois lieu de débat et de convergence, le récit commun installe les participants sur une même scène.

Reste une dimension du récit à découvrir, celle, structurale, des oppositions nodales. Elle s'inscrit dans la tradition sémiologique et se fonde sur l'hypothèse que c'est la différence qui fait sens, que la culture s'édifie au moyen d'oppositions et de corrélations, autrement dit, de relations logiques<sup>10</sup>. « Le conflit ne vient pas s'ajouter de l'extérieur à un discours en droit autosuffisant, il est inscrit dans les conditions même de possibilité » (Maingueneau, 1984).

Quelques oppositions fondamentales, le bien/le mal, le cru/le cuit, le cristal/la fumée, constituent des archétypes qui animent toute culture, mythes et rites. La littérature populaire est l'écho de ces archétypes. Dans de nombreuses traditions est contée la rencontre entre un roi et une bergère, personnages que tout oppose :

<b>Le roi</b>	<b>La bergère</b>
mâle	femelle
riche	pauvre
vieux	jeune
laid	belle
urbain	campagnarde

Toute histoire se développe autour du déplacement, de la modification d'un des attributs, qui permet de réduire l'opposition, comme on réduit une fracture. Toute histoire parle de ces glissements, transformations qui font d'un impensable un possible : la bergère découvre un sac d'or et

réduit l'opposition riche/pauvre, le roi découvre une fontaine de jouvence ce qui élimine l'opposition jeune/vieux (l'inverse, que la bergère vieillisse prématurément est rarement envisagé dans les contes), le roi passe par la campagne pour chasser, la bergère vient à la ville vendre ses moutons<sup>11</sup>... Pour illustrer ceci, dans le cadre de l'intervention évoquée, la question majeure de l'entité dont on compte l'histoire a été d'articuler habilement sécurité et innovation.

L'aboutissement de l'analyse des récits tient dans l'explicitation de ces mécanismes de fond, ces moteurs de sens que sont ces pôles de tension, couples déchirés de notions antagoniques et pourtant liées. Les oppositions-clés sont les étiquettes des tiroirs dans lesquels chacun « range » les anecdotes de la vie privée et professionnelle.

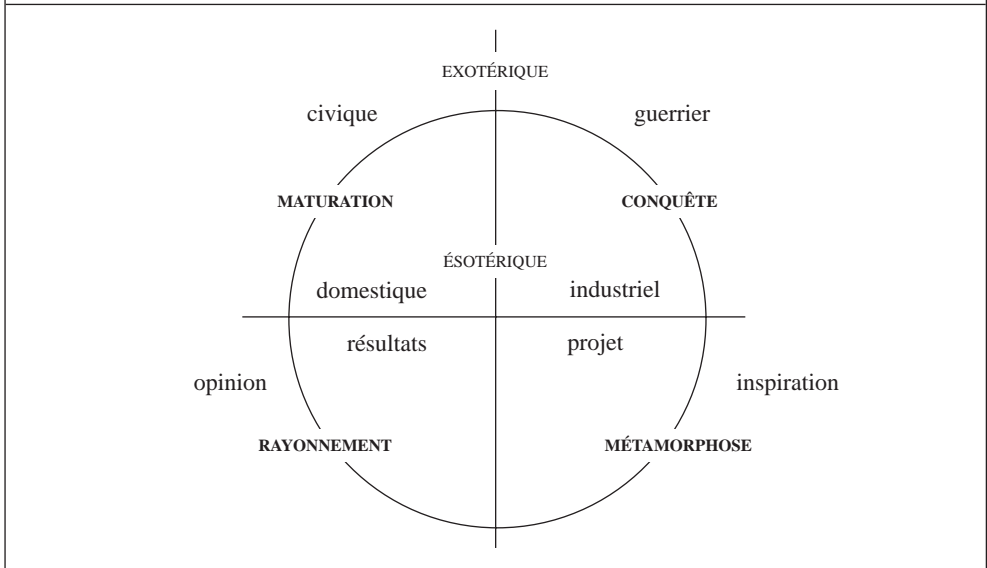
C'est l'identification par un collectif des tensions nodales qui permet d'engager le dialogue sur les pôles générateurs de sens, les guides pour conduire l'action. Tout le talent du leader est de faire correspondre la trame de l'aventure proposée (choix des personnages-clés, étape de la démarche, etc.) avec les oppositions structurantes de « l'esprit » du collectif.

Cette lecture structurale du récit, avec ses limites, est progressivement redécouverte dans l'application de l'approche narrative dans les organisations. Mais comment identifier ces oppositions ? C'est un des apports fondamentaux revendiqués par la NAO®, et celui qui est sans doute le plus objet de débat : la méthode proposée facilite cette recherche par l'identification d'univers narratifs (Chris-

10. Cf. pour une première approche (Lévi-Strauss, 1968). La suite de ce paragraphe est extrait de D. Christian (1999, *op. cit.*).

11. Ou encore le roi, monstrueux, se métamorphose (comme dans *La Belle et la Bête*). L'inverse est rare (que la bergère enlaidisse (sauf dans *Schrek*)).

**Figure 7**  
**GRAPHE DES MODES DE JUSTIFICATION**



tian, 2005) qui privilégient telle ou telle opposition. « On ne peut pas donner le sens de l'action si l'on n'explique pas la conscience de l'acteur » (Touraine et Khosrokhavar, 2000). Pour repérer ces univers l'approche propose d'articuler deux points :

- le caractère ésotérique ou exotérique du récit, autrement dit le fait qu'il soit le produit d'abord de jeux d'acteurs ou d'abord effet de conjoncture, de contexte ;
- l'importance relative des différents épisodes : quel est le moment qui détermine le plus profondément le récit ? Est-ce celui où est défini l'objet de la quête, puis les épreuves de préparation, le voyage initiatique, l'apprentissage par le héros ? Est-ce l'épisode de la conquête, de l'épreuve majeure et de la

confrontation à l'ennemi ? Est-ce celui de la métamorphose, épisode du retour vers le quotidien, de l'odyssée ? Ou enfin, est-ce celui du rayonnement, épisode de l'achèvement et de la prolifération (« ils vécurent heureux et eurent de nombreux enfants ») ? Se constitue ainsi une trame en grandes catégories qui typifie les récits ; ces catégories recourent celles repérées par les travaux d'origine tout à fait différente menés par Boltanski et Thévenot. Ils notent que dans les situations de contradictions apparaissent des modes de justification très variés<sup>12</sup>.

À ces modes correspondent, à côté des épreuves types, des répertoires d'objets, de sujets..., des formes de déchéance particulière.

12. Pour trouver les racines de cette approche et des six premiers univers, cf. Boltanski et Thévenot (1987 et 1991). Pour un aperçu des théories de la grandeur voir Livian et Herreros (1994). Puis Boltanski et Chiapello (2000) pour l'approche du septième univers (projet). Le huitième univers (guerrier) utilisé par la narration assistée n'est pas identifié dans ces travaux.

Pour illustration, lors de la dernière intervention, la logique développée était plus externe qu'interne, et l'épisode-clé retenu s'inscrivait dans la phase de conquête; alors le monde narratif sous-entendu dans le récit collectif était probablement celui du « guerrier ». Ce qui permettait de faire l'hypothèse suivante: l'opposition-clé, le débat au cœur de ce monde narratif est la tension entre « défense et attaque », avec tous ses dépassements (« la meilleure défense c'est l'attaque »), ses déplacements (protection et initiative; adaptation et sécurité, etc.).

La promesse principale de l'approche narrative est de saisir ainsi la clef de voûte des échanges d'un collectif ou de la conversation intime d'une personne, à un instant donné.

#### IV. – SURFACE DU RÉCIT, PROFONDEUR DU RÉCIT, ET AU-DELÀ :

##### INTERTEXTUALITÉ ET MORALE

Mais comme dans nombre de contes, s'aventurer dans le champ narratif entraîne beaucoup plus loin que le héros, ou son lecteur, avait pu l'imaginer.

#### 1. La résonance avec les récits englobant

Car ces histoires que l'on se raconte ne sont pas hors temps, la vie des entreprises ne se tient pas hors contexte, les récits qu'elles construisent ne sont pas intemporels. « Si les organisations réalisent leurs propres objectifs en utilisant leur pouvoir pour altérer le comportement d'autres organisations, on peut dès lors concevoir le comportement des organisations comme la conséquence

d'influences externes. » (Pfeffer et Salancik, 1978). Or, en matière d'influences externes, dans le « contexte » global, quelque chose se passe, une étape est en train de se franchir, « hyper ou post-modernité »<sup>13</sup>. Dans de tels moments de rupture architectonique, il est crucial de comprendre comment le mouvement de l'entreprise s'inscrit dans le mouvement du monde, et quels sont les récits dominants.

Un des effets secondaires de l'approche narrative est la mise à jour des phénomènes d'intertextualité (Bakhtine, 1978), d'entrelacement de multiples récits. Tout récit surgit dans un monde déjà encombré de récits, déjà occupé. Les théoriciens du récit ont critiqué l'idée d'un texte plein et figé. Tout texte se situe à la jonction de plusieurs textes, dont il est à la fois la relecture, l'accentuation, la condensation, le déplacement et la profondeur. L'essentiel de cette attitude provient d'une « découverte que Bakhtine est le premier à introduire dans la théorie littéraire: tout texte se construit comme mosaïque de citations, tout texte est absorption et transformation d'un autre texte. À la place de la notion d'intersubjectivité s'installe celle d'*intertextualité* (...) » (Kristeva, 1967). Si le récit peut faire synthèse, être le lieu de confrontation de différents points de vue, c'est qu'il est en lui-même synthèse, confrontation de différences, dialogue de textes.

Le collectif le plus raisonnable, le plus rationnel est toujours pris en fait dans les résonances de multiples histoires. Depuis Broms, les réflexions sur le narratif en entreprise s'attachent particulièrement à ces effets d'échos: « Lee Iacocca rêve qu'il est en compétition avec Henry Ford, pour prou-

13. Pour un approfondissement voir les travaux de G. Burrell et R. Cooper, ou, pour une première approche, Allard-Poesi (2002) ou Christian (2005).

ver ce dont il est capable. Mais dans son jeu, il est plus probablement encore le général Custer. » (Broms et Gahmberg, 1980).

L'histoire d'un collectif est pénétrée en effet de l'histoire individuelle des membres qui la constituent, mais aussi des collectifs englobant dont il est membre (industrie, cité, monde, etc.).

Cette donnée devient particulièrement délicate quand les récits englobant n'ont plus la linéarité et le caractère unidimensionnel des romans classiques (marche vers le progrès, avancée de la science, mouvement de libération de l'homme), mais qu'ils s'émiettent en mouvements browniens, en bifurcations... Ceci suppose de réviser son « outillage intellectuel » (Latour).

Ceci n'est pas qu'une hypothèse théorique : les séances de mise en récits stratégiques résonnent de ce mouvement du monde ; les épisodes finaux de l'histoire (situés à un horizon parfois de moins d'un an) sont la plupart du temps très flous, et cela a été le cas dans l'intervention évoquée.

Pour l'explication de ce flou existent trois pistes :

- rationnelle : en travaillant encore ensemble nous allons lever le voile sur le futur ;
- psychologique : nous avons tous intérêts à rester suffisamment dans le flou et l'incompréhension pour ne pas avoir à aborder des sujets qui fâchent ;
- civilisationnelle : le flou, l'avenir incertain est notre lot désormais et nous devons construire notre futur sur des sables mouvants, naviguer dans l'ambigu.

L'intervention narrative peut être décevante pour qui attend que les choses deviennent claires et précises, cristallines. L'intérêt pour

le récit relève parfois hélas, y compris dans la littérature managériale qui lui est consacrée, plus de l'expression d'une vocation de prédicateur que du management de la complexité : « À travers les récits nos personnels peuvent appréhender très *clairement* en quoi la compagnie *croit*, et ce qui doit être fait ». Comme autrefois les chartes de valeurs ou l'énoncé de principes d'action, on entend parfois des préconisations visant à produire des récits « parfaitement et absolument vides ». Ce n'est pas la forme narrative en soi qui ne pourrait rendre compte de l'émiettement du monde<sup>14</sup>, c'est ce que l'on attend fantasmatiquement du récit : l'expression d'un monde clos, complet, solide et prévisible.

## 2. Vers la morale de l'histoire, l'exécution dynamique ?

La découverte de l'évanescence du sujet, individuel comme collectif, et l'abandon de l'illusion de plénitude du récit ne condamne pas le récit partagé ; simplement ce n'est plus un socle, une donnée, mais un « à construire ». Le sens ne peut être que le résultat d'un agir commun. La confiance (*cum-fides*), le partage de croyance, est une élaboration, un mouvement, non un début ; le sens est une conversation.

Le premier effet d'une séance de narration stratégique est que les participants s'entendent raconter. La construction collective d'une trame narrative modifie les relations, améliore l'acceptation du point de vue de l'autre, et « réveille » des figures archétypales ainsi que des modèles d'enchaînement, des « patterns ».

Mais cette facilitation n'est pas le seul, ni le plus spécifique, des apports du narratif ; au-

14. Cf. la tradition du roman picaresque.



delà du relationnel, ce qui est visé c'est un « alignement stratégique ». La narration stratégique participe de la construction de sens, elle vise à ce que chaque personne de l'entité puisse :

- comprendre l'histoire collective, ses enjeux,
- comprendre le choix des acteurs-clés et la cascade des responsabilités,
- comprendre le cadre de contraintes de sa propre activité, plan d'action et reporting.

Sur ce dernier point, il faut préciser qu'alignement ne veut pas dire réduction des espaces d'autonomie, au contraire : la grande leçon du narratif est que « la libre invention/transgression des règles est l'essence de toute œuvre littéraire », comme le souligne Shklovsky et l'école des formalistes russes dès les années 1930 (Shklovsky, 1929).

Comme la littérature qui, pour réussir, doit enfreindre les règles, doit « désautomatiser » la perception en livrant l'inattendu, la trame stratégique doit créer l'espace de l'interprétation, même si « la non observance intentionnelle et délibérée des règles est par définition excessivement difficile à exprimer en des termes de règles » (Porush et Hivnor). La mise en récit nous semble être la méthode première pour l'exécution dynamique.

Suivant la formule de Lacan : « La langue est l'intégralité des équivoques que son histoire a laissé subsister. », la narration stratégique ne cherche pas à réduire les différences, mais au contraire à les manifester, à faire participer au spectacle des interprétations diverses.

Le récit se structure autour des « blancs » qui le traversent, il n'est pas un discours clos, plein, mais un ensemble de creux, de vides qui font espaces de résonance. Chacun perçoit ce qu'il veut, ou peut, de ce qui le sépare et le lie avec chacun des autres.

La narration stratégique organise des lieux de projet, de saisie du futur, comme il existe des lieux de mémoire, de saisie du passé, animés par les récits historiques.

On observe certes des conceptions du récit en entreprise comme une méthode, une heuristique, qui permet de fixer les choix stratégiques, choix ensuite déclinés « en plein », c'est-à-dire nettoyés des débats, des pistes alternatives... Pourtant l'approche narrative ne prend toute son efficacité que lorsque le plus grand nombre de personnes est destinataire du récit, dans son épaisseur, ses tensions et contradictions : « un texte, tel qu'il apparaît dans sa surface (ou manifestation) linguistique, représente une chaîne d'artifices expressifs qui doivent être actualisés par le destinataire » (Eco, 1985). Les blancs du récit, son caractère ouvert, sont une condition de sa transmission, et de son acceptation par l'auditoire.

Apprendre à construire sur du sable, c'est accepter l'incomplétude du discours. La proposition de sens ne peut faire l'économie du risque d'interprétation : voici l'histoire et ses enjeux telle que nous la concevons, voici nos incertitudes et voici ce que nous décidons. Conter, c'est faire un geste de sens ; un sens non pas plein, mais dialectique<sup>15</sup>.

15. Il y a une intéressante filiation entre la pensée de la séparation chez Hegel début du XIX<sup>e</sup>, avec l'introduction du thème de la séparation dans le monde de la gestion par Taylor au début du XX<sup>e</sup> siècle et les pratiques des cabinets de conseil au début du présent siècle. Penser le narratif permet la réintroduction de la face oubliée de Hegel, la dialectique, et surtout sa lecture kojévienne dont Ricœur comme Lacan et Bataille sont inspirés, c'est-à-dire la réintroduction du temps, de la dynamique de l'Histoire.

Si l'approche narrative peut être pensée comme réintroduction discrète de la psychanalyse dans l'entreprise, malgré la censure du positivisme et du comportementalisme dominants, alors l'intervention d'assistance narrative fera le même constat que celui de la cure analytique: « le sujet commence l'analyse en parlant de lui sans vous parler à vous ou en vous parlant à vous sans vous parler de lui. Quand il pourra vous parler de lui, l'analyse sera terminée » (Lacan, 1966); et la conversation<sup>16</sup> intime de l'équipe accompagnée pourra rebondir, sans vous.

C'est ainsi que se termine une intervention narrative, quand l'histoire finit bien.

Dans l'équipe de direction dernièrement accompagnée, l'identification des objets de débats devint un élément-clé des raisons d'être ensemble. Les paradoxes structurants devinrent le socle de l'élaboration stratégique. La capacité d'être porte-parole des différents pôles de tension devint déterminante dans le choix des membres du comité de direction. Mais la suite de cette histoire est encore en cours d'écriture, et nous n'en tirerons donc pas de morale.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F., « Modernisme, postmodernisme et théorie des organisations », *Les grands auteurs en management*, Charreire S. et Huault I., EMS 2002.
- Bakhtine M., *Esthétique et théorie du roman* 1978.
- Barouch G., « Rhétorique des Monographies », *L'Analyse Stratégique*, Seuil, 1994.
- Bertheau P. et Christian D., « Communication et projet », *Cahiers du management*, Paris, 1996.
- Boltanski L. et Thévenot L., *Les économies de la grandeur*, Paris, PUF, 1987.
- Boltanski L. et Thévenot L., *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.
- Boltanski L. et Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF, Essais, Gallimard, 1999.
- Boudès T. et Christian D., « Du reporting au raconting dans la conduite des projets », *Annales des Mines*, mars 2000.
- Bouveresse J. cité in Lyotard J., *La condition post-moderne*, Ed. de Minuit, Paris, 1979.
- Bremond C., *Logique du récit*, 1973.
- Broms H. et Gahmberg H., *Mythology in management decisions*, Helsinki School of Economics, 1980.
- Campbell J., *Hero with a Thousand Faces*, 1949, réédition Princeton.
- Cauchoy F., La captation des publics entre dispositifs et dispositions, ou le petit chaperon rouge revisité. Pour une sociologie du travail relationnel, Laboratoire Printemps, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 4-5 octobre 2001.
- Charaudeau P., *Grammaire du sens et de l'expression*, Hachette, Paris, 1992.

16. Sur le thème de la conversation voir Reyre (2004).

- Christian D., *Marchandise Drogue*, 10/18, Paris, 1975.
- Christian D., « Redondance », *Dictionnaire des thérapies familiales*, Miermont J., Payot, Paris, 1987.
- Christian D. et Boudès T., « Il était une fois le changement », *Revue française de gestion*, n° 120, septembre-octobre 1998.
- Christian D., *Compter/Raconter*, Ed. Maxima, Paris, 1999.
- Christian D., *La prise de fonction en entreprise*, Hermès, Londres, 2005.
- Collins J., *Good to Great*, 2001.
- Denning S., *The SpringBoard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Area Organizations*, KMCI, Boston, 2001.
- Denzau A. T. et North D. C., *Shared Mental Models: Ideologies and Institutions*, Center for Politics and Economics Claremont Graduate School and Center for the Study of Political Economy Washington University (St. Louis).
- Eco U., *Lector in fabula*, Paris, Grasset, 1985.
- Enriquez E., *De la horde à l'état*, Gallimard, Paris, 1983.
- Foucault M., *Surveiller et Punir*, Gallimard, Paris, 1975.
- Fulford R., *The triumph of narrative*, Broadway books, New York, 2001.
- Granoff V., *Le fétichisme : le symbolique, l'imaginaire et le réel*, 1954 (en anglais), repris dans Granoff V., *Le Désir d'analyse*, 2004.
- Greimas A., *Sémantique structurale*, 1966.
- Greimas A. et Fontanille J., *Sémiotique des passions*, Le Seuil, Paris, 1991.
- Hivnor T., Porush D. (trad. Lenoble M.), « Génération de récit et théorie du jeu : Viktor Schlovsky et Gameworld », *Littérature et informatique : la littérature générée par ordinateur*, Vuillemin A., Lenoble J. (ed.), Arras, Artois Presses Université, 1995.
- Kaplan R. S. et Norton D. P., *The Balanced Scorecard*, 1996.
- Kibedi Varga A., *Discours, récit, image*, Margada, Bruxelles, 1989.
- Kristeva J., « Bakhtine, le mot, le dialogue et le roman », *Le Critique*, 1967.
- Lacan J., *Écrits*, Le Seuil, Paris, 1966.
- Latour B., *Beck ou comment refaire son outillage intellectuel* /www.ensmp.fr/~latour/
- Lévi-Strauss C., « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », *Sociologie et anthropologie*, Marcel Mauss, PUF, Paris, 1968.
- Lipman D., *Improving your storytelling*, August House Little Rock, 1999.
- Livian Y. F. et Herreros G., « L'apport des économies de la grandeur: une nouvelle grille d'analyse des organisations? », *Revue française de gestion*, n° 101, novembre-décembre 1994, p. 43.
- Mangueneau D., *Genèse du discours*, Margada, Bruxelles, 1984.
- Niven P. R., *Balanced Scorecard step-by-step*, 2002.
- Panagiotou G., "Bringing SWOT into focus", *Business Strategy Review*, 2003.
- Pfeffer J. et Salancik G., *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row, 1978.
- Propp V., *Morphologie de conte*, Moscou, 1928.

Reyre G., *Le courage d'être manager*, Liaisons Sociales, 2004.

Ricoeur P., *Soi-même comme un autre*, Le Seuil, Paris, 1990.

Shklovsky V., *Theory of Prose*, 1929 ; Trad. anglaise, Elmwood, Dalkey Archive Press, 1990.

Touraine A. et Khosrokhavar F., *La recherche de soi*, Fayard, 2000.

Wack P., "Scenarios: uncharted waters ahead", *Harvard Business Review*, September-October 1985.

WEICK, K. E., "The Attitude of Wisdom: Ambivalence as the Optimal Compromise", *Making Sense of the Organization*, Malden, Blackwell Publishing, 2001.