

Les récits **ordinaires**
dans l' **organisation**



La construction du **récit** **ordinaire** d'une **organisation** caritative

Cet article étudie le processus d'écriture d'un récit ordinaire typique de l'activité managériale – le résumé des événements –, dans le contexte de la préparation d'une décision stratégique. Il s'agit d'une étude de cas où le chercheur a élaboré un récit destiné au CA d'une grande organisation à but non lucratif. L'article comprend trois parties : la présentation du cas, une discussion méthodologique, et une mise à plat des processus narratifs employés. L'article met en relief les correspondances entre le travail narratif et la formulation de la stratégie, afin de contribuer à renforcer les capacités narratives et les facultés stratégiques des gestionnaires.

Cet essai se centre sur les récits ordinaires, à finalité pratique, écrits pour faire face à une situation, résoudre un problème, ou encore prendre une décision. Bien que cette activité paraisse évidente – on la considère souvent comme un simple résumé des faits, par exemple – elle est en fait empreinte de choix substantifs opérés selon des finalités très variées. Cet essai a pour but d'approfondir la complexité du travail narratif qui se produit au cours de la vie organisationnelle ordinaire, travail à travers lequel s'enrichit la pratique des managers et des responsables d'entreprise. Le gestionnaire qui tente de comprendre une situation complexe ressemble à un chercheur. Et s'il va jusqu'à consigner et résumer ses observations par écrit, il effectue un travail comparable à celui d'un écrivain. Des exemples typiques de ce travail sont effectués au sein de

1. L'auteur remercie les évaluateurs de son article dont les remarques ont contribué à son amélioration. Il souhaite également souligner la qualité du travail de traduction réalisé par Valérie-Inès de La Ville dont les suggestions ont permis d'établir une version très respectueuse de ses idées.

l'entreprise : ce sont les études stratégiques qui proposent une analyse des tendances, des études de cas approfondies, et les explications « post-mortem », suite à une faillite ou une fusion-acquisition douloureuse. Dans ces différents cas, il s'agit tout d'abord d'un travail de recherche visant à établir des faits sur un sujet précis qui se prolonge par un exercice de résumés. De façon comparable, le chercheur a besoin d'arranger les faits qu'il rapporte selon des formes narratives établies (Golden-Biddle et Locke, 1997), processus qui l'aide à contextualiser l'entreprise dans son environnement (O'Connor, 2000).

Le véritable problème est qu'habituellement, cette activité narrative est considérée comme « naturelle » et « transparente ». En effet, les gestionnaires ne se considèrent pas comme des écrivains et ne pensent pas que leur métier consiste à pratiquer l'écriture (je souligne le titre de l'ouvrage de Golden-Biddle et Locke, qui fait référence à la recherche comme un processus artisanal « crafting »). Mises à part quelques tentatives isolées (La Ville, 2002), par comparaison avec les critiques littéraires par exemple, la communauté scientifique des gestionnaires n'a pas établi de tradition épistémologique lui permettant d'analyser de façon critique ses propres récits. D'ailleurs, de nos jours, face aux problèmes posés par l'excès d'information, il est nécessaire de rendre l'essentiel d'une situation pour qu'un décideur puisse rapidement saisir les éléments importants de la situation et agir d'une façon efficace. Ce qui a conduit à diffuser largement des formes de communication organisées autour de « bullet points » et de Power Point. En réalité, ces techniques présentent un risque qui

consiste à réduire le champ narratif à quelques choix imposés d'office, c'est-à-dire à un ensemble limité de genres narratifs qui imposent une structure minimale et guident l'écrivain vers des conclusions prématurées.

Cet article développe un point de vue critique à l'encontre de ces tendances. Résistant à l'idée que l'efficacité consiste à se dépêcher pour construire des réponses simples, voire des « oui » et des « non », il propose un regard approfondi et des processus de réflexion sur l'importance de l'activité narrative ordinaire pour améliorer les processus de gestion. Cet essai se compose de trois parties : tout d'abord, la description et l'analyse d'une situation empirique qui sert de base des données pour illustrer la suite du propos ; ensuite une discussion méthodologique qui montre la nécessité de dépasser des catégories habituellement considérées comme ne posant pas problème par les gestionnaires ; et finalement, une discussion du rôle majeur que jouent les processus narratifs pour construire l'efficacité et l'efficacité de la vie organisationnelle.

1. Conduire une étude stratégique dans une organisation à but non lucratif

L'an dernier, mon frère m'a dit qu'il était confronté à des difficultés relatives à son logement, et en creusant la question, j'ai compris qu'il risquait de se retrouver rapidement sans domicile fixe (SDF). En tant que sœur mais aussi en tant que citoyenne, ayant vécu une grande partie de mon existence dans la région de la « Silicon Valley » en Californie, qui se caractérise par une coexistence de grandes richesses et de situations de pauvreté extrêmes, j'ai décidé de me renseigner sur cette question. J'ai

contacté le P-DG d'une organisation à but non lucratif qui propose des abris d'urgence et je lui ai offert mes services de consultante. Je le connaissais auparavant car il avait participé à un projet de recherche que j'avais mené quelques mois plus tôt. Il m'a proposé d'écrire un document stratégique pour son conseil d'administration et j'ai accepté de l'élaborer à la suite d'un travail de six mois sur le terrain pour rencontrer différentes parties prenantes de cette organisation à but non lucratif.

Le P-DG souhaitait une étude des tendances, et plus spécifiquement un document susceptible de servir à la fois comme orientation pour des nouveaux membres du conseil d'administration aussi bien que comme point de départ pour faciliter la prise des décisions stratégiques. N'ayant du fait de mon cursus aucune expérience ni comme chercheur ni comme praticien dans ce champ, j'ai décidé d'employer une approche narrative, c'est-à-dire, d'écrire une histoire du champ stratégique fondée sur les entretiens, la littérature sur le sujet, et les sites *web* aussi bien que divers documents accessibles sur le *web*. Après un travail de quelques mois, j'ai produit un récit historique du champ stratégique et de ses enjeux-clés. Comme prévu et promis, ce document était destiné à servir comme base pour le résumé « executive summary » des tendances à prendre en compte par le conseil d'administration.

Il est aussi nécessaire de rappeler l'importance d'un deuxième contexte: le moment présent. Un an après l'étude, j'ai posé un regard distancié et critique sur le récit que j'avais produit en vue d'écrire cet article. Des dix-sept paragraphes qu'il contient, j'ai identifié les sources de chacun (entre-

tien, article académique, site *web*). J'ai noté ma propre façon de privilégier quelques sources aux dépens d'autres, et de modifier les formulations exactes proposées par les personnes interviewées. J'ai pu ainsi comprendre comment j'avais dirigé mon attention dans certaines directions et négligé d'autres perspectives. Ce qui m'a conduit à réfléchir à mon propre processus de sélection, de valorisation, et d'émergence dans la façon que j'avais eu de préparer le récit. Enfin, j'ai pris en compte les réactions des personnes auxquelles j'ai distribué différentes versions du récit stratégique.

La contribution principale de l'article consiste à avoir fait d'une activité managériale ordinaire, la composition d'un récit stratégique servant comme base pour une synthèse des événements concernant une organisation et des décisions à prendre, et de l'avoir retravaillé en le considérant comme une activité et un processus de type narratif.

Dans la partie suivante, je présente les éléments de construction d'un récit ordinaire. Le contexte est celui d'une situation où un récit est préparé comme point de départ pour toute une gamme de possibilités d'action: décisions à prendre, problèmes à résoudre, contextes à établir, etc. Je propose de mener cette analyse en trois étapes: éléments structurels (choix effectués dès le début qui orientent à la fois la recherche et le récit dans des directions décisives), éléments de la démarche (choix qui se présentent tout le long de la recherche et qui la structurent de façon irréversible), et éléments rétrospectifs (choix trop souvent considérés comme évidents dans l'acte même d'écrire).

2. Éléments structurels et facteurs de progression de la démarche de recherche

Il est particulièrement difficile d'isoler le moment précis où la recherche commence. Banalités mises à part (signature d'un contrat, par exemple), on peut dire qu'on trouve des données à chaque instant d'interaction avec son sujet et l'on peut même avoir des « données » avant un projet, surtout si l'on a déjà eu des expériences préalables dans un domaine ou avec un client particulier. Évidemment, pour n'importe quel projet, on a toujours des expériences empiriques ou des préconceptions qui resurgissent : on n'est jamais une « *tabula rasa* ». Ces aspects influencent à la fois le processus de la recherche et la façon d'élaborer le récit en fonction des résultats de la recherche. De la même façon, le moment où commence le travail d'écriture du récit qui synthétise la recherche est difficile à isoler. Bien avant l'acte d'ouvrir le nouveau document « Word », par exemple, on peut dire que les premières pensées relatives au dessein du projet, font déjà partie intégrante du processus d'écriture.

Néanmoins, certains choix préparatoires jouent un rôle décisif dans la construction du récit et je les appelle éléments structurels : la durée, le budget, et les ressources. Déjà on peut voir entrevoir des variations dans leur poids respectif au cours d'un projet, par exemple, si on y consacre beaucoup de ressources ou si au contraire, on limite les ressources affectées à l'élaboration du récit.

Mais au-delà de ce niveau, la distinction entre « conduire la recherche » et « élaborer le récit » commence à s'estomper. En ce qui me concerne, j'estime que mon travail nar-

ratif a commencé dès le premier entretien avec le P-DG. Et tout de suite, il m'a recommandée à une collègue, qu'il considérait comme experte dans le domaine et qui travaillait sur quelques nouveaux projets très importants selon lui : « *She is the sharpest tool in the shed* ». Lors de ma première conversation avec elle, elle m'a invitée à une réunion le lendemain concernant un nouveau projet. Après quelques minutes de conversation au cours de cette réunion, j'ai compris qu'un enjeu-clé pour moi consistait à apprendre un nouveau champ de vocabulaire, incluant des acronymes relatifs à leurs propres histoires et politiques. J'ai fait face à ce problème en parlant avec cette collègue mais surtout en envoyant beaucoup d'e-mails posant des questions naïves auxquels elle répondait, heureusement, avec beaucoup de générosité. (Il s'agit de quelqu'un qui joue le rôle de guide, de médiateur entre le chercheur et le groupe social, phénomène mis en relief chez les ethnologues.) Pour disposer d'autres sources et pour ne pas trop la déranger, j'ai aussi effectué des recherches sur le *web* (il s'agissait surtout de trouver des informations sur les agences de l'état et des programmes spécifiques en vue d'aider les SDF). Je me suis alors rendue compte du degré de difficulté de la tâche, surtout en considérant que j'étais tout à fait étrangère à ce champ de pratiques professionnelles car le mouvement social en vue d'aider les SDF s'est développé à partir des années 1980, et même auparavant. En fait, au début, j'avais l'impression que le projet était trop ardu pour moi et que ce n'était pas une décision prudente d'avoir proposé d'élaborer un récit stratégique sur six mois, comme je l'avais initialement prévu.

J'ai pris la décision de considérer que mon client était en réalité le conseil d'administration de l'organisation, et j'ai demandé au P-DG de m'inviter à la prochaine réunion du CA. Au cours de cette dernière, je me suis présentée et je leur ai demandé de faire des suggestions pour mener d'autres entretiens significatifs. En leur faisant comprendre que je n'avais pas encore une compréhension globale du sujet, j'ai précisé que pour moi, l'important était de trouver les gens ayant acquis une grande expérience sur le terrain. J'ai pu, grâce à la liste qu'ils ont établie, mener des entretiens avec chacune des personnes suggérées, soit 15 entretiens approfondis visant à comprendre comment se structurent les pratiques professionnels dans ce champ de l'aide sociale aux SDF et quels sont les problèmes types à traiter.

Les éléments de la démarche se distinguent des éléments structuraux dans le sens qu'ils émergent au cours même de l'activité de recherche. Il s'agit d'un processus co-créateur par lequel le chercheur donne forme à la recherche et à travers lequel la recherche informe le chercheur. Par exemple, ma recherche porte la marque des relations sociales dans lesquelles elle s'est effectuée : non seulement parce que je travaillais pour cette organisation, leader dans la région, et plus particulièrement pour le P-DG : j'étais évidemment perçue comme faisant partie de son projet et de son réseau ; mais également parce que j'y travaillais selon des modalités relativement inhabituelles en étant bénévole, étrangère au domaine, et non impliquée dans le devenir de l'organisation.

Dérivant des éléments structuraux, il est possible d'inclure des éléments tels que la finalité envisagée par le client et les intérêts

qui l'amènent à diriger l'étude dans une direction particulière. Parallèlement, l'on ne peut ignorer que la recherche est également guidée par les buts du chercheur, dans mon cas, mon intérêt personnel pour la question des SDF. Peu à peu, en fonction du réseau de contacts que je suis parvenue à établir, je me suis concentrée sur la stratégie des organisations à but non lucratif et en particulier, leurs besoins financiers et leurs situations politiques. Cette orientation donnée à ma recherche m'est apparue très clairement le jour où je me présentais à un activiste en disant : « Je fais ce travail pour l'organisation XYZ, le service social le plus important du comté pour venir en aide aux SDF. » Mon interlocuteur a répondu avec ironie : « On ne devrait pas être fier de cet état de fait... » J'ai compris, en me rappelant que le budget de XYZ est de plus de dix millions de dollars, qu'il faisait référence aux salaires gagnés par les collaborateurs des grandes organisations, ce qu'il a effectivement confirmé en affirmant : « chaque dollar est un dollar qui ne va pas dans les mains des pauvres ». En lisant la littérature académique sur les SDF, je venais de trouver un article écrit par une avocate qui démontrait comment la cause des SDF était devenue un marché : « the homeless industry. » Et je me suis fait la réflexion qu'effectivement, comme pour toute industrie, il est nécessaire de trouver des moyens de se perpétuer.

Les contacts donnés par le P-DG relevaient d'un même centre d'intérêt : le conseil d'administration de l'organisation et le réseau auquel ils faisaient référence. Ce réseau incluait les personnes et les institutions suivantes : des fonctionnaires au niveau du gouvernement fédéral et au niveau du gouvernement local (comté et

ville) et des partenaires tels que les P-DG d'autres organisations à but non lucratif, et ces contacts se situaient principalement dans le cadre de la Silicon Valley. Au-delà de ce premier cercle, j'ai cherché à établir mon propre réseau. Lors de chaque entretien, j'ai sollicité des suggestions concernant d'autres personnes à interviewer. Étant donné le temps et l'espace limités de l'étude, j'ai été contrainte de mener mon étude localement. Mais j'ai trouvé des moyens de sortir quelque peu du réseau qui m'avait été suggéré. L'entretien avec l'activiste de San Francisco, dont j'avais trouvé le nom sur l'internet, constitue un exemple intéressant car au cours de l'entretien il m'a mise en contact avec un de ses anciens collègues, un conseiller qui avait travaillé pour le maire de San Francisco. Cette personne avait réalisé une étude historique (Prentice, 1993) sur le changement de politique entre Franklin Roosevelt (the « New Deal »), Lyndon Johnson (the « Great Society »), et les George Bush (« compassionate conservatism »). Selon lui, les États-Unis ont profondément réduit les contributions financières destinées aux pauvres, favorisant les classes moyennes et les riches, en dépit d'une rhétorique bien huilée proclamant la réalité d'une aide accrue pour les pauvres. Il m'a donné des références dans la littérature et sur l'internet, ce qui m'a permis d'apprendre que selon un centre de recherche qui s'occupe de la question des SDF, un crédit d'impôt donné aux gens qui possèdent une maison était appelé « housing assistance » ; c'est-à-dire que l'administration classait les propriétaires de leur logement sur le même plan que les SDF et accordait davantage d'aides aux personnes des classes moyennes ou supérieures qu'aux personnes réellement pauvres.

En parallèle avec cette investigation sur le terrain, j'ai largement exploité l'accès à la bibliothèque de Stanford University, où je travaille à mi-temps. J'ai ainsi pu trouver une littérature très critique de la politique américaine relative à la construction de nouveaux logements, surtout le « subsidized housing » (habitat en partie financé par le gouvernement) destinés aux pauvres. Un chercheur en particulier, Peter Marcuse (2001), a clairement démontré qu'il n'y a pas de différence entre la politique de gauche et celle de droite sur ce thème du logement social, car en réalité, les deux partis l'ont tout simplement abandonnée. En même temps, j'ai lu un rapport (Bratt, 2002) soulignant que le seul accomplissement de l'administration de Clinton consistait à perpétuer l'agence de Housing and Urban Development (HUD) – agence largement blâmée pour avoir construit les « housing projects » destinés à être des logements sociaux, mais qui faute d'encadrement, sont rapidement devenus des centres de drogue et de crime. Au début de ma recherche, j'ignorais totalement que la réputation de ce service administratif était à ce point mauvaise et que le sort même de l'agence était en question.

Mais justement, un fonctionnaire à HUD faisait partie de la liste que le P-DG m'avait donnée. J'ai obtenu un rendez-vous avec lui mais c'était avant d'avoir lu les références citées ci-dessus. Après lui avoir présenté mon projet, il a dit que selon lui, XYZ était un leader dans le champ et que c'était à cette organisation d'interroger un aspect important et pourtant négligé : le rôle de l'État californien. À ce moment-là, j'ai pris conscience que ma liste de contacts incluait des fonctionnaires du gouvernement fédéral et des gouvernements locaux mais aucun au

niveau de l'État californien. Selon cet interlocuteur, c'était au niveau de l'État californien que le montant des fonds pour aider les SDF était décidé. Il m'a orienté vers un politicien responsable des aspects législatifs de l'État, mais je n'ai pas eu le temps de le contacter. De toute façon, j'ai retenu cette information comme une des pièces d'un gigantesque puzzle.

Bien sûr, les exemples donnés ne constituent que quelques bribes permettant d'appréhender ce processus d'émergence et d'interaction sociale qui se met en place au cours de la recherche. Jusqu'à un certain point, le chercheur reste prisonnier d'une « boîte » mais il peut essayer d'en sortir en fonction des limites structurelles de temps, espace, et ressources qui caractérisent sa recherche. J'ai montré quelques aspects importants du phénomène : la situation sociale propre au client qui attend le document, les circonstances dans lesquelles l'étude est réalisée, ses buts, son programme de travail, le réseau de contacts mobilisé, et les cercles qui élargissent l'investigation tels que les publications, etc. Ces mêmes dimensions s'appliquent évidemment au chercheur lui-même. Dans mon cas, en voulant comparer la situation de la Silicon Valley avec celle de San Francisco, j'ai trouvé le nom d'un activiste renommé à San Francisco et je lui ai demandé un entretien qu'il m'a accordé. En plus, j'ai compris l'importance des points de vue critiques sur la politique américaine, et j'ai réussi à y avoir accès (Marcuse, 1999, 1995, 1988). Cette démarche est cohérente avec d'autres projets de recherche que j'ai menés, car les enjeux de la recherche sont relatifs à des questions de formation, de style, et de politique.

J'ai souligné l'aspect co-créateur du processus de recherche. À partir du moment où je me présente comme travaillant pour XYZ, cela ajoute un élément qui dirige la conversation dans un certain sens, orientation qui d'ailleurs m'échappe en grande partie. Ceci apparaît clairement dans les réactions de l'activiste à San Francisco, qui contestait la façon dont je présentais l'organisation XYZ. J'avais intégré dans mon discours la renommée de XYZ et ses propos ironiques m'ont aidée à prendre conscience de ce biais et à reconsidérer ma position personnelle par rapport à l'organisation. Par ailleurs, pendant la recherche, j'ai découvert que le P-DG avait une réputation marquée d'égoïsme auprès de plusieurs personnes au sein et en-dehors de son réseau. Il avait travaillé dans le domaine pendant 25 ans, ce qui l'avait conduit à avoir des alliés et des ennemis dans ce champ. Dans ma conversation avec lui, j'ai noté qu'il prétendait avoir inventé certaines idées, par exemple l'idée de rendre des services aux SDF pour aller au-delà de la simple attribution de logements. Aussi, prétendait-il être le seul fondateur d'une organisation que j'avais étudiée auparavant dans le cadre d'un autre projet et qui m'avait alors été présentée comme ayant eu deux fondateurs. Pour ces raisons, j'ai remarqué que je développais une tendance à douter de ses déclarations et même à les remettre en cause. Un dernier exemple peut être donné lors de l'entretien que j'ai eu avec un activiste de San José, au cœur de Silicon Valley, qui a porté sur la différence entre la politique du logement social « affordable housing » et la politique d'aide aux SDF. J'avais besoin d'établir une distinction, mais cette question m'apparaissant comme centrale pour

ma recherche et j'ai été poussée à l'approfondir de plus en plus. Après une heure de conversation et beaucoup de patience de la part de mon interlocuteur, je suis arrivée à comprendre qu'il s'agissait d'une situation de compétition entre organisations pour accéder aux mêmes fonds. Parmi toutes les personnes avec lesquelles je me suis entretenue dans le cadre de cette recherche, cet activiste est la seule à rester en contact avec moi un an après la fin du projet. Ce simple fait révèle que nous avons eu un échange très approfondi qui n'est en rien comparable avec celui que j'ai eu avec les autres personnes que j'ai rencontrées. Peut-être est-ce une question de circonstances, de qualité de rapports humains, aspects difficiles à codifier mais qui sont fondamentaux car ils exercent une influence décisive sur le cours de la recherche et orientent directement le récit dérivé de la recherche (Holstein et Gombriun, 1995; Rubin et Rubin, 2004).

Ce phénomène de qualité des relations est également rapporté et discuté dans la littérature. J'ai été très influencée par les articles de Foscarinis (1993) dans lesquels elle raconte l'histoire de son intervention dans le champ. Avocate s'intéressant aux problèmes des SDF, elle s'est progressivement liée d'amitié avec Mitch Snyder, un activiste charismatique qui, par une grève de la faim très médiatisée, a contribué à faire passer des lois en vue de protéger les SDF (Baumohl, 1996). Selon elle, son action visait à attirer l'attention du pouvoir politique qui ne considérait pas à l'époque que les SDF constituaient un problème sérieux. Les hommes politiques pensaient que la question des SDF pourrait se résoudre facilement avec très peu d'argent, et qu'en cet hiver rigoureux, il suffisait

d'appliquer la loi qui prévoyait le déblocage d'une aide financière en situation d'urgence. À partir de ce moment-là, l'enjeu était de convaincre les hommes politiques que le problème était beaucoup plus grave, ce qui l'a conduite, ainsi que ses amis, à faire un geste de « sell out » ou compromis fatal : en exerçant une pression médiatique, ils avaient d'une part, réussi à obtenir rapidement quelques fonds, mais en réalité très insuffisants pour traiter le problème sur le long terme, et d'autre part, ils avaient accru l'espoir de la part des hommes politiques et des citoyens que le problème était définitivement résolu.

Pourquoi cette avocate a-t-elle démontré un tel intérêt pour cette cause ? Deux choses m'ont profondément frappées : la profondeur de son essai, surtout sur le plan émotionnel perceptible lorsqu'elle fait part de son regret et de ses réflexions sur le suicide de Mitch Snyder. Pour elle, le succès de la campagne de mobilisation pour la cause des SDF a constitué un vrai compromis fatal puisqu'il a coûté la vie de l'activiste. J'étais touchée et je croyais y trouver une vérité. J'ai cherché d'autres articles de Foscarinis et j'ai appris qu'elle a progressivement centré son action sur les droits de l'homme (Foscarinis, 2000).

Finalement dans cet article, j'ai montré quelques aspects qui orientent et donnent forme au processus de construction d'un récit ordinaire. Tout d'abord, interviennent les aspects structurels : temps, espace, budget, ressources. Ensuite, il faut tenir compte des aspects liés à la démarche selon laquelle se développe la recherche : la situation du chercheur (travaillant pour qui, avec quel programme, en fonction de quels buts, en mobilisant quels réseaux de ressources, mais aussi en travaillant pour lui-même,

avec ses propres intérêts, ses finalités, ses réseaux personnels, etc.). Cet ensemble modèle et structure le récit final dans un sens préliminaire et émergent. En fait, il s'agit d'une mise en contexte du travail du chercheur : ce dernier agit dans un contexte spécifique avec lequel il peut interagir mais qui limite aussi sa perception des enjeux.

3. Un regard rétrospectif qui permet de dévoiler des éléments plus enfouis...

Il y a un an, j'ai écrit un récit qui résumait ce que j'avais appris concernant l'histoire du champ des SDF. À ce moment-là, ma préoccupation centrale était de terminer le projet en respectant la date limite convenue et d'en tirer quelque signification pour moi-même. Grâce au regard un peu plus critique que permet la mise à distance temporelle et que suppose la réalisation de cet article, je vois beaucoup mieux maintenant certains éléments que je ne percevais pas auparavant.

En étudiant de près le récit que j'ai produit à la fin de la recherche, j'ai pu relever quelques aspects du processus narratif qui sont habituellement passés sous silence, que je choisis d'appeler éléments rétrospectifs. En particulier, je souhaite souligner l'importance des choix suivants :

- l'identification des événements-clés dans le champ,
- la mise en valeur de certains personnages dits majeurs ou mineurs,
- la typification des personnages,
- l'idée de la périodisation et la démarcation des étapes,
- le parallélisme entre le niveau local et global,
- l'établissement des liens entre des gens ou des groupes,
- l'attribution d'une dynamique (vitesse, mimétisme, direction) de l'action, et –

l'attribution de valeurs morales aux acteurs sur la scène.

On peut réduire ces éléments en les regroupant autour des trois thématiques de l'action, des personnages, et du sens.

Sur le plan de l'action, les historiens évoquent le phénomène de la périodisation, c'est-à-dire, la pratique de couper le récit en parties chronologiques et de faire des choix afin de caractériser et différencier ces parties. Cette distinction va de pair avec l'idée que le récit se caractérise par un commencement et une fin. En effet, pour écrire un récit, il faut commencer quelque part et cette décision est prise par un écrivain, un narrateur. Pour ma part, après avoir consulté quelques études historiques qui remontaient au XIX^e siècle, j'ai progressivement élaboré dans les années 1980 ma propre perspective, à partir de la littérature et aussi de quelques entretiens. La question sur laquelle est centrée mon travail est de comprendre pourquoi la situation des SDF est devenue dans les années 1980 une cause politique d'envergure. Cette perspective, je l'ai rencontrée en-dehors de mon récit mais je l'ai également reproduite dans mon propre récit. Les articles que j'ai travaillés et les entretiens que j'ai réalisés s'accordent sur le fait qu'au cours des années 1980, l'opinion publique prend conscience qu'il y a un nombre croissant de femmes et d'enfants dans la population des SDF. De même, on remarque un nombre croissant de personnes blanches parmi les SDF, mais ce point est moins développé dans les sources auxquelles j'ai eu accès, par comparaison au premier. En appui de cette thèse, de nombreuses références sont faites à la politique de Ronald Reagan (gouverneur de la Californie avant son élection à la présidence des États-Unis) et aux réductions

importantes des programmes sociaux auxquelles sa politique a conduit.

Un autre choix narratif majeur consiste à effectuer la sélection des événements-clés. On privilégie certains événements aux dépens d'autres. Dans mon récit, j'ai clairement privilégié la dimension politique : le mouvement social qui est devenu la cause des SDF (surtout la grève de la faim de Mitch Snyder qui a provoqué une pression populaire sur les hommes politiques pour qu'ils votent des lois pour aider des SDF), le rôle de l'activisme, le vote des lois, le montant toujours croissant de fonds mis de côté par les gouvernements locaux et le gouvernement fédéral pour faire face au problème. Par exemple, j'avais eu un entretien avec un sociologue, mais dans mon récit j'ai finalement ignoré une grande part de ses commentaires parce qu'il ne faisait aucune référence à la politique. Estimant que ses analyses ne contribuaient pas de façon déterminante à la problématique que j'avais cernée, je me rends compte que ses traces ont été effacées de mon projet.

En lien avec la question de la périodisation, se trouve la prise en compte du déroulement des événements, voire l'attribution d'une certaine logique. Dans mon récit, j'ai fait un parallèle entre les événements nationaux et les événements locaux. En faisant basculer le récit entre ces deux scènes, j'ai pu noter quelques parallèles entre les deux : la formation des organisations activistes et leurs manières de gagner en légitimité auprès de la population générale (manifestations, protestations).

Une autre question importante pour l'action dans le récit, c'est de comprendre comment s'est dessinée la trajectoire dans une direction spécifique. En concluant mon récit, j'ai identifié une tendance à considérer le pro-

blème des SDF comme une question complexe en relation avec le nombre croissant des gens qui sont intervenus dans le champ pendant de nombreuses années. Actuellement, il ne s'agit plus d'une situation d'urgence mais plutôt d'une situation non résolue qui perdure. Il ne s'agit plus d'un problème qui peut être traité simplement par des augmentations de crédits mais d'une condition sociale contemporaine qui pour être traitée, demandera la participation de nombreuses personnes, de beaucoup de groupes d'intérêt – les gouvernements, les communautés locales et leurs citoyens, les organisations à but non lucratif, les travailleurs sociaux, les bénévoles, les activistes, les avocats, aussi bien que les entreprises qui construisent les maisons, des établissements financiers qui prêtent de l'argent pour les construire, et des organismes qui les gèrent. C'est une conclusion que j'ai tirée d'après l'imbrication des motifs qui me paraissait évidente dans les données.

J'ai aussi pu isoler deux logiques différentes qui commençaient à s'entrelacer : un raisonnement selon lequel les SDF affrontent des problèmes particuliers, surtout des difficultés personnelles, et un autre raisonnement qui soutient que le problème se trouve au niveau du système social, i.e., le système capitaliste. Les acteurs du champ ont rejeté unanimement l'idée qu'il s'agirait simplement de construire des abris temporaires en reconnaissant que la situation est beaucoup plus complexe. La « solution » qui bénéficie du soutien d'une grande partie de l'opinion publique et de nombreux acteurs économiques est la « supportive housing » – une combinaison adaptée d'une offre de logements et des services sociaux – pour les gens désignés

comme « chroniquement SDF » – c'est-à-dire, des personnes dont la faiblesse de la condition physique mais aussi économique l'empêche de quitter les abris temporaires. Le raisonnement qui prévaut au sein de l'administration Bush repose sur les coûts : Culhane (2005) prétend que 80 pour cent des fonds (incluant le traitement médicaux payés par l'État) sont consommés par 20 pour cent des SDF. En offrant à ces derniers un domicile et des services adaptés pour les soutenir, il semble possible de diminuer le coût social par comparaison au maintien du *statut quo* actuel. Cette rhétorique entrelace les deux logiques de base : si on conserve l'idée de base que les SDF sont des gens qui posent problème, on prend aussi en compte la réalité du manque de logements et de services sociaux adaptés à leurs besoins. Cela crée une ouverture prometteuse sur le plan politique car elle permet de dépasser les divisions d'opinion qui ont eu tendance jusqu'à présent à créer deux camps opposés. En outre, dans le récit, il s'agit de présenter des données, des faits. Cela peut paraître simple. Mais sur un autre plan, le fait de mettre en avant des faits constitue une construction exigeant de faire des choix narratifs : choisir les événements-clés, ordonner leur déroulement, et les mettre en relation les uns avec les autres.

En ce qui concerne les personnages, j'ai identifié quelques personnages, groupes ou organisations-clés que j'ai placés au centre de mon récit. Dans un sens, cette construction reproduit en partie des choix faits par d'autres chercheurs dans le domaine car je m'appuie sur leurs travaux pour analyser et interpréter mes propres données. Il me semble intéressant de distinguer les personnages majeurs, les personnages mineurs, et les personnages ignorés. Par exemple, j'ai

déjà expliqué comment j'ai été conduite à minimiser le rôle que le P-DG s'attribuait dans sa propre version des faits. Ainsi, la question de la crédibilité et de la fidélité est un choix fait par un narrateur et en fonction de ce choix, les personnages restent plus ou moins représentés dans le récit, ou peuvent même en être écartés. En interviewant un ancien prêtre, devenu un leader selon les dires de différentes personnes que j'avais rencontrées, j'ai remarqué qu'il faisait rarement référence à lui-même, préférant dire « nous avons fait » au lieu de « j'ai fait ». J'ai privilégié cette preuve d'un travail collectif dans la partie du récit où j'ai raconté l'histoire locale, ce qui m'a conduite à lui accorder une place plus importante par rapport à d'autres personnes.

J'ai aussi effectué un classement des protagonistes du récit : les fonctionnaires (du gouvernement fédéral, du gouvernement du comté, du gouvernement de la ville), les leaders des organisations à but non lucratif, les activistes et les chercheurs que j'ai classés comme faisant partie d'une région donnée. Pour moi, faire un portrait « complet » de la situation voulait dire obtenir des données sur chacun de ces groupes. Mais en revanche, dans une étude aussi limitée, j'ai dû abandonner l'idée de parvenir à une quelconque représentativité. Le projet de parvenir à dresser une représentation complète du champ conduit à une écoute active des interlocuteurs, à s'engager auprès d'eux dans la discussion, ce qui a pour effet de structurer la démarche de conversation. J'ai également classé les protagonistes selon leur propre programme. Par exemple, je n'ai pas intégré dans mon récit les réactions très critiques d'un avocat ou d'un activiste qui a réagi en me reprochant de ne pas avoir inclus dans mon récit un certain nombre de

recommandations précises, ou encore quand une fonctionnaire m'a dit qu'elle estimait que mon récit comportait un biais fort en faveur des activistes.

Je n'ai pas eu un seul entretien avec un SDF, ce qui est le cas pour nombre d'autres chercheurs dans le champ. Pour ma part, j'ai rationalisé ce manque en me disant que parce qu'il s'agissait d'un document stratégique pour un conseil d'administration, le point de vue d'un SDF n'apporterait rien. En fait, en écrivant cette phrase même, je me rends compte de l'anonymat que comporte l'expression « SDF » et je reconnais que je n'ai pas pu dépasser les stéréotypes. Lors de notre entretien, une femme fonctionnaire m'a révélé qu'à son avis, le point fondamental qui cristallisait toutes les difficultés était le manque de collaboration entre les agences gouvernementales : les hôpitaux, la police, mais également les centres de « foster care » se déchargeaient des personnes en difficulté sans les aider à trouver un domicile. Elle m'a conseillé de parler avec les dirigeants de ces opérations-là pour discuter comment il serait possible de résoudre ce problème. Malheureusement, par manque de temps, je n'ai pu réaliser cette phase de la recherche et n'ai pu évoquer cette question avec un fonctionnaire de l'État californien. Une autre fonctionnaire m'a suggéré de m'entretenir avec les citoyens et les citoyennes « leaders » de la région, souvent appelés « city fathers » ou « city mothers », ces personnes ne sont ni élues ni salariées, mais assument un rôle de protecteur de la communauté car, à son avis, ce sont ces gens-là qui font le vrai travail d'aide aux SDF. Elle m'a donné quelques noms, mais je n'ai pas eu le temps, non plus, de les contacter. Mon récit néglige aussi le rôle des fondations car bien que des

fondations très importantes comme Rockefeller, Schwab, Packard, et Ford aient donné beaucoup d'argent et lancé des projets d'envergure dans le champ, je n'ai pas eu l'occasion de les rencontrer au cours de ma recherche.

De la même façon que je l'ai mis en lumière pour le déroulement de l'action, la construction des personnages doit être comprise comme une activité narrative empreinte de créativité qui comprend : le choix des personnages-clés, la classification et même la typification des personnages et l'établissement des relations avec et entre les personnages.

Pour finir, il convient de prendre en compte un autre plan : la dimension morale du récit. En effet, tout récit contient une logique morale (White, 1987), fonction fondamentale chez l'écrivain. À partir d'une liste des événements, il construit une histoire, c'est-à-dire une interprétation qui ajoute des éléments normatifs. De ce point de vue, mon récit a amené le conseil d'administration à abandonner complètement l'idée de construire de nouveaux abris temporaires. Les membres du conseil d'administration ont accepté cette conclusion, mais ils ont ignoré l'idée d'une compétition entre les gens de classes sociales très basse et les SDF. En effet, cette idée ne s'intègre pas à leur lecture politique du champ qui privilégie les rapports de force avec le gouvernement : ils ne cherchent pas à changer l'orientation politique mais plutôt à avoir accès à une partie de l'argent que les gouvernements mettent de côté pour les SDF. Sur le plan moral, on peut encore distinguer d'autres niveaux. Au début, j'ai expliqué les raisons personnelles qui m'ont poussée à entreprendre cette recherche. Je voulais parvenir à une meilleure compréhension de

la situation politique dans laquelle un membre de ma famille était susceptible de se trouver et je souhaitais comprendre les difficultés au sein de ma communauté pour venir en aide aux SDF. C'est pourquoi, grâce à ce cas, j'ai tiré d'autres morales. En ce qui concerne l'enjeu pratique d'aider mon frère, je crois que j'ai établi un réseau de ressources pour l'aider, s'il en a besoin. En ce qui concerne ma propre action au sein de ma communauté, j'ai compris que pour être efficace, l'action doit se centrer au niveau local et doit viser à améliorer la coordination entre les leaders locaux. En ce qui concerne la finalité du capitalisme, j'ai accepté l'idée que je ne peux rien faire de réellement significatif pour le moment... Si du côté de la politique Bush, je suis convaincue que la rhétorique ne va pas conduire à construire des maisons pour les

pauvres, je reste indécise sur les modalités à mettre en œuvre pour enrayer cette compétition qui existe de fait entre classes sociales pour l'obtention d'un logement.

Cet article met en relief quelques éléments importants du travail narratif d'après mes différentes expériences sur le terrain. Bien que nous soyons tous des narrateurs ordinaires, je crois que nous manquons d'analyse et de recul sur les choix que ce travail implique. Je présente cet essai afin d'appeler à une plus grande réflexivité et à davantage de transparence dans la façon dont cette activité, à la fois importante et ordinaire, est pratiquée par les chercheurs en gestion. Considérer le processus d'écriture comme une construction sérieuse et rigoureuse devrait nous aider dans notre pratique professionnelle et dans notre vie de tous les jours.

BIBLIOGRAPHIE

- Baumohl J., "Introduction", *Homelessness in America*, Oryx Press Phoenix, Arizona, 1996, p. 13-21.
- Bratt R., "Housing for very low income households: The record of President Clinton, 1993-2000", Joint Center for Housing Studies Working Paper Series, W02-8, Kennedy School of Government, Harvard University, 2002.
- Culhane D., "The cost effectiveness of supported housing as compared to continued homelessness", <http://www.fanniemaefoundation.org>, 2005.
- Foscarinis M., "Beyond homelessness: Ethics, advocacy, and strategy", *Saint Louis University Public Law Review*, vol. 12, n° 1, 1993, p. 37-67.
- Foscarinis M., "Homelessness and human rights: Towards an integrated strategy", *Saint Louis University Public Law Review*, vol. 19, 2000, p. 327-355.
- Golden-Biddle K., Locke K., *Composing qualitative research: Crafting theoretical points from qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, California, 1997.
- Holstein J., Gubrium J., *The active interview*, Sage, Newbury Park, California, 1995.
- Joint Center on Housing Studies, "The state of the nation's housing", <http://www.jchs.harvard.edu/publications/markets/son2003.pdf>, 2003.
- La Ville V. I. (de), « D'écrire la stratégie: réflexions sur la production de récits dans la recherche en management stratégique », *Revue sciences de gestion*, n° 32, 2002, p. 131-152.

Marcuse P., "Neutralizing homelessness", *Socialist Review*, vol. 18, 1988, p. 69-96.

Marcuse P., "Interpreting 'public housing' history", *Journal of Architectural and Planning Research*, vol. 12, n° 3, 1995, p. 240-258.

Marcuse P., "Housing movements in the U.S.A.", *Housing, Theory and Society*, vol. 16, 1999, p. 67-86.

Marcuse P., "The liberal/conservative divide in the history of housing policy in the U.S.", *Housing Studies*, vol. 16, n° 6, 2001, p. 717-736.

O'Connor E., "Plotting the organization: The embedded narrative as a construct for studying change", *Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 36, 2000, p. 174-192.

Prentice R., "Homelessness and public policy", In J. Hunter, *Nursing and health care for the homeless*, State University of New York Press, Albany, New York, 1993.

Rubin J., Rubin I., *Interviewing: The art of hearing data*, 2nd edition, Sage, Thousand Oaks, California, 2004.

White H., *The content of the form: Narrative discourse and representation*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1987.