



**HAL**  
open science

## Récits et Management : Introduction au Numéro Spécial

Valérie Chanal

► **To cite this version:**

Valérie Chanal. Récits et Management : Introduction au Numéro Spécial. Revue Française de Gestion, 2005, 31 (159), pp.9-14. halshs-00368405

**HAL Id: halshs-00368405**

**<https://shs.hal.science/halshs-00368405>**

Submitted on 16 Mar 2009

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

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

## Récits et management : introduction au numéro spécial

Valérie Chanal

**Revue Française de Gestion, numéro spécial Récits et Management, vol. 31, n° 159, nov-dec 2005**

Dix-huit articles consacrés aux récits dans une revue de management ? Un tel projet mérite bien quelques explications.

Lors de la conférence AIMS en 2003, Jean-Claude Tarondeau, Rédacteur en Chef de la Revue Française de Gestion m'a proposé de coordonner un numéro spécial de la RFG qui porterait sur les discours stratégiques. A l'origine nous ne pensions pas consacrer un numéro aussi conséquent à la question des récits et de la narration. C'est le comité éditorial du numéro, constitué pour l'occasion<sup>1</sup> qui a peu à peu orienté le projet sur la question de la place et du rôle des récits dans les organisations. En tirant les fils de la question du récit, sous ses différentes formes, et dans différents domaines du management, nous nous sommes rendus à l'évidence qu'il y avait là largement matière à raconter, à débattre, à mettre en perspective.

Chacun de nous se sent familier avec les récits de toutes sortes : la littérature, les journaux, les livres d'histoire, les contes pour enfants, la publicité, la religion, le cinéma, sont autant de récits qui ponctuent au quotidien nos existences.

A cette connaissance « ordinaire » partagée sur les récits, s'ajoute un fond commun plus scientifique, issu de traditions diverses en sciences humaines et sociales. Les chercheurs se réfèrent souvent à Roland Barthes comme l'auteur qui a le premier postulé l'importance de la narration dans les sciences sociales modernes. Dans son sillage, des auteurs en philosophie, histoire, psychologie, anthropologie, sciences politiques, ou encore en sociologie, parmi d'autres disciplines, se sont intéressés aux récits et aux approches dites narratives.

Mais qu'en est-il dans le champ du management et des organisations ? Avant même l'émergence formelle du courant narratif, les enseignants et les chercheurs en management ont eu recours aux récits dans leur activité. Les études de cas constituent en effet un vecteur

---

<sup>1</sup> Comité éditorial constitué de : Valérie Chanal, Valérie-Inès De la Ville, Jean-Marie Doublet, Nicole Giroux, Eléonore Mounoud, Roland Reitter, Jean-Claude Tarondeau.

privilegié de l'enseignement et une modalité désormais reconnue de la recherche en management. Dans les dix dernières années, une littérature s'est développée dans différents champs du management, soulignant l'importance d'une approche narrative, que ce soit pour recueillir des récits sur le terrain des entreprises et accéder ainsi à une compréhension renouvelée de l'action organisationnelle, ou bien pour élaborer des récits à partir des observations de terrain. Du côté des praticiens et des consultants, on peut aussi observer, depuis quelques années, un intérêt grandissant pour la mise en récit, ou le « storytelling »<sup>2</sup> érigé au rang d'instrument de gestion et de pilotage des organisations. La « mise en récit » permettrait ainsi de transmettre des normes et des principes de management, de donner sens à l'action collective dans un environnement complexe, de faire circuler des connaissances tacites, d'accompagner le changement organisationnel, et au final de contribuer à l'apprentissage collectif.

Les travaux sur les approches narratives en management et sur les nouvelles pratiques du « storytelling » sont cependant encore majoritairement publiés dans des revues ou ouvrages anglo-saxons et il nous a semblé utile, face à cet intérêt grandissant pour les récits dans les organisations, de proposer un état des lieux des recherches et des pratiques pour les lecteurs francophones.

A cet effet, le comité éditorial a travaillé à ce projet avec plusieurs objectifs que l'on retrouve dans l'organisation en cinq parties de ce numéro.

En guise de préambule tout d'abord, et face au foisonnement des recherches sur la narration qui se déploient dans différents champs des sciences des organisations et qui empruntent à des traditions de recherche distinctes, il nous a semblé indispensable de poser les contours de ce champ de recherche. Dans le premier article du numéro, Nicole Giroux et Lissette Maroquin proposent un état de l'art très exhaustif qui sera d'une grande utilité pour tous les chercheurs qui s'intéressent à ce nouveau courant de recherche.

Dans la première partie, intitulée « **Récits de dirigeants** » nous avons pris le parti de démarrer par des récits de dirigeants présentés sous l'angle de l'analyse littéraire et historique.

---

<sup>2</sup> Voir par exemple :

- S. Denning, *The Springboard, How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Butterworth Heinemann, 2001
- Storytelling that Moves People. A Conversation with Screenwriting Coach Robert McKee, *Harvard Business Review*, June 2003
- J.S. Brown, S. Denning, K. Groh and L. Prusak, *Storytelling in Organizations. Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Elsevier, 2005

Nous commençons par une contribution très riche de Abraham Zaleznik. L'ancien professeur de Harvard propose une lecture critique de l'ouvrage de Mc Namara sur son rôle pendant la guerre du Vietnam, qu'il interprète au regard de son parcours universitaire à Harvard et de son parcours professionnel avant de devenir Secrétaire à la Défense.

L'article suivant, de Fabrice Lumineau et Clotilde Landais procède à une analyse critique du texte de Zaleznik. Il permet en quelque sorte une lecture de second niveau de cet épisode de l'histoire américaine et de l'interprétation partielle qu'en donne Zaleznik.

Cyrille Sardais présente ensuite un extrait de son travail d'historien sur la Régie Renault dans la période après-guerre et sur le rôle de Pierre Lefaucheur dans la transformation de l'entreprise. L'auteur a pu étudier des documents inédits sur onze ans (1944 – 1955) tels que la correspondance de Pierre Lefaucheur avec les ministres, des comptes rendus complets de réunions, ou encore ses notes personnelles. Il montre le rôle de l'action du dirigeant dans le processus d'institutionnalisation de l'entreprise.

Cette logique de l'institutionnalisation par l'action et le récit se retrouve dans l'article de Nicole d'Almeida et Sylvie Merran. A partir de l'étude de cinq biographies récentes de dirigeants de grandes entreprises, elles montrent en quoi le genre de la biographie correspond, pour les dirigeants, à une volonté d'inscrire leur action dans une perspective historique et de démontrer leur contribution personnelle à la trajectoire et aux valeurs de leur entreprise.

Nous examinons ensuite comment ces récits de dirigeants trouvent un écho dans l'action, autrement dit, nous abordons, dans la deuxième partie, la question des récits comme faisant **le lien entre la stratégie et l'action**. Le premier texte de Bernard Kahane élabore un cadre théorique permettant d'apprécier les conditions de cohérence des récits stratégiques, c'est à dire leur capacité à orienter l'action pour transformer le réel. L'auteur propose le concept de nar-action, c'est à dire un récit stratégique ancré dans l'action et débouchant sur l'action.

L'article suivant, de Rodica Micu, Bernard Kahane, Bernard Ramanantsoa et Roland Reitter illustre ce passage de la narration à l'action, en faisant l'analogie entre la conduite de la stratégie et l'art de la navigation en mer. Les discours et les actions de deux dirigeants – Carlos Ghosn et Jean Therme – viennent à l'appui de leur démonstration. Enfin, la recherche de Valérie Chanal et Franck Tannery sur la communication de la stratégie par la direction du Groupe Lafarge, interroge plus avant cette perspective narrative de la stratégie. Les auteurs envisagent la communication de la stratégie comme un art de la rhétorique visant à persuader, par une argumentation adaptée, les différentes parties prenantes. Le récit n'est mobilisé finalement que de manière périphérique dans la communication de la stratégie ce que confirme le président Bertrand Collomb dans un entretien avec les auteurs.

Notre parcours se poursuit, dans la partie 3, par une interrogation sur **la place des récits dans le management de l'entreprise**, et fait donc entrer en scène d'autres personnages que les dirigeants et d'autres situations que la conception ou la communication de la stratégie. Pour commencer, Philippe Lorino montre que les récits sont présents dans la gestion de l'entreprise sous de multiples formes et étudie en particulier la place des pratiques narratives en contrôle de gestion, à partir de la théorie de la mise en intrigue du philosophe Paul Ricoeur. Dans le champ de la finance, ensuite, Michel Albouy met en lumière le rôle des histoires dans la communication aux actionnaires. S'appuyant sur les théories de la finance comportementale, il défend la thèse que la communication par le récit permet le recours à l'émotion, aux valeurs de l'entreprise, en faisant finalement appel à l'intuition des investisseurs plus qu'à leur rationalité analytique. La combinaison entre la communication par les listes, d'une part et par les récits d'autre part, c'est à dire entre deux formes de rationalité, constitue justement l'objet d'étude de l'article suivant, de Thierry Boudès et Larry Browning. En effet, la communication dans les organisations recourt massivement à des listes (notamment les « listes à puce » des diaporamas). Un modèle de circulation entre les listes et les récits est proposé, et appliqué à un outil de pilotage très répandu, le tableau de bord équilibré (balanced scorecard).

Un des enseignements du courant de la mise en récit, ou storytelling, est qu'elle permet la diffusion de connaissances, et notamment des connaissances ancrées dans l'action. L'article de Eddie Soulier décrit un cas de mise en œuvre d'un outil de knowledge management dans le domaine du conseil, pour gérer et faire circuler les récits d'expérience dans une organisation basée sur la connaissance.

Au travers des exemples de cette troisième partie, on situe mieux le rôle et la place des récits dans différents domaines du management. Dès lors, émergent des tentatives pour instrumentaliser le récit et les pratiques narratives dans une perspective d'accompagnement du changement ou de pilotage stratégique. Les contributions de la quatrième partie abordent cette question du **récit comme outil d'intervention dans les organisations**.

Dans le premier texte, Maryse Dubouloy montre la contribution de la mise en récit à l'accompagnement d'un changement organisationnel douloureux, source de souffrance psychique pour les salariés, comme c'est souvent le cas lors des restructurations d'entreprise. Elle met en œuvre une démarche clinique d'inspiration psychanalytique basée sur la théorie du travail de deuil de Freud et de l'espace transitionnel de Winnicott. Elle souligne ainsi le rôle thérapeutique du récit et sa capacité à recréer du lien social lorsque il est partagé avec d'autres. Dominique Christian et Stéphane Flamant présentent ensuite une méthode et un outil d'intervention basé sur la mise en récit, et mis en œuvre dans le cadre de leur activité de

consultants. Leur outil de NAO (pour Narration Assistée par Ordinateur) permet d'intervenir auprès de groupes dirigeants pour mettre en lumière les « histoires » (avec les lieux, les personnages, les intrigues) qui structurent le cadre de réflexion et d'action stratégiques. Cette méthode, nourrie d'un corpus très riche sur la théorie narrative, aboutit notamment à mettre en évidence de grandes oppositions qui structurent tout récit et ainsi à enclencher une délibération stratégique riche. Dans la même veine, Pierre-Laurent Félix et Patrick Pajon ont construit un dispositif d'intervention basé sur le recueil de récits de fiction, dans le but d'aider des structures jeunes et flexibles (ici un laboratoire d'innovation) à élaborer un cadre identitaire commun. Là encore, l'analyse des structures imaginaires profondes des récits produits par les acteurs de l'entreprise permet de mettre à jour les grandes oppositions, telles que l'ombre et la lumière, qu'il s'agit ensuite d'interpréter pour identifier les principaux pôles de tension de l'action stratégique.

Malgré tout, étudier les récits des dirigeants, voir comment ils débouchent sur l'action stratégique, analyser comment les récits dans l'entreprise s'articulent aux outils de gestion existants et comment on peut s'en servir pour accompagner le changement ou piloter les organisations, c'est encore ignorer une partie des récits qui tissent le quotidien des organisations. S'intéresser aux récits dans les organisations suppose aussi de traiter des récits dits ordinaires, tout en définissant une posture méthodologique et épistémologique pour celles et ceux chargés de recueillir et d'interpréter ce drôle de matériau. La dernière partie du numéro, sur les **récits ordinaires dans l'organisation**, coordonnée par Valérie De La Ville et Eléonore Mounoud nous propose pour terminer une parole au féminin qui dit l'intérêt mais aussi la difficulté de recueillir ces récits ordinaires. A partir d'une recherche intervention conduite dans une organisation à but non lucratif, Ellen O'Connor étudie les récits à finalité pratique, écrits par des gestionnaires ou des chercheurs dans le cadre de leur travail pour résoudre une situation problématique. Elle nous met en garde contre la tentation d'organiser la communication organisationnelle autour de formes stéréotypées et nous invite à considérer l'écriture des récits sur l'organisation comme un processus riche et complexe qui nécessite réflexivité et rigueur. En écho à cette réflexion sur l'écriture des récits, Valérie De La Ville et Eléonore Mounoud mettent l'accent quant à elles sur la lecture des textes stratégiques. Partant d'une revue critique des approches narratives en stratégie et s'appuyant sur les travaux des philosophes Paul Ricoeur et Michel de Certeau, elles montrent ce que le processus de lecture (des textes stratégiques) a de créatif, et réhabilitent au passage l'art de la tactique, qui n'est pas qu'une mise en œuvre locale de principes stratégiques, mais une lecture inventive et un bricolage ingénieux.

Enfin, la parole finale revient à Barbara Czarniawska, qui, partant de sa longue expérience de recherche sur la narration dans les organisations, vient nous rappeler que l'univers des organisations est par essence polyphonique. Dès lors, tout chercheur qui vise à capturer la réalité des organisations est aux prises avec cette Tour de Babel, formée de la multiplicité des langues du terrain, qui s'entrechoquent avec la langue même du chercheur. L'habileté du chercheur va ainsi s'exprimer dans sa capacité à maintenir l'équilibre entre une intégration de ces voix, nécessaire à la cohérence de son travail d'investigation, et la préservation de la variété des prises de parole.

Ce numéro spécial aura abordé de multiples aspects du lien entre les récits et la vie des organisations. Il sera parti des récits des dirigeants pour venir à la rencontre des récits ordinaires et de la polyphonie qui s'exprime dans les organisations. A leur manière, tous les auteurs ont traité, à travers la thématique du récit, du conflit fondamental entre les attentes subjectives des acteurs et la réalité cruelle de la vie des affaires. Finalement, dans un bon scénario de film ou dans une bonne histoire, il y a toujours un conflit, un nœud à résoudre. Dans l'entreprise aussi, et c'est sans doute pourquoi il y a tant à dire et à étudier sur les récits dans les organisations.