

De la fiction comme méthode de recherche légitime en sciences de gestion

**Grimand Amaury, Maître de conférences HDR
COACTIS**

Université Jean Monnet, Saint-Etienne

6 rue Basse des Rives, 42023 Saint Etienne Cédex 2

Amaury.Grimand@univ-st-etienne.fr

grimand.romero@wanadoo.fr

Résumé

L'idée selon laquelle la production scientifique, académique et la fiction, notamment la littérature générale, auraient bien plus en commun qu'on ne le suppose habituellement n'est en soi pas particulièrement originale ni nouvelle. En atteste le tournant linguistique qui se fait jour dans les sciences sociales dès la fin des années 1970. Communauté scientifique et communauté littéraire restent malgré tout séparées par des normes sociales et cette croyance qu'il y a une différence fondamentale entre la « fiction » des écrivains et les « faits » révélés par le discours des scientifiques. Qu'est ce que la narration, la métaphore, le détour littéraire ont à nous dire sur la vie des organisations ?

Cet article entend explorer le rôle potentiel de la fiction comme méthode de recherche légitime en sciences de gestion et en théorie des organisations. Nous analysons en premier lieu les relations équivoques entre fiction et sciences sociales, montrant en quoi la frontière entre les deux mérite d'être relativisée (1). Le tournant linguistique en sciences sociales et le courant narratif en stratégie nous servent de point d'appui pour souligner l'omniprésence de la fiction dans la vie organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous envisageons la fiction comme susceptible d'enrichir simultanément notre compréhension des phénomènes organisationnels et le champ des méthodes de recherche couramment usitées en gestion (2). L'argumentation développée montre en particulier en quoi la fiction permet une prise en compte plus aiguë des univers sociaux et symboliques dans lesquels se meuvent les acteurs, tout en éclairant la complexité de l'action managériale et les différents niveaux d'interprétation qu'elle engage. Dans un troisième temps, nous soulignons que l'analyse des relations entre fiction et sciences de gestion est un détour utile permettant d'amorcer une réflexion sur le travail et le statut du chercheur (3). Les conventions d'écriture dominant la production académique, et le ton impersonnel qui est leur marque de fabrique, sont en particulier questionnées dans leur capacité à favoriser l'exercice d'une réflexivité de la part du chercheur. La faible résonance des recherches en gestion pour les communautés de praticiens est alors l'opportunité de s'interroger sur le rôle de la fiction comme vecteur possible d'appropriation des connaissances produites en gestion. La conclusion finale met en perspective le rôle de la fiction comme susceptible d'aider à renouveler les critères à l'aune desquels nous éprouvons la pertinence des théories et connaissances élaborées en gestion.



L'argumentation emprunte largement à l'œuvre du romancier italien Italo Calvino ainsi qu'à ses réflexions sur la littérature développées dans son essai *Leçons américaines*. Remarquable penseur de la littérature et des rapports entre réel et imaginaire, Calvino offre en effet un regard décalé et d'une grande richesse pour qui veut appréhender les relations équivoques entre fiction et gestion.

Mots clés : fiction, gestion, approches narratives, épistémologie, Italo Calvino.

INTRODUCTION

L'idée selon laquelle la production scientifique, académique et la fiction (notamment la littérature générale) auraient bien plus en commun qu'on ne le suppose habituellement n'est en soi pas particulièrement originale ni nouvelle. La fin des années 1970 est ainsi marquée par un tournant linguistique dans les sciences sociales dont l'on trouve aujourd'hui de multiples traductions qu'il s'agisse de l'analyse rhétorique en sciences économiques (McCloskey, 1986), des rapports entre sociologie et théorie littéraire (Geertz, 1988) ou bien encore du débat, toujours vivace, sur l'importance du savoir narratif (Lyotard, 1979). Communauté scientifique et communauté littéraire restent malgré tout séparées par des normes sociales et cette croyance qu'il y a une différence fondamentale entre la « fiction » des écrivains et les « faits » révélés par le discours des scientifiques. Qu'est ce que la narration, la métaphore, le détour littéraire ont à nous dire sur la vie des organisations ?

Cet article entend explorer le rôle potentiel de la fiction comme méthode de recherche légitime en sciences de gestion et en théorie des organisations. Nous analysons en premier lieu les relations équivoques entre fiction et sciences sociales, montrant en quoi la frontière entre les deux mérite d'être relativisée (1). Le tournant linguistique en sciences sociales et le courant narratif en stratégie nous servent de point d'appui pour souligner l'omniprésence de la fiction dans la vie organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous envisageons la fiction comme susceptible d'enrichir simultanément notre compréhension des phénomènes organisationnels et le champ des méthodes de recherche couramment usitées en gestion (2). L'argumentation développée montre en particulier en quoi la fiction permet une prise en compte plus aigüe des univers sociaux et symboliques dans lesquels se meuvent les acteurs, tout en éclairant la complexité de l'action managériale et les différents niveaux d'interprétation qu'elle engage. Par ailleurs, la fiction, en multipliant à l'envi les possibles, en imaginant les trajectoires susceptibles de façonner une destinée, favorise l'adoption d'une posture de conception *ex ante*, conforme à la vocation originelle des sciences de gestion. Dans un troisième temps, nous soulignons que l'analyse des relations entre fiction et sciences de gestion est un détour utile permettant d'amorcer une réflexion sur le travail et le statut du chercheur (3). Les conventions d'écriture dominant la production académique, et le ton impersonnel qui est leur marque de fabrique, sont en particulier questionnées dans leur capacité à favoriser l'exercice d'une réflexivité de la part du chercheur. La faible résonance des recherches en gestion pour les communautés de praticiens est alors

l'opportunité de s'interroger sur le rôle de la fiction comme vecteur possible d'appropriation des connaissances produites en gestion. La discussion finale met en perspective le rôle de la fiction comme susceptible d'aider à renouveler les critères à l'aune desquels nous éprouvons la pertinence des théories et connaissances élaborées en gestion. L'argumentation emprunte largement à l'œuvre du romancier italien Italo Calvino ainsi qu'à ses réflexions sur la littérature développées dans son essai *Leçons américaines*. Remarquable penseur de la littérature et des rapports entre réel et imaginaire, Calvino offre en effet un regard décalé et d'une grande richesse pour qui veut appréhender les relations équivoques entre fiction et gestion.

1. FICTION ET RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES : UNE RELATION EQUIVOQUE

1.1. LES FAITS CONTRE LA FICTION ?

Emergeant dans la langue française au cours du XIIIème siècle, le terme de fiction, issu de *fingere* , décrit l'activité des *fictores* , soit de ceux qui composent à partir d'une matière (les potiers, sculpteurs, poètes...). Ainsi, dès ses origines, la notion de fiction est-elle indissociable de celle de construction artificielle, de création de l'esprit humain, ou pour reprendre l'expression de l'anthropologue F. Affergan (1983) de « fabrique expérimentale ». L'auteur la différencie clairement de la notion de modèle, structure exclusivement logique orientée vers la mise en évidence de relations de causalité et qui tend à exclure le langage naturel, les rapports sociaux et symboliques qui s'y jouent. Dans la suite de l'argumentation, nous centrerons pour l'essentiel notre propos sur la fiction littéraire, le roman en particulier. Par fiction littéraire, nous entendons toute production écrite qui narre une histoire. Cette dernière met généralement en scène une constellation de personnages et une succession d'événements, dont l'agencement, l'exposition obéissent à une intrigue, créant ainsi un certain registre de signification (Thompson, 1990).

La fiction a rarement eu bonne presse dans le champ académique, y compris dans la recherche en sciences humaines. Comment en effet la fiction pourrait-elle prétendre au statut de démarche de recherche légitime en sciences de gestion et dans les sciences humaines en général ? Ne relève-t-elle pas inévitablement d'une entreprise de mystification, contraire aux principes de la connaissance scientifique ? Toute assertion fictionnelle étant invérifiable par nature, comment pourrait-elle relever de la dynamique de l'hypothèse ? A cet égard, il est frappant de constater à quel point les arguments contre la fiction n'ont guère varié depuis le Platon de La République et

sa diatribe contre les poètes de la Cité. Platon ne voit ainsi dans la fiction que leurres, « fantômes », détournement de la vérité. Il y voit au-delà un risque d'ordre politique par lequel la fiction, en flattant les passions humaines, détourne de la raison¹. C'est ce qui amène le législateur de la République à prononcer l'exclusion des poètes de la Cité.

De fait, la relation de la fiction aux sciences sociales est pour le moins équivoque (Zald, 1995). En première analyse, la démarche et les écrits des chercheurs en sciences sociales semblent s'écarter sensiblement de celle des écrivains : les chercheurs en sciences sociales s'inscrivent dans une logique de dévoilement de la réalité sociale quand les écrivains la créent, voire inventent des réalités multiples. Les chercheurs en sciences sociales appliquent des méthodes scientifiques au monde social qui les entoure de façon à des tester des hypothèses, quand les écrivains utilisent l'illusion pour rester au plus près de l'expérience subjective de leur monde intérieur. Selon les critères de la connaissance scientifique, le savoir véhiculé par les approches narratives est quantité négligeable. En effet, la logique formelle guide rarement le raisonnement, le niveau d'abstraction est faible, les relations causales sont parfois établies de façon arbitraire.

Dans le même temps, ne doit-on pas admettre que tout processus de production de connaissance est indissociable des systèmes de croyances, des désirs et intentions qui animent les acteurs, des univers sociaux et symboliques qui sont les leur, de pratiques socialisées et dont les fictions sont partie prenante ? L'histoire des sciences est elle-même jalonnée de théories ou d'inventions majeures dans lesquelles l'intuition, la rêverie, l'imagination, voire le mysticisme, prirent plus que leur part². Les termes de fiction et de science ne sont ainsi antinomiques que dans le cadre d'un rationalisme étroit. Ils cessent de l'être dès lors que l'on considère la fiction comme un moyen pour le chercheur de négocier son rapport au réel et au monde. Interrogeant la dimension épistémologique de la fiction, Searle (1982) attribue ainsi à cette dernière une capacité à véhiculer une vision, un discours sur le monde. Ce rôle de la fiction comme opérateur cognitif, susceptible d'être intégré dans un processus de connaissance suppose pour Schaeffer (1983) une définition extensive de la fiction. L'auteur refuse ainsi de la restreindre au texte littéraire pour considérer également l'espace du théâtre, de l'œuvre cinématographique, voire du jeu d'enfant.

¹ « Du poète imitateur, nous dirons qu'il introduit un mauvais gouvernement dans l'âme de chaque individu, en flattant en elle ce qu'il y a de déraisonnable, ce qui est incapable de distinguer le plus grand du plus petit, qui au contraire regarde les mêmes objets tantôt comme grands, tantôt comme petits, qui ne produit que des fantômes et se trouve à une distance infinie du vrai ».

² Le mathématicien écossais John Neper (1550-1617), inventeur des logarithmes, créa cette méthode pour l'interprétation numérolgique de la Bible, et, en particulier, le calcul de la date de la fin du monde.

Cette capacité de l'imaginaire symbolique à inspirer les théories scientifiques a bien été mis en évidence par G. Durand (1979). L'auteur souligne combien toute démarche heuristique suit un plan ou une visée imaginaires³. La littérature de science-fiction constitue de ce point de vue un exemple particulièrement éclairant de cette fertilisation croisée entre science et imaginaire. Elle contribue à la compréhension du réel en en tirant des figures hyperboliques, en poussant les situations jusqu'à leurs points limite.

Ainsi fiction et sciences sociales ont-elles plus en commun qu'il n'y paraît. A l'instar des chercheurs en sciences sociales, certains écrivains travaillent à développer une compréhension de la réalité sociale. La tradition de la nouvelle réaliste en France au 19^{ème} siècle propose une description extrêmement riche de l'émergence des structures capitalistes en Europe. Le réalisme figuratif qu'inaugure *La Comédie humaine* de Balzac fournit ainsi une analyse de la réalité sociale transformée par l'avènement du capitalisme industriel tout en contenant en germe les grandes notions de la sociologie. Symétriquement, la recherche en gestion, même dans sa conception la plus traditionnelle ne se résume-t-elle pas inévitablement à une fiction ? Astley et Zammuto (1992) soulignent que les frontières entre savoir narratif (sous forme de mythes et d'histoires) et connaissance scientifique (les faits) sont artificielles car la connaissance scientifique ne peut être représentée que sous une forme narrative : « *La recherche empirique est essentiellement une forme de narration, certes quelque peu ésotérique. Comme tous les conteurs d'histoires, nous avons besoin de matériaux autour desquels construire nos récits, le matériau empirique jouant ce rôle. Nous ne créons pas les théories dans le vide. L'activité managériale sert de catalyseur à la pensée créatrice. Le matériau empirique sert de prétexte au travail théorique mais le discours ainsi produit est essentiellement de la fiction* » (Astley et Zammuto, p. 499, *notre traduction*).

A l'appui de cette hypothèse, on observera que le travail scientifique engage un processus où le chercheur alterne en permanence les postures de lecteur et d'auteur. On doit notamment à Latour et Woolgar (1988), dans leur étude, demeurée célèbre, du travail des scientifiques d'un laboratoire californien de neuroendocrinologie, d'avoir montré que les chercheurs passaient le plus clair de leur temps à lire et écrire. L'inclinaison des chercheurs à se présenter comme des scientifiques découvreurs de faits contraste ainsi singulièrement avec l'analyse des auteurs qui en font des « *écrivains et des lecteurs qui cherchent à se convaincre et à convaincre les autres* » (p. 88).

³ Ce sont ainsi des imaginaires radicalement opposés qui ont amené Niels Bohr et Einstein à leurs théories : chez l'un un imaginaire du continu, chez l'autre un imaginaire du ponctuel et du discontinu.

La dichotomie entre la pensée rationnelle et la pensée créatrice a marqué et marque encore profondément la théorie des organisations. De ce point de vue, Lorino (2005) souligne combien ce serait un contresens que de voir dans la narration et la fiction une dimension purement symbolique, émotionnelle. L'auteur voit précisément dans la narration et la fiction un lieu potentiel d'articulation entre rationalité et émotion dès lors que l'on dépasse la charge émotionnelle du récit pour en faire un objet de réflexion. En refusant les dichotomies trop évidentes entre faits et fiction, réel et imaginaire, notre propos entend à l'inverse en souligner l'inévitable complémentarité et la relation dialectique. La grande révolution épistémologique du XX^{ème} siècle ne réside-t-elle pas comme le rappelle l'anthropologue G. Durand (1979) dans la tentative de rapprochement de deux démarches jusqu'alors dissociées : le *logos* qui consacre le primat de la logique, de la raison analytique et le *mythos* qui s'enracine dans le mythe, la fiction, l'irrationnel ? Sartre (1940), dans son essai *L'imaginaire*, a bien mis en évidence cette relation de réciprocité qui unit réel et imaginaire : si tout imaginaire se développe sur « fond de monde », toute appréhension du réel implique un dépassement caché vers l'imaginaire.

1.2. LA VIE ORGANISATIONNELLE COMME PROCESSUS NARRATIF ET FICTIONNEL : QUELQUES POINTS DE REPÈRE

La narration et la fiction se sont construites une place dans les champs de la gestion et de la théorie des organisations principalement au travers de quatre modalités (Czianarwska, 1998) : 1) en collectant et analysant des récits -souvent formulés par les managers - sur la vie des organisations ; 2) en conceptualisant la vie organisationnelle comme un processus narratif et la théorie des organisations comme une façon d'interpréter un texte, dans une démarche qui emprunte à la théorie littéraire ; 3) en voyant dans le recours à la narration et la fiction non seulement un matériau empirique mais aussi un vecteur d'appropriation des connaissances produites en gestion et une façon de renouveler les démarches de recherche, 4) en se substituant, ne serait-ce que partiellement, aux conventions d'écriture dominant habituellement la production académique. Les deux premières modalités ont d'ores et déjà fait l'objet de développements.

Le tournant linguistique en sciences sociales, l'émergence, dans les années 1980, d'un courant narratif en management stratégique, préfigurerait ainsi l'avènement d'un « paradigme narratif » pour étudier l'organisation (Giroux et Maroquin, 2005). Cohen et March (1986) attribuent ainsi à la narration un rôle de préservation de l'identité de l'organisation et de mise en évidence des

enjeux éthiques auxquels elle est confrontée. L'émergence du concept de culture organisationnelle dans la littérature en management n'a fait que renforcer cette attention portée au rôle des récits et mythes dans la symbolique organisationnelle. Le récit est, de fait, souvent mobilisé comme mode d'entrée privilégié pour appréhender la culture organisationnelle, les mythes gestionnaires qui la traversent (Bowles, 1989). Il est également considéré comme un instrument de socialisation des nouveaux membres dans l'organisation.

La théorie des communautés de pratique (Orr, 1996 ; Wenger, 1998) a pu souligner le rôle des récits - qu'ils reposent sur des faits réels ou inventés - dans la mutualisation des savoir-faire, la construction d'un imaginaire collectif. L'élaboration, via les récits, d'un répertoire d'expériences et de solutions partagées, permet ainsi une meilleure prise en charge des situations dysfonctionnelles⁴. Lorino (2005) opère à cet égard une distinction opportune quant à la fonction du récit selon sa nature : la perpétuation de récits anciens jouerait davantage un rôle de capitalisation d'expériences ; la fiction, la création d'histoires nouvelles joueraient un rôle d'anticipation face à des situations surprenantes ou imprévues.

Dans le champ du management stratégique, l'émergence du courant narratif a indéniablement marqué une inflexion dans la façon d'appréhender la dynamique des phénomènes organisationnels. L'approche narrative développe une théorie des organisations comme se constituant au travers des conversations et narrations de ses membres⁵ (Boje, 1991). Elle analyse plus particulièrement les discours portant sur la stratégie à long terme de l'organisation. La stratégie est appréhendée dans ce cadre comme mettant en jeu des (re) constructions prospectives et rétrospectives de l'identité et des objectifs de l'organisation (Vaara, 2006). Les constructions discursives ainsi produites ne sont pas figées une fois pour toutes ; elles sont constamment réinterprétées, réappropriées par diverses parties prenantes internes et externes, fréquemment à des fins de légitimation de l'action.

La force de l'approche narrative tient sans doute à ce qu'elle colle moins au paradigme de la décision qu'elle ne se réfère à une théorie de l'action collective dans laquelle un nombre croissant de chercheurs reconnaissent la spécificité des sciences de gestion. De fait, en stratégie, l'approche

⁴ Julian Orr (1996) montre comment les techniciens de maintenance de Xerox construisent leur compétence et une mémoire organisationnelle par la narration de « faits d'armes », l'évocation de la résolution de pannes complexes.

⁵ Dans le même ordre d'idée, Westley (1990) considère l'activité stratégique comme un acte rhétorique et s'efforce d'expliquer le succès ou l'échec des managers intermédiaires dans le déploiement de la stratégie en analysant les interactions verbales dans lesquelles ils sont impliqués.

narrative a été souvent utilisée pour analyser les processus de changement, qu'il s'agisse d'étudier le rôle de la narration dans l'appropriation de la stratégie par les différentes parties prenantes (Barry et Elmes, 1997), l'intégration post-fusion (Vaara, 2002) ou bien de façon plus large son impact sur le contenu et les processus de formation des stratégies (Giroux, 2000).

On doit à Barry et Elmes (1997) une articulation explicite des champs de la fiction et de la gestion dans leur approche de la stratégie comme narration. Selon Barry et Elmes, la nature fictive des narrations est indéniable. Les stratèges sont ainsi comparés à des « auteurs de fiction ». Si la comparaison paraît audacieuse de prime abord, la similitude des enjeux auxquelles s'affrontent stratèges comme écrivains n'en est pas moins frappante : « *Comment développer une nouvelle vision convaincante que les lecteurs accepteront et mettront en œuvre de bon gré ? Quelle que soit l'histoire que raconte le stratège, elle n'est qu'un des scénarios possibles élaborés à partir d'une grande variété de caractéristiques, d'intrigues et de thèmes potentiels* » (notre traduction). Les narrations articulent ainsi simultanément le passé, le présent et le futur de l'organisation. Elles permettent de réinterpréter les routines organisationnelles tout en contribuant à en faire émerger de nouvelles. Si ces constructions discursives, par conséquent, ne sont pas stables, elles font aussi l'objet d'interprétations et d'usages différents par les acteurs organisationnels. A cet égard, on regrettera la rareté des travaux portant sur les mécanismes d'appropriation de ces narrations par les différentes communautés auxquelles elles s'adressent. On doit précisément porter au crédit de Barry et Elmes (Ibid), d'avoir, dans leur analyse de référence, mobilisé la théorie littéraire pour définir les conditions d'une narration efficace.

Encadré 1

La stratégie comme narration ou les exigences contradictoires de la crédibilité et de la nouveauté

En tant que fiction, la narration de la stratégie semble puiser à différents registres littéraires : celui de la tragédie ou du récit épique, de la nouvelle réaliste, de la fiction futuriste ou bien encore de l'autobiographie. Pour être efficace, une narration doit satisfaire deux conditions :

- Etre jugée crédible ou plausible par ceux qui la reçoivent.
- Présenter un caractère de nouveauté, proposer un regard qui amène à renouveler les cadres de pensée

Ces deux conditions entrent en tension : des histoires extrêmement (trop ?) crédibles sont peu susceptibles de s'écarter de ce qui est déjà connu ou familier ; des narrations trop novatrices peuvent souffrir d'un déficit de crédibilité. Plusieurs moyens rhétoriques concourent à asseoir la crédibilité : la matérialité de l'histoire (elle fait référence à des phénomènes tangibles plutôt qu'à des concepts abstraits ; elle privilégie les sources écrites - plans stratégiques, rapports annuels, communiqués de presse...- plutôt que des sources orales) ; l'usage d'un ton neutre, impersonnel qui marque le primat d'une rationalité

instrumentale ; l'usage de repères temporels dont l'agencement donne à voir une intrigue cohérente et linéaire ; la référence à des outils, concepts largement diffusés et admis dans la communauté académique comme celle des praticiens. Par contraste, le caractère de nouveauté est établi par le recours à une structure narrative relativement a-temporelle, la référence à des principes d'organisation ou concepts relativement génériques, l'usage d'un style personnel, une inclinaison marquée pour les niveaux d'interprétation multiples et la coexistence de différents registres de rationalité.

D'après Barry et Elmes (1997) *Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse*, *Academy of Management Review*, 22:2, 429-452.

La perspective narrative, de ce point de vue, n'explicite pas toujours complètement les rapports ambigus et contradictoires qui s'instaurent entre narration et fiction. Les pratiques narratives en organisation, souligne en effet Lorino (2005), peuvent s'affirmer, tantôt comme récit véridique, tantôt comme fiction, tentative d'articuler les bribes du réel ou création imaginaire. Leur statut peut être projectif ou rétrospectif, concerner soit la chronique d'événements passés ou l'invention de futurs possibles.

Tout en faisant sienne une vision de la stratégie comme processus narratif se construisant à travers une multiplicité de voix et de prises de parole, invitant par là même à une analyse de la polyphonie dans les organisations (Czarniawska, 2005). Boje et al. (2005) s'en démarque. L'auteur souligne en effet l'absence d'une voix singulière dans la perspective narrative : celle de la fiction organisationnelle et de l'humour. Décryptant l'humour grotesque à l'œuvre dans l'univers fictionnel de Ronald McDonald, l'auteur montre combien cette voix ne se résume pas à une posture ironique mais est un levier important de renouvellement des discours et récits stratégiques dominants dans l'organisation. A partir d'une analyse des vidéos de McDonaldland, Boje montre comment la fiction grotesque, carnavalesque⁶ qui les infuse achève simultanément la mort symbolique de l'ancien modèle McDonald passé de mode et sa renaissance sous une autre forme. McDonald a construit en effet son succès sur un système rationnel de gestion des opérations, fondé sur la standardisation et le contrôle. Les traductions en sont multiples : système de production et de développement produit, planification stratégique, codification des connaissances et partage des « bonnes pratiques », culture homogène, procéduralisation de l'activité, prégnance d'un modèle objectivant des ressources humaines, contrôle du réseau de franchisés, etc. Cette philosophie gestionnaire, marquée du sceau de la rationalité, éprouve ses limites face à la montée en puissance du mouvement alter-mondialiste et sa critique de

⁶ L'acception ancienne du terme de Carnaval - « procession des dieux morts » - fait justice de ce rôle de la fiction.

l'impérialisme culturel de McDonald. Le personnage de Grimace, figure centrale de McDonaldland, résume à lui seul la volonté actuelle de l'entreprise de dépasser ce rationalisme étroit pour engager un dialogue plus constructif avec les mouvements citoyens. Créé en 1971, Grimace est le compagnon le plus loyal et naïf de Ronald. Représenté sous forme de milk-shake pourvu de deux bras, il est le seul membre du gang de McDonaldland à ne pas arborer de « M ». Il symbolise donc l'étranger, le regard extérieur, faussement candide porté sur l'univers d'une multinationale.

2. LA FICTION COMME VECTEUR DE PRODUCTION ET D'APPROPRIATION DES CONNAISSANCES EN GESTION

L'appréhension de la fiction comme méthode de recherche légitime en gestion et vecteur d'appropriation des connaissances reste un champ relativement vierge à quelques exceptions près (Philips, 1995 ; De Cock, 2000). Cette partie entend précisément questionner l'usage éventuel de la fiction comme matériau empirique en montrant en quoi elle permet une intégration plus aigüe de la dimension symbolique et de la complexité de la vie organisationnelle. Par l'étude des rapports entre fiction, imagination et action, elle entend rappeler également la vocation originelle des sciences de gestion comme sciences de la conception ou sciences de l'artificiel.

Nous développons dans le paragraphe suivant les apports potentiels de la fiction à la compréhension des phénomènes organisationnels.

2.1. UNE INTEGRATION PLUS AIGUE DES ASPECTS SYMBOLIQUES DE LA VIE ORGANISATIONNELLE

Le recours à la fiction nous semble mieux à même de restituer la dimension symbolique de la vie organisationnelle. En effet, bien que les sciences sociales l'oublient parfois, nous agissons souvent pour d'autres raisons que la raison comme le rappellent très justement Michaud et Thoenig (2001). Nous cherchons par exemple à affirmer dans l'action notre identité ou à découvrir ce que nous voudrions être. La recherche en comportement du consommateur a pu voir dans la poésie une façon d'appréhender ce processus singulier par lequel, dans l'acte même de consommation, l'individu s'approprie l'objet, le rend propre à un usage, le transforme en lui donnant sens.

En donnant à voir la dimension subjective, symbolique de la vie organisationnelle, la fiction constitue ainsi un contrepoint utile au regard des méthodes traditionnelles de recherche en gestion. Par souci d'objectivation, celles-ci ont souvent tendance à être aveugles aux univers sociaux et symboliques dans lesquels se meuvent les acteurs et à se fermer à la question de l'action et du sens. C'est la grande force de la fiction, à cet égard, que d'aider les acteurs à construire la signification de leurs actions, se situer dans un rapport à eux-mêmes et au monde qui les entoure. La fiction offre en effet une palette de techniques qui permettent de rendre compte de la dimension subjective, psychologique, parfois fantasmatique des situations de gestion et de la façon dont les acteurs se les approprient. Elle nous rend plus sensibles l'expérience de la peur, de l'humour, du plaisir, de l'envie, de l'ambition, autant d'éléments qui orientent le comportement des acteurs organisationnels. Parce qu'elle articule le changement et la continuité et qu'elle ménage le sentiment de progression vers une fin, en dépit des tensions, conflits jalonnant l'intrigue, la fiction est un formidable révélateur de l'identité et des moments charnières qui participent à sa construction.

Gabriel (1995), voyant dans le projet de contrôle l'un des fondements de la théorie des organisations, projet dont les origines peuvent être tracées depuis Taylor et Fayol, en passant par les travaux de Weber sur la bureaucratie, souligne qu'il s'appuie sur une théorisation incomplète et discutable de l'action collective organisée. Incarnation du mythe de la rationalité (March, 1999), cette théorisation donne à voir des acteurs privés d'autonomie cognitive et politique, une organisation aveugle aux univers sociaux et symboliques dans lesquels ils se meuvent. Gabriel, constatant la présence de multiples matériaux fictionnels en organisation (anecdotes, blagues, surnoms, graffitis, histoires...) y voit non pas l'expression d'une résistance mais l'indice d'un renouvellement symbolique des pratiques organisationnelles autorisant une suprématie temporaire des émotions sur la rationalité. Ces micro-fictions⁷ note Gabriel ne sont pas la simple retranscription des événements passés mais une façon de les retranscrire poétiquement, de leur donner sens, contribuant ainsi à la construction de la subjectivité dans l'organisation⁸. Ce matériau fictionnel n'est pas confiné à l'espace de l'organisation « clandestine » mais est

⁷ Celles-ci, selon les cas de figure, procèdent de l'évocation d'événements divers : la mort d'un employé, une crise organisationnelle, une plaisanterie circulant au bureau... ces histoires s'inscrivant elles-mêmes dans des genres narratifs différents : la tragédie, l'épopée, le récit romantique, ironique...

⁸ L'auteur distingue quatre modes de subjectivité à l'œuvre dans l'organisation, s'incarnant dans autant de figures archétypiques : celle du héros, du survivant, de la victime ou de l'objet d'affection.

susceptible de traverser l'espace de l'organisation formelle pour se cristalliser tantôt en « mythes gestionnaires » et conforter les routines existantes ou, à l'inverse, les subvertir. Dans le même ordre d'idée, Beech (2000) montre comment le changement dans un centre hospitalier articule une variété de prises de parole et autant de styles narratifs : l'épopée qui consacre la figure héroïque des dirigeants, le style romantique qui exprime les contradictions dans lesquelles se débat l'encadrement intermédiaire, la tragédie qui signale le désarroi des ouvriers qualifiés face au changement, l'ironie enfin qui marque la lassitude des ressources humaines face à la non prise en compte de leurs interventions.

2.2. UNE CONTRIBUTION A LA CONSTRUCTION DU SENS ET DU TEMPS ORGANISATIONNEL

Il est impossible de comprendre l'action humaine sans en référer aux intentions qui l'animent. Par contraste avec le mode logico-scientifique de pensée qui tente d'expliquer les événements comme l'instanciation d'une loi générale, le mode narratif interprète les événements à l'aune des intentions et motivations humaines (Tsoukas et Hatch, 2001). Ces intentions ne se développent pas dans un espace vierge mais s'insèrent dans un contexte. Ce contexte a une histoire et est organisé lui-même comme une narration. La fiction, de ce point de vue, peut sans doute favoriser une intégration plus aiguë de la dimension temporelle des phénomènes organisationnels. Le rapport au temps est en effet une dimension essentielle de toute narration ; elle tire sa force, non du caractère réel ou fictif des éléments qui la composent, mais de leur agencement singulier dans une dynamique temporelle (Tsoukas et Hatch, Ibid, Czaniarwska, 1998). Calvino (1989) rappelle à ce propos que « *Le récit est en tout cas une opération portant sur la durée, un sortilège appliqué à l'écoulement du temps qu'il contracte ou qu'il dilate* » (p. 66). Paul Ricoeur (2000) défend l'idée que toute vie - et même toute action - se déroule comme un texte et se formule comme une intrigue. Pour le philosophe français récemment disparu, il n'est de temps humain que raconté et il n'existe de présence au monde qu'à travers une expérience temporelle fictive. La fiction serait, davantage que le texte référentiel ou le récit circonstancié des événements, apte à penser le lien, le nécessaire, la causalité. Si la fiction est plus « philosophique » que l'histoire, selon la célèbre expression d'Aristote dans la Poétique, c'est que là où l'Histoire restitue l'anecdotique et le particulier dans le flux désordonné de leur émergence ; la fiction donne à voir les mécanismes

profonds qui gouvernent nos actions⁹. La fiction peut, de ce point de vue, être appréhendée comme un matériau spécifique, susceptible de contribuer à la construction du temps organisationnel¹⁰ (Cunliffe et al., 1994). En effet, la fiction n'est pas une représentation anodine de l'action ; elle est aussi mise en intrigue, façon singulière d'ordonner les événements qui leur donne sens et révèle les logiques profondes de l'action.

Ainsi, la fiction, plus que les méthodes conventionnelles de recherche, est mieux à même de rendre compte des mécanismes de construction du sens¹¹ comme nous le rappelle K. Weick (1995) : « *Si l'exactitude est belle mais non nécessaire dans le processus de construction du sens, alors qu'est ce qui est nécessaire ? La réponse est : quelque chose de plausible et cohérent, quelque chose de raisonnable et de mémorable, quelque chose qui embrasse les expériences passées et les espoirs futurs, quelque chose qui entre en résonance avec autrui, quelque chose qui capture simultanément les émotions et la pensée, quelque chose dont il soit amusant de prendre le contrepoint. En résumé, ce qui est nécessaire dans le processus de construction du sens, c'est une bonne histoire* » (pp. 60-61). En contribuant à la construction du sens, l'usage de la fiction participe aussi de la recherche de vérité, à condition toutefois qu'on ne fasse pas reposer les fondements de celle-ci sur une dichotomie entre le vrai et le faux. De fait, pour Weick, la narration est une ressource fondamentale dans le processus de Sensemaking. Selon l'auteur, un système organisationnel qui valorise les histoires et le fait de raconter des histoires sera plus fiable parce que les individus connaîtront mieux leur environnement et les erreurs susceptibles de s'y produire. L'exemple de la société 3M, développé ci-après, montre comment la narration et la fiction peuvent favoriser l'appropriation des plans stratégiques et les mécanismes de construction du sens :

Encadré 2 - Narration et fiction comme modes d'écriture de la stratégie : le cas de 3M

La société 3M a une longue tradition dans l'usage de la narration et de la fiction comme mode d'appréhension privilégié de la réalité organisationnelle. Les commerciaux sont ainsi formés à dessiner

⁹ « Il ressort clairement que le rôle du poète est de dire non pas ce qui a lieu réellement, mais ce qui pourrait avoir lieu dans l'ordre du vraisemblable ou du nécessaire. Car la différence entre le chroniqueur et le poète ne vient pas de ce que l'un s'exprime en vers et l'autre en prose (...) mais la différence est que l'un dit ce qui a eu lieu, l'autre ce qui pourrait avoir lieu ; c'est pour cette raison que la poésie est plus philosophique que la chronique : la poésie traite plutôt du général, la chronique du particulier ».

¹⁰ « La narration (...) nous libère du temps vif et contraignant de l'expérience. Elle nous permet de reconstruire un temps tel que nous le rêvons, tel que nous en avons besoin pour poursuivre notre route, la temporalité précisément requise pour notre production de sens » (Lorino, 2005, p.203).

¹¹ Weick et Browning (1986) soulignent que la puissance de la narration tient à ce que nous l'utilisons pour déterminer, justifier, orienter nos vies.

des histoires représentant les bénéfices que les clients peuvent attendre des produits 3M. Mieux encore, la rédaction des plans stratégiques donne lieu à un vrai travail d'écriture au sens littéraire du terme, leur restitution auprès des managers prenant la forme du *Storytelling*. G. Shaw, directeur de la planification et de l'international à 3M, justifie en premier lieu le recours à la narration à partir d'une critique de la forme usuelle de la planification stratégique et de sa figure archétypique : les listes d'objectifs. Il en dénonce le caractère désincarné et leur incapacité à révéler les logiques profondes qui gouvernent les choix stratégiques. La narration, en introduisant une certaine dramaturgie, est de ce point de vue mieux à même de créer un sens de l'urgence nécessaire au changement stratégique. Tout en articulant les bribes du réel dans un ensemble signifiant, elle peut, en approfondissant sa nature fictive, contribuer à la création du futur désiré et en repérer les points de tension probables. Par dessus-tout, de même qu'un roman peut être considéré comme une co-création entre l'auteur et le lecteur, elle autorise une co-production des textes stratégiques, contribuant ainsi à favoriser leur appropriation

Source : Shaw, G. ; Brown, R. et P. Bromiley (1998), « Strategic Stories : How 3M Is Rewriting Business Planning », *Harvard Business Review*, May-June, 41-50.

2.3. LA FICTION COMME MODE D'APPROCHE DE LA COMPLEXITE ORGANISATIONNELLE

Le travail managérial engage des activités largement interdépendantes, marquées par leur caractère contextuel et fragmenté, la dimension souvent tacite des savoirs mobilisés, les conséquences parfois non intentionnelles des actions engagées. Mintzberg (2004), dans une critique féroce de l'enseignement dispensé en MBA, souligne que la connaissance managériale n'est pas réductible aux catégories formelles dans lesquelles on l'enferme trop souvent. Il dénonce en particulier l'usage ritualisé de la méthode des cas qui consacre le primat de la raison analytique, privilégie le raisonnement déductif, la disjonction sur la synthèse. Il souligne que la méthode des cas ne peut restituer un aspect fondamental : la connaissance intime, tacite de la situation que développent les managers¹². L'émergence de modes de représentation de la connaissance alternatifs peut être ainsi directement reliée au déclin de la figure héroïque du manager comme celui de la tradition fayolienne d'activités managériales (prévoir, budgéter, mettre en œuvre, contrôler). March (2003) voit derrière la figure du leader deux logiques d'action distinctes et complémentaires : celle du « plombier » qui veille à l'efficacité de l'organisation dans ses activités quotidiennes et met en œuvre les techniques managériales adéquates, celle du « poète » qui nourrit les grandes actions et l'identité du leader, qui le pousse à explorer des voies

¹² « Les dirigeants efficaces font davantage que parler, convaincre et prendre des décisions ; ils créent des événements en sortant de leur bureau, en s'impliquant, en stimulant les autres ; ils voient, sentent, vivent et testent en direct » (Mintzberg, 2004, p.56).

inattendues, à découvrir des significations intéressantes. Ainsi la puissance de la fiction réside-t-elle dans sa capacité à articuler raison et émotion, temps objectif et temps subjectif, valeurs et faits. Bruner (1991), dans le même esprit, suggère que la construction du sens procède à la fois d'une logique narrative qui permet l'interprétation et d'une logique explicative orientée vers la prédiction et le contrôle.

C'est précisément cette dualité, cette complexité de la figure du manager comme de la vie organisationnelle que la fiction permet d'approcher. En effet, les romanciers et les dramaturges, mieux que les chercheurs en sciences sociales, ont su décrire l'homme aux prises avec ses incohérences. La fiction a ceci d'intéressant qu'elle n'impose pas un sens de la clôture et des modes d'interprétation univoques du texte ainsi produit. Un texte littéraire peut mêler plusieurs voix, plusieurs points de vue sur une même réalité, chaque point de vue pouvant être symbolisé par un personnage. La fiction rappelle Philips (1995) fait une large place à l'ambiguïté, au doute, à l'équivocité, au paradoxe, autant d'aspects essentiels du fonctionnement des organisations qui disparaissent le plus souvent derrière le masque de l'analyse scientifique rigoureuse. Elle aide à saisir la présence simultanée dans la réalité organisationnelle de niveaux d'interprétation et de rationalités multiples (Barry et Elmes, 1997). De la même façon que le droit a recours aux fictions légales, la fiction, dans le champ des organisations, est un moyen de donner du sens et de traiter l'équivocité d'une situation. Elle donne à voir la diversité et l'infinie richesse des perceptions et motivations qui sont le quotidien de la vie organisationnelle. Le court roman d'Alfred Jarry, *L'amour absolu* (1899) illustre à merveille cette multiplicités de sujets, de voix, de regards qu'autorise la fiction. Dans ce texte de cinquante pages, on peut en effet lire trois histoires différentes, selon le point de vue adopté : 1) la veillée d'un condamné à mort dans sa cellule la nuit précédant son exécution, 2) le monologue d'un insomniaque, qui dans son demi-sommeil rêve qu'on le condamne à la peine capitale, 3) l'histoire du Christ...

La fiction fait également justice de cette idée selon laquelle nos schèmes d'interprétation et d'action sont inséparables du contexte. Le cinéma a pu user de ce procédé qui consiste à montrer l'incidence d'une variation infime du contexte sur la destinée des personnages. A. Resnais dans *Smoking/No-smoking* montre ainsi comment un événement en apparence anodin, le fait de fumer ou non, peut impacter radicalement le cours de l'intrigue. R. Darnton (1983), dans son analyse du célèbre conte *Le petit chaperon rouge* montre que de multiples interprétations peuvent en être développées selon le contexte et l'époque. Si les versions contemporaines rappellent la nécessité

pour les enfants d'obéir à leurs parents, le conte, dans le contexte du XVIIIème siècle révèle beaucoup des mentalités paysannes de l'époque : l'angoisse de la famine, l'insécurité liée au banditisme, un environnement mental marqué par une extrême sédentarité.

2.4. FICTION, IMAGINATION ET ACTION MANAGERIALE

Alvarez et Merchan (1992), en soulignant que l'imagination joue un rôle critique dans la littérature comme dans l'action managériale, en font le fil invisible reliant les deux activités. Cette articulation entre fiction et imagination est fortement présente dans d'autres champs disciplinaires. La philosophie produit des utopies ou des expériences pour expérimenter dans la fiction des hypothèses théoriques. Les historiens recourent à la fiction pour animer leurs récits ou tenter d'éprouver la véracité d'explications causales avec ce que l'on nomme des récits « contrefactuels » (ou encore pour approcher des champs historiques dépourvus de toute archive).

En articulant cognition et émotion, la fiction enrichit notre façon d'appréhender la réalité, nous autorise à envisager de nouvelles relations. Une œuvre de fiction reflète en effet moins le monde qu'elle n'invente d'autres mondes dont les règles de cohérence sont singulières. Les fictions mettent ainsi à l'épreuve en les confrontant à des circonstances inédites nos habitudes mentales et jeux de langage, contribuant de fait à enrichir notre compréhension et expérience pratique. La fiction nous aide ainsi à renouveler nos schèmes d'action et d'interprétation, à anticiper leurs conséquences, questionner nos hypothèses, imaginer des niveaux d'analyse jusque lors insoupçonnés. Jameson (2001) montre ainsi comment les responsables de succursales d'une grande chaîne de restauration américaine se servent de récits fictifs comme d'un argument rhétorique pour souligner les effets potentiellement négatifs des nouvelles règles que le siège entend leur imposer. La richesse de la fiction ne réside-t-elle pas précisément dans sa capacité à multiplier à l'envi les contextes, les circonstances, les acteurs comme autant de regards différents sur le monde ? Cette extension du champ des possibles souligne Calvino ne doit pas être confondue avec une déformation de la vérité. *« Peut-être objectera-t-on que plus l'œuvre tend à multiplier les possibles, plus elle s'éloigne de cet unicum qu'est le self de qui écrit, la sincérité intérieure, la découverte de sa vérité. Bien au contraire répondrai-je : qui sommes-nous, qu'est chacun de nous, sinon une combinaison d'expériences, d'informations, de lectures, de rêveries ? Chaque vie est une encyclopédie, une bibliothèque, un échantillonnage de styles où tout peut se mêler et se réorganiser de*

toutes les manières possibles ». (1992, p. 193-194). Dans le même ordre d'idée, le philosophe N. Goodman définit le réel comme la pluralité des versions que nous en construisons, la fiction étant l'une des versions possibles, aussi légitime qu'une autre. Max Weber voyait lui-même dans le recours à la fiction et l'imaginaire un moyen de « jauger » le réel par confrontation des données recueillies aux possibles, permettant ainsi de clarifier la signification des faits.

Cette conception de la fiction comme étendant le champ des possibles trouve sa pleine expression dans le roman d'Italo Calvino *Les villes invisibles*. L'auteur y construit une architecture complexe où chaque texte côtoie l'autre sans que cela implique un rapport causal ou hiérarchique, le réseau tissé entre les textes permettant de tracer des parcours multiples et d'en tirer des conclusions plurielles.

Quelles sont les modalités par lesquelles s'exerce cette faculté d'imagination ? Quels en sont les ressorts ? Comment développe-t-elle ses potentialités implicites ? Référons nous à nouveau à Italo Calvino :

Encadré 3 - Les deux trajets de l'imagination

Calvino distingue deux trajets de l'imagination : l'un part de la parole pour aboutir à l'image visuelle ; l'autre part de l'image visuelle pour aboutir à l'expression verbale.

Calvino emprunte alternativement à ces deux voies de la connaissance dans son œuvre. La présence d'une image visuelle particulièrement forte est à l'origine de nombreux récits : l'image d'un homme coupé en deux moitiés qui continuent à vivre indépendamment l'une de l'autre (*Le Vicomte pourfendu*), l'image d'un garçon qui a grimpé sur un arbre et qui passe de branche en branche sans jamais mettre pied à terre (*Le Baron Perché*) ou bien encore l'image d'une armure vide, douée de mouvement et de parole, comme s'il y avait quelqu'un à l'intérieur (*Le Chevalier inexistant*). A l'inverse, dans *Cosmicomics*, c'est un énoncé tiré du discours scientifique qui constitue le point de départ. De cet énoncé conceptuel naît progressivement le jeu autonome des images visuelles

D'après Calvino, I. (1989), *Leçons américaines. Aide-mémoire pour le prochain millénaire*, Paris, Gallimard

Ainsi la démarche de Calvino tente-t-elle de réconcilier la génération spontanée des images et l'intentionnalité de la pensée discursive. Comprendre une chose dans les termes d'une autre constitue pourtant l'une des façons privilégiées avec laquelle les individus donnent signification à leur expérience. De ce point de vue, l'aptitude à penser par images reste sans doute trop peu exploitée dans la recherche en gestion si l'on excepte le célèbre ouvrage de Morgan (1986), *Images de l'organisation*. Pour Thoenig (2001), l'usage de la métaphore « se justifie en tant qu'il

aide à questionner la validité de concepts tenus pour acquis, de faire apparaître des postulats explicites et de critiquer les modèles théoriques qu'ils recouvrent. L'artiste permet au savant de faire place à son intuition. Ainsi est facilitée la formulation de nouveaux schémas interprétatifs et conceptuels ».

La relation entre fiction et gestion, entre science et imagination trouve également à s'incarner dans la façon dont le recours à la fiction peut faciliter un effort de construction théorique. Il est possible d'évoquer dans cette perspective le rôle important joué par les expériences de pensée (*thought experiments*) ou expériences imaginaires dans la génération de théorie. Les expériences de pensée peuvent être définies comme la narration cohérente d'une situation expérimentale matériellement irréalisable qui vise explicitement à mettre à l'épreuve une théorie existante, à en tester la cohérence, les points limites mais qui vise aussi à faire émerger des théories alternatives¹³ (Introna et Whitley, 1997). La narration est construite autour de concepts et de notions admises et reconnues dans la communauté pour laquelle elle s'adresse ; par conséquent, elle ne présente pas d'ambiguïté dans les termes employés ou la nature des situations décrites. Le recours aux expériences imaginaires, s'il est répandu dans les sciences dures (physique, chimie, astronomie...) et dans certaines sciences sociales, notamment l'économie ou la sociologie, apparaît beaucoup plus marginal en gestion. On en trouvera néanmoins une illustration récente dans le travail de De Vaujany (2005). L'auteur à partir d'une expérience imaginaire ayant pour cadre une île du Pacifique sur laquelle échouent dix individus en situation de conflit, revisite la littérature sur la gestion stratégique des technologies de l'information. Chaque situation décrite (par exemple la découverte par l'un des individus d'une arme en état de fonctionnement qui va lui donner un ascendant sur le reste du groupe) correspond à une configuration techno-stratégique. L'auteur, rapprochant ces configurations de la littérature (approches néo-institutionnalistes, structurationnistes, théorie des ressources...) utilise cette expérience imaginaire pour repenser les valeurs stratégiques associées à la technologie (ce qui le conduit notamment à distinguer trois registres dominants de valeur : valeur-caution, valeur d'assimilation, et valeur d'appropriation).

Une fois encore, un détour par l'œuvre d'Italo Calvino s'avère d'une grande richesse. En effet l'auteur, dans son œuvre a eu largement recours aux expériences de pensée. *Si par une nuit d'hiver un voyageur* constitue ainsi une variation éblouissante sur la nature du projet romanesque.

¹³ Kuhn, lui-même, soulignait dès 1977 le rôle des expériences imaginaires dans le mécanisme des révolutions scientifiques en tant que susceptibles de favoriser une rupture paradigmatique.

Cette fiction met en scène un lecteur qui, achetant le dernier roman de Calvino, et au terme de multiples péripéties, se trouve confronté à dix débuts de roman sur un sujet identique. Calvino donne ainsi à voir la façon dont un projet romanesque peut évoluer en fonction du contexte narratif dans lequel il est déployé

3. L'AMORCE D'UNE REFLEXION SUR LE TRAVAIL DU CHERCHEUR

3.1. DE LA FICTION COMME ENVISAGEE COMME MATERIAU EMPIRIQUE

La narration dans la recherche en gestion et en théorie des organisations trouve à s'incarner dans des formes multiples : analyse de contenu appliquée au discours des acteurs organisationnels¹⁴, technique des récits de vie¹⁵, recherche par études de cas ou analyses longitudinales débouchant le plus souvent sur la production de monographies, c'est-à-dire de narrations descriptives des phénomènes étudiés. Cette capacité de la fiction à rendre compte de la dimension subjective, tacite, des comportements organisationnels a pu être intégrée par certains chercheurs dans leur approche de l'intervention en organisation. Argyris (1995), l'un des fondateurs de l'Action Science, et auteur d'une théorie de référence sur l'apprentissage organisationnel, n'hésite pas à appuyer ses modes d'intervention sur l'usage extensif de courts récits autobiographiques. Une étape importante dans la démarche d'intervention d'Argyris et dans son travail d'élucidation des routines défensives des managers, consiste à demander à ces derniers d'écrire des récits retraçant des incidents ou des blocages dans le processus d'apprentissage. Argyris demande en l'occurrence aux managers d'écrire deux histoires : la première décrit de façon la plus neutre possible l'incident et ce que les acteurs ont dit à cette occasion, la seconde exprime les sentiments du manager et ce qu'il a pensé à cette occasion. Le statut de ces méthodes de recherche est à mi-chemin entre le fait et la fiction, dans la mesure où les discours, récits, narrations élaborées sont le fruit d'un double travail d'interprétation et de construction : par les acteurs qui les verbalisent, par le chercheur qui les met en forme et/ou les conceptualise. Envisagée comme démarche

¹⁴ L'analyse de contenu est susceptible de s'appliquer indifféremment à des matériaux constitués de communications orales (entretiens individuels ou de groupe) ou écrits (rapports annuels d'activités, plans stratégiques, lettres aux actionnaires).

¹⁵ Pour Bertaux (1997), l'un des principaux représentants de cette méthodologie en France, le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel le chercheur demande à un acteur de lui raconter toute ou partie de son expérience vécue. L'avantage du recours à la méthode des récits de vie est de rendre intelligible des trajectoires par l'analyse diachronique, d'éclairer les rationalités qui les sous-tendent, de rendre compte des contextes dans lesquels s'inscrivent les pratiques sociales.

d'intervention, la fiction autorise ainsi simultanément une prise de conscience des blocages à l'apprentissage organisationnel et de la diversité irréductible des interprétations dans l'organisation. Elle peut également s'affirmer comme vecteur de changement en aidant à la construction des futurs possibles. Partisan du récit comme méthode d'intervention, Boje (1991) invite ainsi les gestionnaires - chercheurs comme praticiens – à se former à l'art de la narration. Le recours direct à la fiction comme matériau empirique dans la recherche en gestion apparaît plus marginal. Paradoxalement, l'univers des organisations, le monde des affaires, ont été souvent évoqués par la littérature. Que l'on songe simplement au *Bûcher des vanités* de Tom Wolfe description acerbe du milieu de la finance, ou bien encore à *Mort d'un commis voyageur* d'Arthur Miller, remarquable évocation de l'organisation du travail dans les années 40. Symétriquement, les fictions ont été incorporées dans le champ de la théorie des organisations à la fois comme données et source d'inspiration à même de faciliter le travail de construction théorique. Leur usage s'incarne dans des formes extraordinairement variées qu'il s'agisse de la nouvelle (Czianarwska-Jeorges et Monthoux, 1994) du théâtre (Feldman, 2003), de dessins animés populaires (Rhodes, 2001, 2002) ou bien encore de poésie (Weick, 1995). Ingersoll et Adams (1986) s'appuient ainsi sur le classique *Les raisins de la colère* de John Steinbeck pour évoquer le conflit entre les valeurs de l'efficacité économique et celles du bonheur individuel. Czaniarwska (1999) va jusqu'à établir une comparaison explicite entre littérature policière et théorie des organisations. Elle souligne que c'est souvent l'irruption d'un événement exceptionnel (qu'il s'agisse d'un meurtre ou de pertes abyssales) qui révèle la structure profonde de notre univers quotidien.

3.2. LA FICTION, VECTEUR DE REFLEXIVITE

Depuis quelques années, les chercheurs en sciences humaines s'interrogent explicitement sur l'écriture de leurs travaux. Pour l'anthropologue français Affergan (1983), cette réflexion n'est pas une simple affaire de conventions linguistiques, elle renvoie à une interrogation fondamentale sur le statut du chercheur et son rapport au « terrain » : « *Nous n'avons pas affaire à un univers de production de propositions vraies ou fausses, mais à un monde où les hommes s'obligent, se convainquent, s'utilisent, se doivent de, s'engagent, qu'ils appartiennent à la société étudiée ou qu'ils fassent partie de la communauté des anthropologues, pour peu qu'on admette qu'aucune observation ne s'élabore sans réciprocité* » (p. 22).

A. Solé (2007) développe une critique acerbe des normes d'écriture dominant la production académique en gestion. Il voit dans le style impersonnel qui la caractérise¹⁶ la marque du scientisme, cette croyance dogmatique qui amène les chercheurs à pratiquer « *l'imitation servile de la méthode et du langage de la science* » (p. 287). Une telle posture peut être analysée sous l'angle des phénomènes d'isomorphisme normatif (Di Maggio et Powell, 1993), c'est-à-dire des pressions que rencontrent les membres d'une communauté à se conformer aux conventions régissant son fonctionnement, afin de gagner en légitimité et réputation sociale. Elle n'en procède pas moins d'une double mystification comme le rappelle justement Solé :

- celle qui tend à faire disparaître toute trace d'auteur du texte, comme s'il s'agissait d'escamoter les convictions, doutes, impressions ayant jalonné le processus de recherche.

- celle qui donne à voir un processus de recherche maîtrisé, rationnel, une séquence logique qui articule cadres théoriques et méthodes suffisamment légitimes avec l'exposé de « faits » jugés probants. Cette reconstruction a posteriori de son travail par le chercheur ne rend pas compte des bifurcations et contingences qui le jalonnent pas davantage qu'il ne restitue les pratiques ou ficelles du métier que le chercheur utilise en situation (Becker, 2002). Rhodes et Brown (2005), pour leur part, contestent l'idée que le recours à la fiction conduise à un relativisme absolu. Ils y voient à l'inverse le moyen d'imprimer au chercheur un sens plus aigu de sa responsabilité en tant qu'auteur. Montaigne, lui-même, dans ses célèbres Essais, revendique l'usage de l'âme, dans ses célèbres Essais, revendique l'usage de l'exemple fictif comme susceptible de favoriser l'écriture de soi, de mettre à jour les dispositions morales qu'il sent en lui.

La production académique en gestion, si elle veut dépasser ce style impersonnel qui est trop souvent sa marque de fabrique et élargir sa sphère d'influence par-delà la communauté des chercheurs, peut trouver dans les procédés littéraires de multiples sources d'inspiration. La technique des portraits contrastés (Legros et al. 2006), courante dans la mythologie, le folklore ou les œuvres de fiction, en mettant en scène deux figures, deux objets, deux concepts dont les caractéristiques s'opposent, contribue à leur compréhension réciproque. L'œuvre de Karl Weick,

¹⁶ Ce constat fait écho à l'analyse que Calvino opère de l'usage du langage dans nos sociétés modernes « *Il me semble parfois qu'une épidémie de peste a atteint l'humanité dans sa fonction la plus caractéristique, l'usage de la parole ; cette peste langagière se traduit par une moindre force cognitive et une moindre immédiateté, par un automatisme niveleur qui aligne l'expression sur les formules les plus générales, les plus anonymes, les plus abstraites, qui dilue les sens, qui émousse les pointes expressives, qui éteint toute étincelle jaillie de la rencontre des mots avec des circonstances inédites* » (1989, p.99).

assurément l'une des plus originales dans le champ des sciences de gestion, y a largement recours, tout en empruntant abondamment à d'autres formes ou procédés littéraires :

Encadré 4 - Karl Weick ou la marque d'un style personnel

L'œuvre de Karl Weick est originale à plus d'un titre qu'il s'agisse du choix des objets et thématiques de recherche, de l'éclectisme des cadres théoriques mobilisés, ou bien encore des modes d'approche de la réalité. Elle se démarque surtout par le style très personnel de l'auteur que Van Maanen (1995) n'hésite pas à qualifier de « déviant » au regard des conventions d'écriture dominant la production académique. Décryptant le style de Weick, Van Maanen y décèle l'usage de nombreux procédés littéraires, entre autres :

- Une structure d'argumentation qui prend volontiers la forme de l'essai, exprimant ainsi la volonté d'engager un dialogue permanent avec le lecteur. De ce point de vue, Weick doute que ce dialogue puisse s'engager via une production académique saturée de définitions, de concepts, de relations de causalité univoques, de références à des auteurs ou cadres théoriques suffisamment acceptés, l'ensemble produisant l'image d'un chercheur omniscient, pétri de certitudes.
- Le recours à la technique des portraits contrastés ou figures opposées, Weick, non sans quelque malice, s'évertuant à démontrer comment deux concepts ou deux propositions logiquement opposées peuvent être simultanément vraies et fausses et doivent être pensées dans une relation dialectique (Une organisation ne peut apprendre si symétriquement elle ne désapprend pas les routines existantes ; la socialisation des individus est à la fois un processus formel et informel, individuel et collectif...).
- L'usage récurrent de la répétition, de l'amplification, par le recours à l'énumération ou la profusion de détails, autorisant ainsi plusieurs interprétations ou réélaborations du même concept (Cf son concept de Loose Coupling).
- Une inclinaison pour l'approche en « plan rapproché », l'étude de micro-situations et d'interactions élémentaires comme en témoignent ses travaux portant sur les interactions dans un orchestre de Jazz ou à l'occasion de ventes aux enchères.

D'après Van Maanen, J. (1995), « Style as Theory », *Organization Science*, 6:1

CONCLUSION : QUAND LA FICTION AMENE A REVISITER LES CRITERES DE VALIDATION DES CONNAISSANCES EN GESTION

S'appuyant sur la critique littéraire dans sa version pragmatique, Easton et Arujo (1997) soulignent la nature socialement construite de tout processus de production de connaissance. Ils invitent également à analyser les procédés rhétoriques mobilisés par les chercheurs pour développer leur audience. On notera en la matière la rareté des travaux rendant compte des dispositifs rhétoriques et conventions d'écriture utilisés par les chercheurs en gestion pour

atteindre une communauté particulière. Dans le même ordre d'idée, Van Maanen (1995) souligne que la rhétorique est partie intégrante de la recherche gestion et en théorie des organisations, *a fortiori* si celle-ci entend s'inscrire dans la société : « *Affirmer une position théorique est inévitablement un acte rhétorique. La théorie est affaire de mots, non d'objets à révéler, de cartes non de territoires, de représentations non de réalités* ».

Astley et Zammuto (1992) soulignent, de ce point de vue, qu'un recours plus extensif à la fiction dans la génération de théorie est susceptible d'en augmenter l'impact. L'ambiguïté, l'équivocité inhérentes à la fiction sont en effet susceptibles d'accroître le champ des phénomènes auxquels la théorie se réfère. Elles autorisent de multiples opérationnalisations des construits tout en renforçant le potentiel de construction théorique. Kaplan (1964) ne dit pas autre chose pour qui « *la valeur d'une théorie ne réside pas seulement dans les relations causales et phénomènes qu'elle est réputée expliciter et pour lesquels elle a été construite à l'origine mais aussi dans ses conséquences inattendues qui en retour enrichissent notre compréhension* » (Notre traduction)

Naturellement, ce n'est pas affirmer un point de vue épistémologiquement neutre que de croire en l'usage de la fiction comme méthode de recherche en gestion. Une telle démarche, parce qu'elle affirme clairement le statut du chercheur en tant qu'auteur, parce qu'elle appréhende le réel comme la somme de ses « versions », suppose d'abandonner la posture externaliste qui postule l'existence d'une réalité objective, indépendante de l'observateur.

Les développements précédents amènent à revisiter les critères de validation des connaissances usuellement évoqués dans la production académique en gestion¹⁷. Nous suggérons ci-après trois critères alternatifs cohérents avec un usage de la fiction comme méthode de recherche :

- Réflexivité, entendue comme le processus par lequel le chercheur s'efforce de rendre visibles la nature des relations, interactions, croyances le liant à son objet ainsi qu'aux acteurs directement ou indirectement concernés par la recherche.
- Appropriation, entendue comme la capacité des acteurs internes à faire sens des artefacts (récits, concepts, cadres conceptuels...) produits par le chercheur, à les rendre propres à un usage, que ce dernier s'inscrive dans un registre instrumental, socio-politique, symbolique... Parce qu'elle articule précisément rationalité et émotion, nous faisons l'hypothèse qu'une démarche de

¹⁷ Le critère de validité interne rend compte ainsi de la justesse des résultats de la recherche ; la validité externe s'attache aux conditions de leur possible généralisation ; la fiabilité consiste à s'assurer qu'une réplique de la recherche exploitant les mêmes procédés aboutirait aux mêmes conclusions.

recherche privilégiant des matériaux fictionnels est davantage susceptible d'être appropriée par les usagers de l'organisation. Plus que la recherche d'exactitude, la dynamique d'appropriation se réfère ici à un critère de vraisemblance tout en intégrant des considérations d'ordre esthétique (Weick, 1989).

- Perturbativité, entendue comme la capacité des connaissances produites ou co-produites avec les acteurs internes à réactiver les processus d'apprentissage organisationnel. De la même façon que la « vérité » d'un texte réside dans sa puissance d'évocation, sa capacité à produire des effets durables tant sur l'auteur que sur le lecteur, ne peut-on imaginer que la capacité d'une théorie s'apprécie aussi à travers sa capacité à renouveler les cadres de pensée dominants de l'organisation ?

Certes, dans une logique bivalente, où seules règnent les valeurs du vrai et du faux, la fiction, en tant que fait imaginé, est directement opposée à la réalité. Elle représente en effet des êtres, des actions et des situations qui n'existent pas. Mais ces fictions ne nous donnent-elles pas parfois aussi le sentiment d'avoir élargi notre compréhension du réel, d'avoir saisi un aspect de l'expérience humaine qui nous était inconnu jusqu'alors ?

REFERENCES

- Affergan, F. (1983), *Anthropologie à la Martinique*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Alvarez, J.L. et C. Merchan (1992), The Role of Narrative Fiction in the Development of Imagination for Action, *International Studies of Management and Organization*, 22:3, 27-45.
- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions.
- Aristote (1980, trad.), *Poétique*, Traduction et notes de J. Lallot et R. Dupont-Roc, Paris, Seuil.
- Astley, W.G. et R. Zammuto (1992), *Organization Science*, Managers and Language Games, *Organization Science*, 3 : 443-460.
- Barry, D. et M. Elmes (1997), Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse, *Academy of Management Review*, 22:2, 429-452.
- Beech, N. (2000), « Narrative Styles of Managers and Workers », *Journal of Applied Behavioral Science*, 36:2, 210-228.
- Becker H.S. (2002), *Les ficelles du métier*, La Découverte, Paris.
- Boje, D. ; Driver, M. et Y. Cai (2005), « Fiction and Humor in Transforming McDonald's Narrative Strategies », *Culture and Organization*, September, 11:3, 195-208.
- Boje, D.M. (1991), « The Storytelling Organization : A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm », *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.
- Boje, D.M. (1991), « Consulting and Change in the Storytelling Organization », *Journal of Organization Change Management*, 4:3, 7-17.

- Bruner, J. (1991), « The Narrative Construction of Reality », *Critical Inquiry*, Autumn, 1-21.
- Calvino, I. (1989), *Leçons américaines. Aide-mémoire pour le prochain millénaire*, Paris, Gallimard.
- Calvino, I. (1981), *Si par une nuit d'hiver un voyageur*, Paris, Seuil.
- Calvino, I. (1974), *Les villes invisibles*, Paris, Seuil.
- Calvino, I. (1968), *Cosmicomics*, Paris, Seuil.
- Calvino, I. (1962), *Le chevalier inexistant*, Paris, Seuil.
- Calvino, I. (1960), *Le baron perché*, Paris, Seuil.
- Calvino, I. (1955), *Le vicomte pourfendu*, Paris, Seuil.
- Czaniarwska-Joerges, B. et P.G. de Monthoux (1994), *Good Novels, Better Management : Reading Organizational Realities in Fiction*, Switzerland:Harwood.
- Czaniarwska, B. (2005), « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial Récits et management, 159:31, 359-371.
- Czaniarwska, B. (1999), Management She Wrote : Organization Studies and Detective Stories, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 5, 13-41.
- Czaniarwska, B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Cunliffe, A.L.; Luhman J.T. et D.M. Boje (2004), Narrative Temporality : Implications for Organizational Research, *Organization Studies*, 25:2, 261-286.
- Darnton, R. (1984), *Le Grand Massacre des chats*, Paris, Robert Laffont.
- De Cock, C. (2000), Reflections on Fiction, Representation and Organization Studies : An Essay with special reference to the Work of Jorge Luis Borges, *Organization Studies*, 21 : 3, 589-609.
- De Vaujany, F.X. (2005), La gestion stratégique des technologies de l'information : contextualisation de la littérature par une expérience imaginaire, *Management International*, 9:4, 1-16.
- Durand, G. (1979), *Science de l'homme et tradition*, Paris, Albin Michel.
- Easton, G. et L. Araujo (1997), Management Research and Literary Criticism, *British Journal of Management*, 8, 99-106.
- Feldman, S.P. (2003), « Weak Spots in Business Ethics: A Psycho-Analytic Study of Competition and Memory in *Death of a Salesman* », *Journal of Business Ethics*, 44, 391-404.
- Gabriel, Y. (1995), « The Unmanaged Organization : Stories, Fantasies and Subjectivity », *Organization Studies*, 16:3, 477-501.
- Geertz, C. (1988), *Works and lives : The anthropologist as author*, Stanford, CA : Stanford University Press.
- Giroux, N. et L. Maroquin (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial Récits et management, 159:31, 15-42.
- Giroux, N. (2000), « L'analyse narrative de la stratégie », *Actes du congrès de l'AIMS*, Montpellier.
- Goodman, N. (1978), *Ways of Worldmaking*, Hackett Publishing Company.
- Ingersoll V.H. et Guy B. Adams (1986), Beyond Organizational Boundaries : Exploring the Managerial Myth, *Administration and Society*, 18:3, 360-381.
- Introna, L.D. et E.A. Whitley (1997), Imagine : Thought experiments in information systems research in A.S. Lee, J. Liebenau et J.I. DeGross (sous la direction de), *Information Systems and Qualitative Research*, Londres : Chapman et Hall, 481-496.

- Jameson D. (2001), « Narrative Discourse and Management Action », *The Journal of Business Communication*, 38:4, 476-511.
- Kaplan, A. (1964), *The conduct of inquiry : Methodology for behavioral science*, New York : Chandler.
- Kuhn, T.S. (1977), A Function for Thought Experiments, in T.S. Kuhn (dir.), *The Essential Tension : Selected Studies in Scientific Tradition and Change*, Chicago : University of Chicago Press, 240-265.
- Latour B. et S. Woolgar (1988), *La vie de laboratoire*, Paris, La Découverte.
- Legros, P.; Monneyron, F.; Renard J.B. et P. Tacussel (2006), *Sociologie de l'imaginaire*, Paris, Armand Colin.
- Lorino, P. (2005), « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial Récits et management, 159:31, 189-212.
- Lyotard, J.F. (1979), *La condition post-moderne : rapport sur le savoir*, Paris, Les éditions de Minuit.
- March J.G. et T. Weil (2003), *Le leadership dans les organisations. Un cours de James March*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris.
- McCloskey, D.N. (1986), *The rhetoric of economics*, Madison : University of Wisconsin Press.
- Michaud, C. et J.C. Thoenig (2001), *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Paris, Village Mondial.
- Mintzberg, H. (2004), *Des managers des vrais ! Pas des MBA. Un regard critique sur le management et son enseignement*, Paris, Editions d'organisation.
- Morgan, G. (1986), *Images of organization*, Beverly Hills, Sage.
- O'Connor, E. (2002), Storied Business: Typology, Intertextuality, and Traffic in Entrepreneurial Narrative, *The Journal of Business Communication*, 39:1, 36-54.
- Orr, J.E. (1996), *Talking About Machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, Ithaca.
- Philips, N. (1995), Telling Organizational Tales : On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations, *Organization Studies*, 16:4, 625-649.
- Rhodes, C. et A.D. Brown (2005), Writing Responsibly : Narrative Fiction and Organization Studies, *Organization*, 12:4, 467-491.
- Rhodes, C. (2001), « D'oh:The Simpsons, Popular Culture and the Organizational Carnival », *Journal of Management Inquiry*, 10:4, 374-388.
- Ricoeur, P. (2000), *La mémoire, l'oubli, l'histoire*, Paris, Seuil.
- Schaeffer, J.M. (1999), *Pourquoi la fiction ?*, Paris, Seuil, Poétique.
- Searle J. (1982), *Sens et expression*, Paris, Editions de Minuit.
- Shaw, G. ; Brown, R. et P. Bromiley (1998), « Strategic Stories : How 3M Is Rewriting Business Planning », *Harvard Business Review*, May-June, 41-50.
- Solé, A. (2007), Le chercheur au travail, dans A. Ch. Martinet (Coord.), *Epistémique, pragmatique et anthropologie*, Vuibert, Fnege, 285-305.
- Thompson J.B. (1990), *Ideology and modern culture : Critical social theory in an age of mass communication*, Cambridge : Polity Press.
- Tsoukas, H. et M.J. Hatch (2001), Complex thinking, complex practice : The case for a narrative approach to organizational complexity, *Human Relations*, 54:8, 979-1013.
- Vaara, E. (2006), « La stratégie comme discours : esquisse d'un cadre conceptuel », dans D. Golsorkhi (Coord.), *La fabrique de la stratégie*, Vuibert, Institut Vital Roux, 49-63.

- Vaara, E. (2002), « On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration », *Organization Studies*, 23:2, 211-248.
- Van Maanen, J. (1995), Style as Theory, *Organization Science*, 6:1.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Weick, K.E. (1989), « Theory Construction as Disciplined Imagination », *Academy of Management Review*, Vol 14 n°4, 516-531.
- Weick, K.E. et L. Browning (1986), Arguments and Narration in Organizational Communication, *Journal of Management*, 12 : 243-259.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press.
- Zald, M. (1993), Organization Studies as a Scientific and Humanistic Enterprise. Toward a Reconceptualization of the Foundations of the Field, *Organization Science*, 4:4, 513-528.

ANNEXE A : ITALO CALVINO

Italo Calvino, figure emblématique de la littérature italienne, est entré dans les Lettres en découvrant la Résistance à travers les yeux d'un gamin sans attaches. Prodigieusement intelligent, toujours ironique, inventeur lyrique et ne cessant de trouver des figures pour ce à quoi il revenait toujours, l'écriture, il est l'auteur de romans (*Le Vicomte pourfendu*, *le Baron perché*, *le Chevalier inexistant*), de récits sur l'Italie moderne (*Aventures*, *La journée d'un scrutateur*), de fictions centrées sur la science (*Cosmicomics*, *Temps Zéro*), sur les tarots (*Le château des destins croisés*), sur la ville (*Les Villes invisibles*). Il est également l'auteur d'un grand roman sur le lecteur de romans (*Si par une nuit d'hiver un voyageur*) et d'un autoportrait ironique (*Palomar*). Il fut surtout un penseur de la littérature et essayiste aigu dont les réflexions ont été publiées notamment dans *La machine littérature* et *Leçons américaines*. Son goût prononcé pour la composition géométrisante (il fut membre de l'Oulipo), sa passion pour la science et dans le même temps sa faculté extraordinaire d'imagination en font un analyste remarquable des rapports entre fiction et science, réel et imaginaire.