

DE LA FICTION COMME METHODE DE RECHERCHE LEGITIME EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Amaury GRIMAND

Maître de conférences HDR

COACTIS (EA 41 61)

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

Tel 04 77 42 13 91

Fax 04 77 42 13 90

Résumé

Le recours à la fiction n'a pas toujours, loin s'en faut, eu bonne presse dans la production académique en gestion. De fait, elle a souvent été confinée dans un rôle strictement pédagogique sans envisager qu'elle puisse sérieusement être intégrée dans une stratégie de recherche et contribuer ainsi à l'effort de théorisation. Cet article invite précisément à envisager les modes d'usages possibles de la fiction en sciences de gestion, et plus précisément, dans la recherche en gestion des ressources humaines. La fiction apparaît en effet comme un vecteur puissant de mise en débat des pratiques organisationnelles.

Nous explorons dans cette optique la nature des relations entre fiction et recherche en sciences sociales, en montrant que la frontière entre la « fiction fantaisiste » et « l'hypothèse réaliste » est beaucoup plus ténue qu'il n'y paraît (1). Ce développement liminaire permet alors d'envisager une large diversité d'usages de la fiction en gestion des ressources humaines : comme modalité pédagogique, façon d'appréhender la vie organisationnelle comme processus narratif et fictionnel, stratégie de recherche et/ou d'intervention sur le réel, matériau empirique potentiel, modalité alternative d'écriture des travaux de recherche (2). Nous revenons alors en synthèse sur les contributions potentielles de la fiction tant à la pratique de recherche qu'à la pratique managériale en gestion des ressources humaines. La prise en compte plus aiguë des aspects symboliques de la vie organisationnelle, la contribution à la construction du sens, l'accroissement de la faculté d'improvisation sont parmi les principaux arguments évoqués (3). L'ensemble de la réflexion mobilise des travaux de recherche faisant un usage explicite de la fiction dans le traitement de problématiques ressources humaines : étude des discriminations au travail, analyse de la culture organisationnelle, conduite du changement, rapport à la règle et au travail prescrit, etc

Mots clés : Fiction, approche narrative, pratique managériale, recherche en GRH

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 ni particulièrement originale ni nouvelle. La fin des années 1970 est ainsi marquée par un tournant linguistique dans les sciences sociales dont on trouve l'écho dans de multiples disciplines, qu'il s'agisse de l'analyse rhétorique en sciences économiques (McCloskey, 1986), des rapports entre anthropologie 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.

Dès lors, qu'est ce que la narration, la métaphore, le détour littéraire ont à nous dire sur la vie des organisations ?

La fiction, mensonge utile ?

Émergeant dans la langue française au cours du XIII^{ème} siècle, le terme de fiction, issu du latin *fingere* , décrit l'activité qui consiste à « *modeler dans l'argile, sculpter, façonner, représenter, faire des figures* ». Ainsi, l'étymologie n'oppose en rien la fiction comme invention, création imaginaire et la fiction comme représentation, modèle. L'une est à l'autre ce que l'imaginaire est à l'image : un prolongement sans rupture.

Le développement exponentiel de la fiction depuis la Renaissance et l'incroyable profusion de formes qui l'accompagne désormais (littérature, cinéma, théâtre, dessins animés populaires...) témoignent de la nature profondément sociale de la fiction. L'usage de la fiction semble ainsi lié à l'envie universelle de raconter et d'écouter des histoires. Le concept d'identité narrative développé par Paul Ricoeur souligne à quel point le récit, la fiction sont des vecteurs de construction du sens pour l'individu.

Si le tournant linguistique qui émerge dans la décennie 1980 consacre une exploration plus systématique des liens entre sciences humaines et fiction, force est d'admettre que cette dernière a rarement eu bonne presse dans le champ académique. La fiction relèverait ainsi inévitablement d'une entreprise de mystification, contraire aux principes de la connaissance scientifique. En effet, toute assertion fictionnelle étant invérifiable par nature, comment pourrait-elle relever de la dynamique de l'hypothèse ? La position d'Eisenhardt (1991) à propos du recours à la fiction dans la recherche en gestion est de ce point de vue symptomatique du faible écho de la fiction dans la production académique. L'auteur, si elle reconnaît à la narration une capacité à rendre la production académique plus attractive, lui dénie ainsi toute contribution significative à la théorisation. L'auteur lie ainsi cette dernière à l'usage d'une stratégie de recherche rigoureuse reposant sur l'étude comparative de cas.

De fait, 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 dans la fiction que leurres, « fantômes », détournement de la vérité. Il y voit surtout un risque d'ordre politique par lequel la fiction, en flattant les passions humaines, détourne de la raison. C'est ce qui amène le législateur de la République à prononcer l'exclusion des poètes de la Cité...

Pourtant, l'histoire des sciences est jalonnée de théories ou d'inventions majeures dans lesquelles l'intuition, la rêverie, l'imagination, voire le mysticisme, prirent plus que leur part¹. La fiction apparaît ainsi 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 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 (1999) 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.

Dès lors, il convient d'abandonner l'idée selon laquelle la fiction chercherait à énoncer des vérités dans un sens comparable à la démarche scientifique. Le rapport de la fiction à la connaissance ne peut ainsi s'établir dans les dimensions du vrai et du faux (Lamarque et Olsen, 1994). Si l'on s'en tient à une version pragmatique de la fiction (Schaeffer, 1999), sa force réside non pas dans sa capacité à « dire » le réel, mais à en proposer une re-description créative. De fait, dans une fiction, les faits ne sont jamais présentés en eux-mêmes mais selon un certain point de vue, une certaine optique. Cette capacité de la fiction à ordonner les événements dans une trame signifiante, en les éclairant rétrospectivement, en fait un formidable levier de construction du sens (Weick, 1995).

D'un point de vue cognitif, les travaux des psychologues ont montré que le recours à la fiction était une façon pour l'individu de « négocier » son rapport au monde, de sorte que les interactions futures avec ce dernier soient davantage adaptées. Les jeux fictionnels ne jouent-ils pas un rôle central dans la maturation cognitive de l'enfant et sa maîtrise progressive du réel? Ainsi, c'est dans la tension qui s'instaure entre réel et imaginaire, dans le refus de la vision directe, dans cette capacité à décrocher momentanément du réel pour mieux y revenir par la suite, que réside la véritable force de la fiction. Le romancier italien Italo Calvino (1989) a magnifiquement incarné cette idée en reprenant le mythe de Persée affrontant la Gorgone :

« Pour transformer la tête de Méduse sans s'exposer à devenir Pierre, Persée prend appui sur ce qu'il y a de plus léger, les nuages et le vent ; et son regard se pose sur ce qu'une vision indirecte est seule en mesure de lui révéler, c'est-à-dire une image capturée dans un miroir (...) C'est toujours le refus de la vision directe qui fait la force de Persée, et non un refus de reconnaître la réalité du monde de monstres parmi lesquels il lui faut vivre » (p.21-22).

Cet apport de la fiction prend un relief particulier dans le champ organisationnel. Une organisation se présente en effet comme un ensemble de dispositifs sociaux, techniques, culturels, juridiques, éthiques, destinés à permettre l'action collective en vue d'obtenir des résultats (Lorino, 2002). Elle engage une double dimension d'action et de signification par laquelle les acteurs s'efforcent de donner un sens à leurs expériences, au flux d'événements dont ils sont partie prenante, à leur relation à autrui et à l'organisation. C'est précisément l'apport de la fiction, par l'infinie variété des genres et procédés narratifs qu'elle utilise (flashbacks, exemplification, multiplication des points de vue...) que de permettre une lecture de l'action collective qui fasse sens. Ainsi la fiction peut elle être appréhendée comme un moyen de connaître et comprendre « la complexité, l'ambiguïté et l'insaisissable de la vie organisationnelle » (Piette et Rouleau, 2008, p.4). Dans le même temps, la richesse de l'univers fictionnel tient à ce qu'il embrasse non pas un seul regard sur le monde, mais une profusion de regards, de lectures possibles. Parlant de fiction romanesque, Kundera (1986) y

¹ Le mathématicien écossais John Neper (1550-1617), inventeur des logarithmes, créa cette méthode pour l'interprétation numérolologique de la Bible, et, en particulier, le calcul de la date de la fin du monde.

voit ainsi un moyen d'explorer l'existence humaine d'une façon qui invite à la polyphonie, au doute, au sens critique.

La production académique : une forme de fiction ?

Ainsi, si l'on abandonne le scientisme et une rationalité instrumentale dominante, ne doit-on pas admettre que la frontière entre savoir narratif (sous forme de mythes et d'histoires) et connaissance scientifique (les faits) est plus perméable qu'il n'y paraît ? Cette capacité de l'imaginaire symbolique à inspirer les théories scientifiques a bien été mise en évidence par l'anthropologue G. Durand (1979). L'auteur souligne que toute démarche heuristique suit un plan ou une visée imaginaire. Il montre comment la grande révolution épistémologique du XX^{ème} siècle procède d'une 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.

De fait, c'est céder à la caricature que d'opérer une dichotomie tranchée entre l'hypothèse raisonnable et la fiction fantaisiste. La science n'est-elle pas précisément le lieu où la fiction fait la preuve de son efficacité à donner au chercheur une vue/prise sur le réel ? Même les sciences les plus strictes, à l'instar de la physique théorique, usent de la fiction. La physique galiléenne par exemple a construit son triomphe sur la loi de la chute des corps. Mais cette loi repose sur une fiction ; elle n'est valable que dans le vide ; elle nous dit comment la pierre tomberait si la résistance de l'air était supprimée... Physicien et épistémologue, Lévy-Leblond (2004) compare ainsi les dispositifs expérimentaux des chercheurs avec des « *machines fictionnelles* », soit une « *façon d'obliger la nature à nous raconter des histoires neuves* ». Il distingue dans cette optique deux modes de fiction opérant au cœur de la science : 1) la fiction par « restriction » qui procède par simplification du réel, donne à voir des modèles réduits du monde, des cas limite ; 2) la fiction par « extension » qui investit le monde sur un mode beaucoup plus imaginaire, tente d'inventer des mondes totalement autres, de rompre avec nos conceptions, de dessiner des figures inédites.

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 la frontière entre savoir narratif (sous forme de mythes et d'histoires) et connaissance scientifique (les faits) est artificielle 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).

Dans le même ordre d'idée, Van Maanen (1995) observe que la rhétorique est partie intégrante de la recherche en 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* ».

A l'appui de cette hypothèse, d'autres ont montré comment le travail scientifique engage un processus où le chercheur alterne en permanence les postures de lecteur et d'auteur. Latour et Woolgar (1988), dans leur étude d'un laboratoire californien de neuroendocrinologie, notent qu'en dépit d'une inclination des chercheurs à se présenter comme des scientifiques

découvreurs de faits ces derniers sont fondamentalement des « *écrivains et des lecteurs qui cherchent à se convaincre et à convaincre les autres* » (p. 88).

La dichotomie entre pensée rationnelle et pensée créatrice a marqué et marque encore profondément la théorie des organisations. A ce titre, la fiction a été souvent renvoyée à une dimension purement symbolique, émotionnelle. Pourtant, le sens, l'esthétique ne sont pas des façons de connaître moins légitimes que la science dès lors qu'elles véhiculent une vision, affirment un point de vue sur le monde. Dans cet esprit, Oswick et al. (2002) invitent les chercheurs en théorie des organisations à dépasser les conventions d'écriture dominant la production académique pour investir des figures de style généralement déconsidérées en gestion : l'ironie, la satire, le singulier. Ils y voient un moyen de revisiter les paradigmes dominants et de renforcer la production de nouvelles connaissances.

Naturellement, il ne s'agit pas d'affirmer ici un impérialisme ou une supériorité du recours à la fiction comme façon d'appréhender l'analyse des organisations. L'ambition est plus modeste : il s'agit de montrer comment les caractéristiques mêmes de la fiction narrative autorisent un renouvellement du regard porté sur les organisations et les dynamiques qui les traversent. Notre approche, de ce point de vue, marque une filiation avec le courant anglo saxon et un certain nombre de travaux prenant la fiction narrative comme point d'ancrage pour développer une réflexion sur la fonction managériale. Figure emblématique de ce courant, Nelson Philips (1995) résume les arguments plaidant en faveur du recours à la fiction dans la recherche en gestion :

« En tant que narration, la fiction ouvre un espace au lecteur pour littéralement entrer dans l'histoire et faire l'expérience des événements décrits ; elle est par ailleurs extraordinairement flexible, permettant ainsi d'appréhender l'organisation comme un système complexe, ambigu, unique, dépendant d'un contexte, sujet d'interprétations, objet de résistances et d'inventions qui caractérisent le fonctionnement réel des organisations ».

Philips, dans cette optique, voit le recours à la fiction comme une voie alternative et complémentaire de recherche ; il propose sur cette base une typologie de l'analyse des organisations selon quatre types d'approches : la « non-narrative non-fiction » (l'étude statistique), la « narrative non-fiction » (l'étude de cas), la « non-narrative fiction » (les concepts, théories et modèles mathématiques), la « narrative-fiction » (du roman à la poésie, en passant par la fiction cinématographique et les fictions populaires).

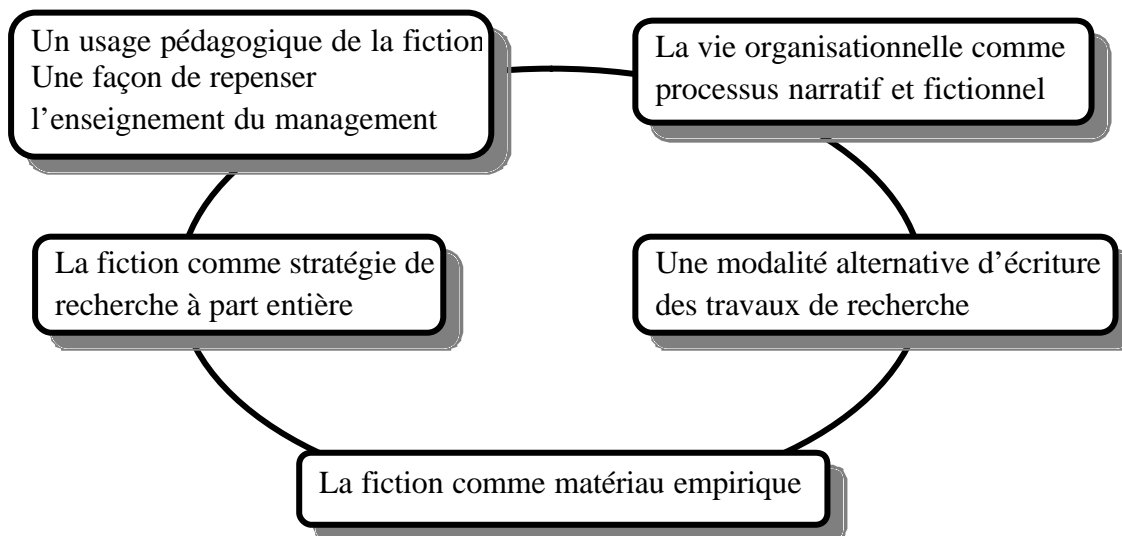
Nous développons ci-après les principaux modes d'usage de la fiction narrative dans la recherche en gestion, et plus particulièrement dans la recherche en gestion des ressources humaines.

Cinq modes d'usage de la fiction en gestion des ressources humaines

Pour notre part, la relation entre fiction et gestion, et plus particulièrement entre fiction et gestion des ressources humaines, est susceptible de s'incarner dans cinq types d'usages :

- Un usage pédagogique, une façon de repenser l'enseignement du management via le recours à la métaphore et au détour littéraire ;
- Un usage de la fiction comme matériau empirique c'est-à-dire une façon de concevoir la vie organisationnelle comme processus narratif et fictionnel. Ceci amène à considérer qu'une organisation n'est pas faite que de structures, procédures et processus de gestion mais qu'elle est aussi traversée de mythes, récits, fictions qui la constituent aussi en tant qu'organisation ;
- Une stratégie de recherche à part entière au même titre que les démarches de recherche plus conventionnelles ;
- Un matériau empirique potentiel ;
- Une modalité alternative d'écriture des travaux de recherche qui dépasse le style impersonnel dominant la production académique et favorise l'appropriation des connaissances produites en sciences de gestion.

Figure 1 - 5 usages possibles de la fiction en sciences de gestion



Un usage pédagogique, une façon de repenser l'enseignement de la GRH

Envisagée dans un registre *pédagogique*, la fiction s'affirme comme une façon de repenser l'enseignement du management via le recours à la métaphore et au détour littéraire. James March (March et Weil, 2003) constitue une figure emblématique de cet usage pédagogique ainsi qu'en témoigne l'omniprésence de la fiction littéraire dans son célèbre cours sur le leadership. March utilise ainsi la fiction de Don Quichotte pour poser trois grandes questions sur le leadership (Qu'est ce qui motive et justifie les grandes actions ? Quel rôle joue la vision ? Quel rôle jouent les plaisirs éprouvés en cours d'action ?). La folie de Don Quichotte consiste à vivre dans un monde qu'il se crée et à ne pas voir en fonction des conséquences de son action. De fait, tout événement survenant dans l'univers de Don Quichotte est interprété à l'aune de sa volonté d'accomplir son destin de chevalier. Comme Don Quichotte, le leader est

confronté à des choix permanents entre logique de l'identité et logique de la réalité. La logique de l'identité consiste à agir en fonction de la conception que l'on a de soi-même, l'action n'étant plus justifiée par les conséquences que l'on peut en attendre. Or, à vouloir imposer sa volonté à la réalité, le leader l'affranchit de tout contrôle social et pratique.

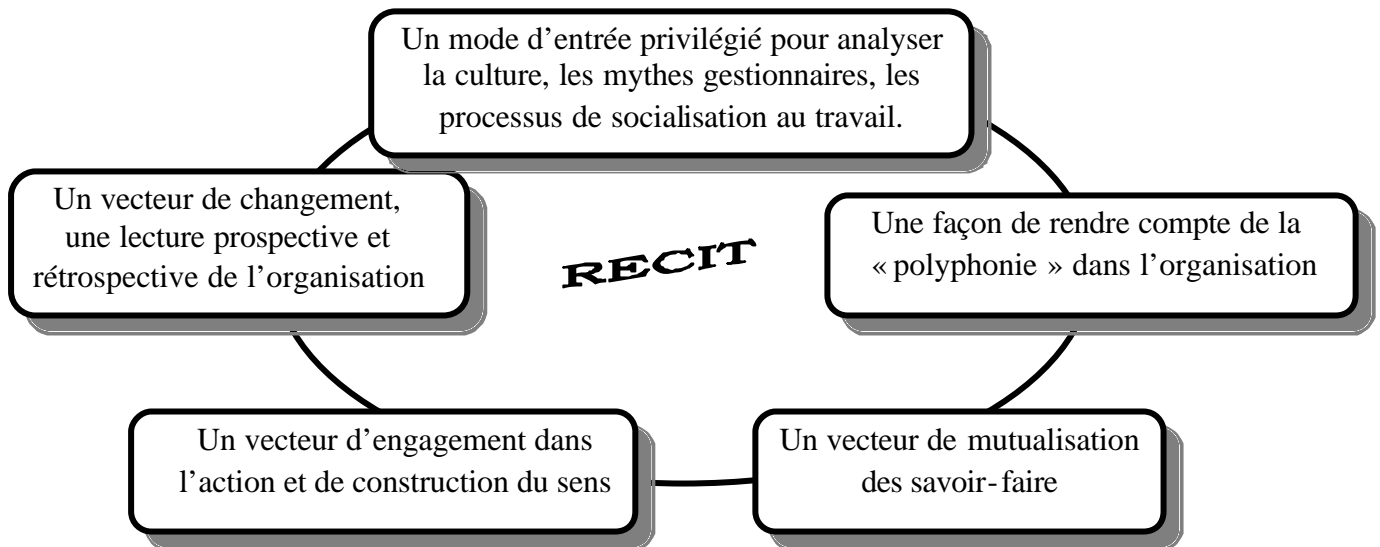
Un parallèle peut ici être tracé entre cet usage pédagogique de la fiction et la critique féroce opérée par Mintzberg (2004) de l'enseignement dispensé en MBA. Mintzberg souligne que la connaissance managériale n'est pas réductible aux catégories formelles dans lesquelles on l'enferme trop souvent. Il 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 managers². Mintzberg en appelle à l'émergence de modes de représentation de la connaissance alternatifs mieux à même de saisir la complexité de l'activité managériale. La fiction peut précisément constituer selon nous une façon alternative d'appréhender la complexité organisationnelle. En effet, les romanciers et les dramaturges, ont cette capacité à 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 sont parfois occultés par les démarches de recherche conventionnelles et la conception rationaliste qui a longtemps dominé la théorie des organisations. Cet aspect semble d'autant plus sensible dans la recherche en gestion des ressources humaines, longtemps soumise à l'emprise du modèle instrumental en GRH (Brabet, 1993) : postulat d'une convergence d'intérêts entre acteurs, d'une homologie entre les buts de l'organisation et les buts individuels, outils de gestion appréhendés comme des vecteurs de prescription des comportements, minorant ainsi les capacités d'interprétation et d'innovation des acteurs.

La vie organisationnelle comme processus narratif et fictionnel

En sciences de gestion, la perspective consistant à appréhender la vie organisationnelle comme un processus narratif et fictionnel préfigurerait l'avènement d'un « paradigme narratif » pour étudier l'organisation (Giroux et Maroquin, 2005). Ce paradigme, loin d'être unifié, embrasse une variété d'approches et de perspectives théoriques qui sont autant de regards portés sur le rôle du récit dans les dynamiques organisationnelles.

² « 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).

Figure 2 - Le paradigme narratif en théorie des organisations



L'approche narrative développe une théorie des organisations comme se constituant au travers des conversations et narrations de ses membres (Boje, 1991). L'émergence du concept de culture organisationnelle dans la littérature en management n'est sans doute pas étrangère à cette attention portée au rôle des récits dans les dynamiques organisationnelles. Plus largement, la narration, qu'elle mette en jeu des récits réels ou fictifs, semble jouer un rôle majeur dans de nombreux phénomènes intéressant directement la fonction ressources humaines. Elle apparaît ainsi jouer un rôle fondamental dans la socialisation des nouveaux membres dans l'organisation. Brown (1982) montre le rôle éminent que joue la narration dans le processus de socialisation d'employés de crèches, en ce qu'elle leur permet de faire sens des événements qui traversent l'organisation. Le degré de familiarité des acteurs avec les récits organisationnels dominants devient dans ce cadre un indice de leur niveau d'implication organisationnelle. Le récit apparaît ainsi simultanément comme une source de construction du sens et un vecteur identitaire. La psychologie narrative (Sarbin, 1986) envisage de fait l'identité personnelle comme l'articulation de différents récits³.

L'approche narrative alimente ainsi une perspective centrée sur le rôle de la narration comme vecteur de construction du sens dont K. Weick (1995) constitue l'un des représentants les plus éminents. Pour Weick, les récits sont tout à la fois un moyen de favoriser l'engagement dans l'action, de réduire la complexité organisationnelle par l'élaboration rétrospective du sens, d'accroître la résilience, de faciliter l'expression et le partage des savoirs tacites. La théorie des communautés de pratique (Wenger, 1998) se centre précisément sur 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. On songe ici naturellement à la célèbre étude de Julian Orr (1996) qui montre comment les techniciens de maintenance de Xerox construisent leur compétence et une mémoire organisationnelle par la narration de « faits d'armes »,

³ Parmi ces récits, on distinguera notamment la chronique des événements qui se sont effectivement produits (outside story), l'histoire intime, la façon dont l'individu se représente sa vie (inside-story), le récit de sa vie fait à autrui (inside-out story) ou bien encore sa propre vie racontée par autrui avec son propre lot de stéréotypes et de clichés (outside-in story)

⁴ 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.

l'évocation de la résolution de pannes complexes. Plus récemment, la perspective critique, fortement inspirée par le courant post-moderne, s'est intéressée aux mécanismes par lesquels certains discours deviennent dominants et à la façon dont les managers mettent en scène via la narration leurs préférences, qu'il s'agisse de culture organisationnelle, de systèmes de rôles ou de normes de comportement.

Selon nous, la force de l'approche narrative tient 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, l'approche 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).

Sur un plan théorique, la narration a pu ainsi être appréhendée simultanément comme une façon d'approfondir la compréhension des normes organisationnelles à l'œuvre dans la dynamique du changement, un outil rhétorique de mobilisation des acteurs, une façon de réguler la tension entre l'expression d'un futur souhaitable et les interprétations du passé. Cette place de la fiction dans la gestion du changement est particulièrement mise en évidence par Boje et al. (2005), dans leur célèbre analyse du cas de Mac Donald. Décryptant l'humour grotesque à l'œuvre dans l'univers fictionnel de Ronald McDonald, ils montrent 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 et al. montrent comment la fiction grotesque, carnavalesque⁵ 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 contrôle⁶. 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 l'impérialisme culturel de McDonald. Le personnage de *Grimace*⁷, 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.

La fiction comme stratégie de recherche et/ou d'intervention

La troisième perspective appréhende la fiction comme une *stratégie de recherche* à part entière (au même titre que les démarches plus conventionnelles) et/ou une *modalité d'intervention sur le réel*. 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).

⁵ L'acception ancienne du terme de Carnaval - « procession des dieux morts » - fait justice de ce rôle de la fiction.

⁶ 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.

⁷ 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.

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 organisationnels⁸, technique des récits de vie⁹, 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 narration 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'apprentissage¹⁰. 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 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.

Un exemple plus direct de l'intégration d'un matériau fictif dans une stratégie d'intervention peut être trouvé chez Czaniarwska (2006). Dans la tradition des recherches féministes critiques, l'auteur voit ainsi dans le recours à la fiction littéraire un moyen de saisir les mécanismes de discrimination à l'encontre des femmes. Les méthodes de recherche conventionnelles éprouvent en effet de sérieuses difficultés à étudier la discrimination en pratique. La réalisation d'entretiens avec des salariés victimes de discrimination suppose des compétences thérapeutiques que tout chercheur ne possède pas nécessairement ; les données secondaires permettant de documenter le phénomène font le plus souvent défaut ; l'observation participante débouche parfois sur des interprétations divergentes du phénomène entre le chercheur et les autres acteurs organisationnels. La littérature policière constitue à cet égard un moyen de dépasser ces biais pour donner à voir la discrimination à l'œuvre et les mécanismes qu'elle met en jeu. L'auteur observe d'ailleurs que les romans policiers s'inscrivant dans la tradition réaliste n'ont rien à envier à certains travaux académiques en termes de précision ethnographique. Elle suggère de confronter les victimes supposées de discrimination à la lecture d'extraits de ces romans afin, par effet miroir : 1) de les amener à développer leur interprétation de la situation de discrimination, 2) de favoriser, dans une visée émancipatrice, une prise de conscience de leur propre statut de victime. L'auteur suggère enfin que le recours à la fiction puisse être un moyen de dégager des facteurs de contingence culturels dans les pratiques de discrimination.

⁸ 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).

⁹ 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.

¹⁰ 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.

La fiction comme matériau empirique

Le recours direct à la fiction comme matériau empirique dans la recherche en gestion apparaît relativement 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 1940. Incorporée dans le champ de la théorie des organisations, la fiction peut pourtant s'affirmer à la fois comme matériau empirique potentiel et source d'inspiration, à même de faciliter le travail de construction théorique. Son 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. Nous développons ci-après deux illustrations du recours à la fiction comme matériau empirique.

Dans un article récent, Eve Lamendour (2008) analyse la représentation de la fonction managériale à travers le cinéma français, et notamment le film de Jean Marc Moutout, *Violence des échanges en milieu tempéré*. Posant le management comme un processus d'ordre essentiellement relationnel, le film questionne la pratique managériale dans sa dimension manipulateur comme mode de perpétuation des relations de pouvoir. L'œuvre narre ainsi le parcours initiatique d'un consultant junior, fraîchement diplômé, confronté à son pygmalion, un *partner*, consultant expérimenté et respecté qui va le prendre sous son aile. A travers cette figure classique de la formation du novice, le film donne à voir les mécanismes par lesquels le débutant finit par se conformer à une mission à laquelle il se refuse pourtant éthiquement à l'origine (en l'occurrence, conduire une restructuration débouchant sur un plan social). Analysant la structure filmique, Lamendour montre que ce processus opère en cinq étapes :

- Le choix d'un sujet malléable, privé de ressources personnelles, familiales ou sociales, lui permettant de prendre du recul par rapport à une situation ;
- La mise en confiance progressive du débutant par le manager et l'exposition ostentatoire des signes et symboles du statut désiré (le statut de *partner* ou d'associé), tout en montrant le caractère fragile de ce dernier ;
- La mise en situation du jeune cadre et son engagement dans l'action mais à travers un contrat fondamentalement implicite, le manager ne dévoilant au débutant les étapes de sa mission que partiellement et progressivement ;
- L'émergence d'une crise, d'une déstabilisation : le débutant se voit opposer un choix éthique entre mener des entretiens d'évaluation pour sélectionner les salariés qui subiront un plan social et la possibilité de renoncer à son poste ;
- L'adhésion au statut et à l'action : la fin du processus montre à quel point l'adhésion au statut, aux règles, aux normes du groupe rend quasi-irréversible la dynamique d'action et engage le personnage bien au-delà de ce qu'il envisageait quand il était encore débutant.

Nous avons nous-mêmes¹¹ (2008, 2009) trouvé dans la culture populaire, en l'occurrence dans la fiction animée *Les Simpsons*, une opportunité de revisiter la littérature sur la transgression organisationnelle. La série, véritable succès planétaire, diffusée pour la première fois dans son format actuel sur la chaîne américaine Fox en 1989, est conçue comme une représentation fidèle et humoristique de la famille moyenne américaine. Les organisations et institutions sont

¹¹ Les références ne sont pas mentionnées en bibliographie afin de respecter l'anonymat de l'auteur.

fréquemment le sujet et le contexte des épisodes. Ainsi en va-t-il de la SNPP, la centrale nucléaire, premier employeur de la ville imaginaire de Springfield. Homer Simpson, star incontestée de ce dessin animé populaire, est l'un de ses employés, détenteur de ce record peu enviable qui consiste à être le salarié à être resté le plus grand nombre d'années à un niveau débutant. La série, empreinte d'un certain degré de réalisme, ne vise pas à reproduire la réalité en tant que telle mais plutôt à l'amplifier, l'exacerber afin de mieux la questionner. Les normes et conventions sociales, notamment celles qui fondent l'expérience du salariat et des liens de subordination sont mises en scène, exemplifiées pour mieux être transgressées.

Les *Simpsons*, par ce mécanisme subtil d'inversion ou de détournement des normes, mettent ainsi sur le devant de la scène une thématique - la déviance, la transgression - peu traitée en gestion. De fait, si l'ergonomie ou la psychologie cognitive ont mis en évidence depuis fort longtemps les décalages qui s'instaurent entre des prescriptions formelles et des usages en situation, force est d'admettre que l'on peine à sortir d'une vision de la transgression comme erreur, dysfonctionnement, coût caché (Babeau et Chanlat, 2007). Cette conception « fiabiliste » du facteur humain (Dejours, 2007) fait de l'acteur une source d'erreur, un agent de fraude. La règle affirme dès lors sa vocation substitutive : elle n'a plus vocation seulement à orienter l'action mais prétend la déterminer dans une démarche qui n'échappe pas à la fiction de la prescription totale (cette croyance en la possibilité de codifier totalement le travail). De nombreux épisodes des *Simpsons* offrent pourtant une lecture bien différente de cette conception fiabiliste tout en revisitant le statut de la règle. Toute règle est nécessairement faillible, lacunaire. C'est précisément dans l'incomplétude des règles prescrites, dans les décalages qui s'instaurent entre des prescriptions et des usages en situation que viennent se nicher l'intelligence pratique et les capacités d'improvisation des acteurs (Alter, 2003). Le fonctionnement concret de l'organisation apparaît lui-même comme le résultat articulé de deux types de règles (une régulation « conjointe », Reynaud, 1989) : une régulation de contrôle qui vise à normaliser, prescrire les comportements et une régulation autonome qui obéit à différentes logiques : a) une logique d'efficacité qui investit les failles, les limites, les incohérences des règles prescrites, b) une logique de défense d'intérêts particuliers ou catégoriels, c) une logique identitaire par laquelle l'acteur, en s'appropriant la règle, lui donne sens.

Dans l'épisode « Une Belle Simpsonnerie » (Code : 8F04, 1991), Homer, qui s'était assoupi en salle de commandes, est réveillé en sursaut par une alarme annonçant le déclenchement imminent du processus de fusion nucléaire. Homer, par ailleurs contrôleur sécurité de la centrale, a d'abord le réflexe d'utiliser le manuel d'instructions spécifiant les actions à engager en cas d'incident (*il songe donc dans un premier temps à se conformer à la régulation de contrôle*). Après avoir compulsé frénétiquement à plusieurs reprises le manuel et cédant à la panique, Homer constate que les instructions ne lui sont d'aucune utilité. En effet, le temps d'absorber le manuel, qui commence par un historique de 200 pages sur l'histoire de la centrale, la fission nucléaire aura largement eu le temps de se déclencher ... (*la régulation de contrôle, la prescription ne sont efficaces que si l'acteur leur donne sens, les investit de son expérience, les adapte aux contraintes de la situation*). En désespoir de cause, et faute de maîtriser les savoirs tacites nécessaires à l'interprétation du manuel, Homer laisse de côté le manuel (*la règle qui veut qu'on l'utilise en toutes circonstances est donc transgressée*) et a recours à une série de comptines pour décider du bouton sur lequel appuyer. L'alarme s'arrête net... (*Homer est ainsi à l'origine d'une régulation autonome, par laquelle il tente de répondre aux lacunes de la prescription et d'un manuel d'instructions bien trop exhaustif. Il est permis naturellement de douter de la pertinence de cette régulation mais c'est un autre débat...*) On apprendra plus tard que l'alarme était défaillante, une corneille égarée s'étant introduite dans le système (*belle métaphore au passage de la faillibilité de la règle prescrite*).

De fait, ce n'est pas la règle elle-même qui ici est en cause, mais la philosophie gestionnaire prévalant à sa conception. La tradition rationaliste qui a longtemps dominé la théorie des organisations a pu ainsi entretenir une confusion quant au statut même de la règle, en affirmant sa vocation substitutive. La règle, dans ce cadre, est envisagée dans un registre exclusif de prescription des comportements ; son efficacité dépend de son aptitude à répliquer la réalité, mimer le réel. L'acteur lui-même est dépeint comme entretenant un rapport d'extériorité à la règle : c'est un acteur désincarné, sans désirs, stratégies, buts ou identité. De cette conception, on admettra qu'elle repose sur un leurre : celui qui consiste à extraire la connaissance pour l'emprisonner dans une règle, aussi exhaustive soit-elle. Or, il n'est pas acquis que cette conception soit la garante d'une plus grande efficacité. Que l'on songe ici simplement à la célèbre fiction de Borges narrant la fabrication d'une carte dont on augmente progressivement l'échelle jusqu'à ce qu'elle soit strictement équivalente au territoire qu'elle est censée représenter (soit une échelle de 1). A cette échelle, non seulement la carte n'est d'aucune utilité, mais elle ne représente pas davantage la réalité (elle ne peut être confondue avec le territoire)...

La fiction comme modalité alternative d'écriture des travaux de recherche

La fiction, enfin, peut être appréhendée comme une *modalité alternative d'écriture des travaux de recherche* qui fasse contrepoids aux conventions d'écriture dominant la production académique. 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 caractérise 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). Cette posture procède selon l'auteur d'une double mystification :

- 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.

Dans le même esprit, Oswick et al. (2002) invitent les chercheurs en théorie des organisations à dépasser les conventions d'écriture dominant la production académique pour investir des figures de style généralement déconsidérées en gestion : l'ironie, la satire, le singulier. Le recours à la fiction comme modalité d'écriture des travaux de recherche peut, de ce point de vue, favoriser l'exercice de la réflexivité et imprimer au chercheur un sens plus aigu de sa responsabilité en tant qu'auteur. Montaigne, dans ses célèbres *Essais*, revendique ainsi l'usage de l'exemple fictif comme susceptible de favoriser l'écriture de soi.

Les contributions de la fiction à la recherche en gestion des ressources humaines

Une intégration plus aigüe des aspects symboliques de la vie organisationnelle

En donnant à voir la dimension subjective, symbolique de la vie organisationnelle, la fiction constitue un contrepoint utile aux méthodes traditionnelles de recherche en gestion. Par souci d'objectivation, celles-ci ont en effet 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 (Philips, 1995). 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), pour sa part, 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. 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-fictions¹² 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'organisation¹³. Ce matériau fictionnel n'est pas confiné à l'espace de l'organisation « clandestine » mais est 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. Cette pluralité, cette flexibilité interprétative des récits qui traversent l'organisation en font l'instrument naturel de jeux

¹² 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...

¹³ 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.

socio-politiques, acteurs et coalitions développant des stratégies rhétoriques différentes selon les parties prenantes en cause.

Une contribution à la construction du sens

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). Ainsi, la fiction, plus que les méthodes conventionnelles de recherche, est mieux à même de rendre compte des mécanismes de construction du sens 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 » (p. 60-61, notre traduction).

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. D'ailleurs, l'incapacité à produire une narration à propos d'une situation de gestion n'est-elle pas le symptôme d'une perte de sens ? 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 3 M (Shaw et al., 1998) montre comment la narration et la fiction peuvent favoriser l'appropriation des plans stratégiques et les mécanismes de construction du sens. 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 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 de *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

La fiction comme mode d'approche de la complexité organisationnelle

Le recours à la fiction aide à saisir la présence simultanée dans la réalité organisationnelle de niveaux d'interprétation et de rationalités multiples (Barry et Elmes, 1997). Comme le relève Kahane (2005), la fiction, qu'elle autorise un décrochage momentané du réel ou qu'elle hypertrophie les tensions qui le traversent permet de mieux y revenir par la suite. Mitroff et

Kilmann (1975) voient dans le recours à la fiction un moyen pour saisir ce qui fonde le caractère unique, distinctif d'une organisation. Leur démarche consiste à demander aux managers de partager des récits sur leur vision de l'organisation idéale puis à les confronter à d'autres récits sur l'organisation actuelle. La fiction, dans ce cadre, est simultanément une façon d'explicitier les schèmes d'action et d'interprétation des managers tout en les sensibilisant à l'existence de réalités alternatives. 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 multiplicité 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.

Fiction, imagination et action managériale

Là où le discours scientifique exprime des pensées, la fiction les fait résonner, les incarne littéralement en les faisant vivre dans des personnages, des lieux, une intrigue. Ceci n'est pas sans rappeler le principe des « expériences de pensée » (*thought experiments*) par lequel on expérimente dans la fiction des hypothèses théoriques. Les historiens recourent ainsi 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 ». D'un point de vue pragmatique, on soulignera l'intérêt de ce type d'expérimentation pour la recherche en gestion dès lors que les situations auxquelles on s'intéresse : 1) peuvent être représentées mais difficilement réalisées car elles correspondent à des cas limite ou des situations idéales ; 2) sont difficilement réalisables pour des raisons éthiques. Le recours à la fiction pour l'étude de phénomènes comme la souffrance ou la discrimination au travail prend ici tout son sens.

La fiction instaure ainsi des expériences de pensée singulières. Elle place des personnages dans des situations hypothétiques, parfois lourdes de conséquences. Ce que peut apporter la fiction à la pratique managériale, c'est une capacité à renouveler les cadres d'action et d'interprétation qui la fondent, à anticiper leurs conséquences, imaginer des niveaux d'analyse insoupçonnés. Jameson (2001) montre ainsi comment les responsables de succursales d'une grande chaîne de restauration américaine se servent de récits fictifs pour anticiper les effets des nouvelles règles que le siège entend leur imposer. Ce potentiel de la fiction apparaît particulièrement en phase avec les caractéristiques du leadership transformationnel telles qu'évoquées par Denison et al. (1996) : distance réflexive sur sa propre pratique, capacité à saisir les situations dans leur complexité et équivocité, capacité à nourrir une vision, à

anticiper les conséquences de ses choix, à renouveler les routines organisationnelles. Cette capacité de la fiction à nourrir la réflexivité n'est pas assimilable à la rêverie ou la désinvolture : elle facilite le questionnement, la mise à jour de relations nouvelles, les synthèses originales¹⁴.

En second lieu, le recours à la fiction permet aux managers de se projeter dans différents types de rôles ou postures managériales. Weick (1995) a montré combien cette capacité à changer de rôle, de régime d'action était cruciale en situation de crise, de même que l'aptitude du manager à comprendre les systèmes de rôles dans lesquels s'inscrit autrui. La fiction, par sa capacité à varier les contextes, à inscrire les personnages dans une infinie diversité de situations, peut aider à travailler cette diversité de rôles et faciliter leur appropriation.

La fiction nous pousse ainsi à explorer le champ des possibles tout en invitant à davantage de réflexivité sur nos propres pratiques. Si l'on reconnaît pour caractéristique essentielle aux sciences de gestion d'être sciences de conception¹⁵, consistant à imaginer les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager, alors le recours à la fiction prend ici tout son sens. Présentant la prospective comme une réflexion collective, M. Godet (2000) souligne que son appropriation suppose d'articuler raison et émotion, la dimension intellectuelle et affective, pour que l'anticipation puisse se cristalliser en action efficace.

Fiction, théories critiques et de l'émancipation

Parce qu'elle autorise une large diversité de regards, de perspectives, de points de vue sur le monde, par sa capacité à exacerber le réel pour mieux y revenir par la suite, la fiction peut sans doute aider les acteurs à développer une distance réflexive sur leur propre pratique. L'exemple précédemment évoqué de l'étude par Czaniarwska (2006) de la discrimination au travail à l'encontre des femmes procède de cette démarche. Le recours à la fiction, par effet-miroir, peut ici aider les acteurs à développer une réflexivité sur leur propre situation, à la verbaliser, à questionner leur rapport au travail, à autrui, à l'organisation. Il y a là sans doute des perspectives fructueuses pour l'étude de phénomènes comme les discriminations, le harcèlement, la souffrance et le stress au travail, et plus largement l'identité professionnelle. En témoigne une production cinématographique abondante qui ces dernières années a fait du travail et des formes d'aliénation qui le traversent un objet d'investigation central¹⁶. Un parallèle peut ici être établi entre cette filmographie et le courant critique (*Critical Studies*) en gestion. Les approches critiques, en effet, tout en dénonçant la naturalisation des phénomènes sociaux et les mécanismes de perpétuation de l'ordre établi, ont également une visée d'émancipation par laquelle l'individu prend conscience de sa condition de sujet. Ce courant du cinéma social partage ainsi avec les approches critiques nombre de postulats majeurs :

¹⁴ Pour autant, on prendra acte de ce que la fiction ne saurait se substituer à l'expérience des situations vécues par lesquelles 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, 2005, p.56).

¹⁵ Herbert Simon, dans son ouvrage *Les sciences de l'artificiel* (1969) fait de la conception (design) le trait central de ce qu'il dénomme les « sciences artificielles », vocable qu'il applique à des disciplines comme l'architecture, l'ingénierie et le ... management. La conception est ici définie comme une action humaine destinée à créer ou modifier quelque chose.

¹⁶ Outre l'exemple déjà cité de *Violence des échanges en milieu tempéré*, on peut évoquer *Ressources Humaines* de Laurent Cantet, *Rosetta* des frères Dardenne, *Le Direktor* de Lars Von Trier, *The Navigators* de Ken Loach, ou bien encore *La Méthode* de Marcelo Pineiro, confirmant ainsi l'émergence en Europe du travail comme genre dramatique à part entière.

- L'organisation n'existe pas en apesanteur ; elle est aussi le reflet de son contexte socio-historique. La recherche en GRH, dans cette optique, doit s'efforcer d'articuler le niveau institutionnel et le niveau organisationnel, le niveau macro et le niveau micro des situations de travail ;
- Les dynamiques organisationnelles sont instables, incertaines, équivoques, susceptibles d'interprétations multiples ;
- Les rapports sociaux ne doivent pas être naturalisés mais sont le fruit de constructions symboliques et discursives, produites et reproduites dans les pratiques quotidiennes ;
- L'organisation y est présentée comme une constellation de micro-dispositifs de pouvoir, d'éléments d'oppression et d'occasions d'émancipation ;
- Le changement organisationnel ne peut se concevoir sans des formes de résistance et d'émancipation des individus. Ces dernières, pour exister, supposent que les individus puissent exercer une distance réflexive sur leur propre action ;

Conclusion

La fiction, tout en travaillant simultanément à la théorisation et la pratique managériale, permet également de travailler à l'interface entre les deux. Elle possède en effet les caractéristiques essentielles des théories susceptibles d'informer la pratique managériale (Mintzberg, 2004) : une capacité à envisager la pratique sous un jour non conventionnel, voire subversif, une capacité à varier les contextes et à offrir des explications rivales du même phénomène, une capacité moins à prescrire qu'à donner du sens. Naturellement, ce n'est pas affirmer un point de vue épistémologiquement neutre que de croire en l'usage de la fiction comme matériau empirique ou stratégie de recherche. La théorie des organisations reste en effet fortement influencée par une rationalité instrumentale dominante qui voit la science et les récits fictionnels comme deux domaines irréconciliables plutôt que deux chemins d'accès à la connaissance irrémédiablement liés. Pourtant, les théoriciens de l'histoire, analysant la position des récits historiques, ont bien montré comment l'historien mobilisait des dispositifs fictionnels afin d'imprimer sens aux événements décrits. Ce statut ambigu des récits historiques nous est parfaitement restitué par Paul Veynes (1971) : « *Les historiens racontent des intrigues, qui sont comme autant d'itinéraires qu'ils tracent à leur guise à travers le très objectif champ événementiel (lequel est divisible à l'infini et n'est pas composé d'atomes événementiels) ; aucun historien ne décrit la totalité de ce champ, car un itinéraire doit choisir et ne peut passer partout ; aucun de ces itinéraires n'est le vrai n'est l'Histoire* » (p.57). 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. Comme le rappelle Fischer (1987), le monde que nous connaissons n'est-il pas un ensemble d'histoires parmi lesquelles il nous faut choisir ?

Références

- Affergan, F. (1983), *Anthropologie à la Martinique*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- N. Alter (2003), *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions.
- Astley, W.G. et R. Zammuto (1992), Organization Science, Managers and Language Games, *Organization Science*, Vol.3, p. 443-460.
- Babeau, O. et J.F. Chanlat (2007), La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles, *Actes de la XVIème Conférence de l'AIMS*, Montréal, 6-9 Juin.
- Barry, D. et M. Elmes (1997), Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse, *Academy of Management Review*, Vol. 22 n°2, p. 429-452.
- Beech, N. (2000), Narrative Styles of Managers and Workers, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36 n°2, p. 210-228.
- Becker H.S. (2002), *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte.
- Boje, D., Driver, M. et Y. Cai (2005), Fiction and Humor in Transforming McDonald's Narrative Strategies, *Culture and Organization*, September, Vol. 11 n°3, p.195-208.
- Boje, D.M. (1991), The Storytelling Organization : A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, p.106-126.
- Brabet, J. (1993) (Coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.
- Brown, M.H. (1985), That Remind Me of a Story : Speech Action in Organizational Socialization, *Western Journal of Speech Communication*, n°49, p. 27-49.
- Bruner, J. (1991), The Narrative Construction of Reality, *Critical Inquiry*, Autumn, p.1-21.
- Calvino, I. (1989), *Leçons américaines. Aide-mémoire pour le prochain millénaire*, Paris, Gallimard.
- Czaniarwska-Joerges, B. et P.G. de Monthoux (1994), *Good Novels, Better Management : Reading Organizational Realities in Fiction*, Switzerland : Harwood.
- Czaniarwska, B. (2006), Doing Gender unto the Other : Fiction as a Mode of Studying Gender Discrimination in Organization, *Gender, Worker and Organization*, Vol. 13 n°3, p. 234-253.
- 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*, Vol. 21 n°3, p. 589-609.

- Dejours, C. (2007), *Le facteur humain*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 4^{ème} édition.
- Denison, D., Hooijberg R. et R. Quinn, Paradox and Performance : Toward a Theory of Behavioural Complexity in Managerial Leadership, *Organization Science*, Vol.5 n°5, p.3-22.
- Durand, G. (1979), *Science de l'homme et tradition*, Paris, Albin Michel.
- Eisenhardt K.M. (1991), Better stories and better constructs : the case for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review*, Vol. 16, p. 620-627.
- 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*, Vol. 44, p. 391-404.
- Gabriel, Y. (1995), The Unmanaged Organization : Stories, Fantasies and Subjectivity, *Organization Studies*, Vol. 16 n°3, p. 477-501.
- Geertz, C. (1988), *Works and lives : The anthropologist as author*, Stanford, CA : Stanford University Press.
- Godet, M. (2001), *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris, 2^{ème} édition.
- Giroux, N. et L. Maroquin (2005), L'approche narrative des organisations, *Revue Française de Gestion*, numéro spécial Récits et management, n°159, p.15-42.
- Giroux, N. (2000), L'analyse narrative de la stratégie, *Actes du congrès de l'AIMS*, Montpellier.
- Ingersoll V.H. et Guy B. Adams (1986), Beyond Organizational Boundaries : Exploring the Managerial Myth, *Administration and Society*, Vol. 18 n°3, p. 360-381.
- Jameson D. (2001), Narrative Discourse and Management Action, *The Journal of Business Communication*, Vol. 38 n°4, p. 476-511.
- Kundera, M. (1986), *L'art du roman*, Gallimard, Paris.
- Lamendour, E. (2008), Le management sous le feu des projecteurs. La pratique managériale contestée en tant que processus relationnel, *Actes de la XVIIème conférence de l'AIMS*, Nice, 28-31 Mai.
- Lamarque, P. et S.H. Olsen, *Truth, Fiction and Literature*, Clarendon Press, Oxford, 1994.
- Latour B. et S. Woolgar (1988), *La vie de laboratoire*, Paris, La Découverte.
- Lorino, P. (2005), Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective, *Revue Française de Gestion*, numéro spécial Récits et management, n°159, p. 189-212.
- P. Lorino (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquées aux instruments de gestion, Essec Research Center, DR 02015, 2002

- 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'École des Mines de Paris.
- McCloskey, D.N. (1986), *The rhetoric of economics*, Madison : University of Wisconsin Press.
- Mintzberg, H. (2004), *Des managers des vrais ! Pas des MBA. Un regard critique sur le management et son enseignement*, Paris, Editions d'organisation.
- I.I. Mitroff et R.H. Kilmann (1975), Stories Managers Tell : a New Tool for Organizational Problem Solving, *Management Review*, p. 18-22.
- Orr, J.E. (1996), *Talking About Machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, Ithaca.
- Oswick, C., Keenoy, T., and D. Grant (2002), Metaphors and Analogical Reasoning in Organization Theory: Beyond Orthodoxy, *Academy of Management Review*, Vol. 27 n°2, p. 294-303.
- Piette I. et L. Rouleau (2008), Le courant discursif en théories des organisations : un état des lieux, *Cahiers de recherche du GÉPS*, Vol.2 n°2, Février.
- Philips, N. (1995), Telling Organizational Tales : On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations, *Organization Studies*, Vol. 16 n°4, p. 625-649.
- Reynaud, J.D. (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.
- Rhodes, C. et A.D. Brown (2005), Writing Responsibly : Narrative Fiction and Organization Studies, *Organization*, Vol. 12 n°4, p. 467-491.
- Rhodes, C. (2001), D'Oh, The Simpsons, Popular Culture, and the Organizational Carnival, *Journal of Management Inquiry*, Vol.10 n°4, p.374-383.
- Ricoeur, P. (2000), *La mémoire, l'oubli, l'histoire*, Paris, Seuil.
- Schaeffer, J.M. (1999), *Pourquoi la fiction ?*, Paris, Seuil, Poétique.
- Sarbin T. R. (Ed.) (1986), *Narrative Psychology, The Storied Nature of Human Conduct*, New York : Praeger.
- 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, p. 41-50.
- Solé, A. (2007), Le chercheur au travail, dans A. Ch. Martinet (Coord.), *Epistémique, pragmatique et anthropologie*, Vuibert, Fnege, p. 285-305.

- Tsoukas, H. et M.J. Hatch (2001), Complex thinking, complex practice : The case for a narrative approach to organizational complexity, *Human Relations*, Vol. 54 n°8, p.979-1013.
- Vaara, E. (2002), On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration », *Organization Studies*, Vol. 23 n°2, p. 211-248.
- Van Maanen, J. (1995), Style as Theory, *Organization Science*, Vol 6 n°1.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press.