

XVII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS  
28-31 mai, 2008 - Nice Sophia Antipolis  
Proposition de communication

## **Pour une approche transactionnelle des récits en management**

**Thierry Boudès**

European School of Management - ESCP – EAP

Professeur Associé

79 av de la République - 75 011 Paris

01 49 23 20 95 / [tboudes@escp-eap.net](mailto:tboudes@escp-eap.net)

### **Résumé :**

Dans cette communication, nous proposons de contribuer au débat sur la définition d'un texte narratif en abordant la notion de récit comme une transaction entre les propriétés d'un texte et une posture d'interprétation d'un lecteur / auditeur. Pour ce faire, nous procédons en quatre temps. A partir des travaux de la narratologie, nous rappelons brièvement les définitions usuelles d'un récit et leurs limites. Nous introduisons les concepts de "*narrativity*" et "*narrativehood*" (Herman, 2002) et nous expliquons comment ils aident à aborder différemment la définition du narratif. Dans un deuxième temps, nous introduisons l'idée de contrats narratifs et nous en proposons une typologie. Ensuite, nous illustrons cette typologie à partir de l'histoire de l'homme de Tiananmen telle qu'elle est présentée par Collins et Rainwater (2005). Enfin nous discutons les implications pour le management d'une approche transactionnelle des récits.

**Mots-clés :** contrat narratif, *narrativity*, *narrativehood*

## **Pour une approche transactionnelle des récits en management**

Thierry Boudès

European School of Management - ESCP – EAP

### **Résumé :**

Dans cette communication, nous proposons de contribuer au débat sur la définition d'un texte narratif en abordant la notion de récit comme une transaction entre les propriétés d'un texte et une posture d'interprétation d'un lecteur / auditeur. Pour ce faire, nous procédons en quatre temps. A partir des travaux de la narratologie, nous rappelons brièvement les définitions usuelles d'un récit et leurs limites. Nous introduisons les concepts de "*narrativity*" et "*narrativehood*" (Herman, 2002) et nous expliquons comment ils aident à aborder différemment la définition du narratif. Dans un deuxième temps, nous introduisons l'idée de contrats narratifs et nous en proposons une typologie. Ensuite, nous illustrons cette typologie à partir de l'histoire de l'homme de Tiananmen telle qu'elle est présentée par Collins et Rainwater (2005). Enfin nous discutons les implications pour le management d'une approche transactionnelle des récits.

**Mots-clés :** contrat narratif, *narrativity*, *narrativehood*

Notre point de départ est le décalage qui peut exister entre les approches narratives qui connaissent un engouement constant depuis plusieurs années (Giroux et Maroquin 2005, Rhodes et Brown, 2005, Boyce, 1996 pour une revue de la littérature) dans la sphère académique, et le monde des entreprises qui, à de rares exceptions près (la société 3M par exemple – Shaw et coll. 1998, ou plus récemment Danone, Mouglin et Benenati, 2005) ne placent pas la figure du récit dans la liste des méthodes dont elles revendiquent l'usage.

Pourtant le succès médiatique connu par l'ouvrage récent de Salmon (2007) qui étudie l'ampleur que prend la communication narrative dans la sphère publique témoigne de l'intérêt, mais aussi de l'ambiguïté que revêtent aujourd'hui les approches narratives. En outre la difficulté de la traduction en français du terme anglais « narrative » entretient cette ambiguïté. Dans les usages qui en sont faits, ce terme peut en effet tout autant désigner un récit qui raconte une histoire (avec un début, un milieu et une fin), qu'un discours au sens plus général (qui peut très bien ne pas du tout raconter une histoire, mais être plutôt une description, une conversation, une modélisation, etc.). Dans les rapports anglophones, la partie intitulée « narrative » va se traduire en français plutôt par « rapport circonstancié » et que par « récit ».

Ainsi tout se passe comme si le narratif était omniprésent, sans que l'on puisse toutefois précisément l'identifier. Aussi, aujourd'hui, on peut observer un paradoxe : les recherches en management qui revendiquent une approche narrative se développent mais la notion de récit reste très floue et peu reprise par les praticiens. D'ailleurs dans le numéro spécial de la Revue Française de Gestion consacré à l'approche narrative des organisations, la remarque de Giroux et Maroquin (2005:30) sonne comme un avertissement : « Le thème de la narration devenant populaire on voit se multiplier le nombre des études qui n'ont fréquemment de narratives que le nom. La définition concrète de ce qu'est un texte narratif varie considérablement d'un auteur à l'autre et l'analyse narrative semble parfois peu systématique. (...) ». Cette mise en garde fait écho à un courant critique envers le narratif qui naît actuellement en sciences sociales et qui

met notamment en cause la portée de la notion d'identité narrative (Strawson, 2004) et l'extension de la narratologie hors du champ de la fiction (Lamarque, 2004).

Dans cette communication, nous proposons de contribuer au débat sur la définition d'un texte narratif en abordant la notion de récit comme une transaction entre les propriétés d'un texte et une posture d'interprétation d'un lecteur / auditeur. Pour ce faire, nous procédons en quatre temps. A partir des travaux de la narratologie, nous rappelons brièvement les définitions usuelles d'un récit et leurs limites. Nous introduisons les concepts de "*narrativity*" et "*narrativehood*" (Herman, 2002) et nous expliquons comment ils aident à aborder différemment la définition du narratif. Dans un deuxième temps, nous introduisons l'idée de contrats narratifs et nous en proposons une typologie. Ensuite, nous illustrons cette typologie à partir de l'histoire de l'homme de Tiananmen telle qu'elle est présentée par Collins et Rainwater (2005). Enfin nous discutons les implications pour le management d'une approche transactionnelle des récits.

## **1. Les définitions de la notion de récit**

### **1.1 UN DÉTOUR PAR LA NARRATOLOGIE**

Les définitions de la notion de récit sont nombreuses et non convergentes. Pour le dictionnaire (Larousse de la langue française, 1977), un récit est « l'histoire racontée de vive voix ou par écrit d'événements réels ou imaginaires », une histoire étant « Le récit d'actions, d'événements réels ou imaginaires. » Pour le dictionnaire, récit et histoire se renvoient l'un l'autre. Pour les spécialistes, un récit se définit comme « la représentation d'un événement » (Everaert-Desmedt 2000, p. 13), c'est-à-dire qu'un récit rend compte d'un enchaînement du type : « 1) : A est X à l'instant t1. 2) : L'événement Y arrive à A (ou A fait Y) à l'instant t2. 3) : A est X' à l'instant t3. » (Adam 1996, p. 14). Un récit rend compte d'une transformation, passée, présente ou à venir, réelle ou fictive. Définir la notion de récit comme un enchaînement d'événements constitue l'approche privilégiée des auteurs qui ont fondé la narratologie à l'instar de la définition proposée par Genette (1969, p. 49) « on définira sans difficulté le récit comme la représentation d'un événement ou d'une suite d'événements, réels ou fictifs, par le moyen du langage, et plus

particulièrement du langage écrit. » Cette approche se retrouve aussi chez les principaux auteurs anglophones qui ont théorisé la notion de récit (pour d'autres exemples, Rudrum, 2005, p. 195). Elle insiste sur la connexion d'événements et d'épisodes. Ce faisant, elle pose la notion de récit à partir de l'idée de séquence.

## 1.2 L'AMBIGUITÉ DES DÉFINITIONS

Rudrum (2005) montre toute l'ambiguïté de cette définition en analysant deux supports : une courte bande dessinée de Calvin et Hobbes qui montre un personnage trébuchant, roulant par terre et se relevant, faisant comme s'il avait effectué une galipette pour sauver la face, et une notice de montage d'une maquette d'avion. L'auteur montre que selon le contexte dans lequel le lecteur place son interprétation, la bande dessinée peut être interprétée comme une notice (pour un numéro de cirque par exemple) et la notice comme un récit en bande dessinée. Il souligne que la définition de Genette s'applique aussi bien à la bande dessinée qu'à la notice de montage de maquette. Mais comme Rudrum le rappelle, par convention, on ne lit pas une notice de montage de maquette *en tant que* récit, même si rien n'empêche de la lire *comme* un récit. Dès lors, qu'est-ce qui fait que certains textes, qui peuvent être considérés en tant que récit au sens de représentation d'une suite d'événements ne vont pas être traités par le lecteur / auditeur comme un récit ?

Pour Rudrum, c'est l'usage du texte qui va guider ce choix, autrement dit le contexte d'interaction. Un locuteur compétent va « savoir » choisir le mode de traitement qui convient selon la situation d'interaction. La situation d'interaction doit donc être réintégrée dans la définition de la notion de récit, ce que certains auteurs ont déjà fait en proposant par exemple de définir un récit sous un angle pragmatique (au sens de la linguistique) comme « l'acte de quelqu'un racontant à quelqu'un d'autre à une occasion particulière que quelque chose s'est passé »<sup>1</sup> ou bien comme une « séquence perçue d'événements connectés de façon non aléatoire »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>“The act of somebody telling somebody else on a particular occasion for some purpose that something happened”, (Phelan, 1996, p. 8, inspire de Smith, 1980 traduction libre).

<sup>2</sup> ‘a perceived sequence of non-randomly connected events’ (Toolan, 1988, p. 7, traduction libre)

Deux points nous paraissent importants à partir de cette rapide recension de l'article de Rudrum. D'une part, les seuls indices textuels (au sens de « extraits du texte ») ne suffisent pas à définir si on est en présence ou non d'un récit. D'autre part, c'est la rencontre entre un texte et un récepteur (lecteur / auditeur) qui tranche quant au caractère plus ou moins narratif du texte, comme le soulignent les définitions de Phelan et Toolan ci-dessus et comme le rappelle Culler à propos du sens d'un récit (1997, pp.66-67) :

*« L'intention, le texte, le contexte, le lecteur - qu'est-ce qui détermine la signification ? (...) La signification d'une oeuvre n'est pas ce que l'auteur avait en tête à un certain moment, ce n'est pas non plus simplement une propriété du texte ou l'expérience d'un lecteur. La signification est une notion discutable parce que ce n'est pas quelque chose de simple ou simplement déterminé. C'est simultanément une expérience d'un sujet et une propriété d'un texte. C'est à la fois ce que l'on comprend à partir du texte et ce que l'on essaye d'inférer. (...) Si on doit opter pour une règle générale, on peut alors dire que la signification est déterminée par le contexte, dans la mesure où le contexte inclut les règles de la langue, la situation de l'auteur et du lecteur, et tout ce qui peut se concevoir comme pertinent. Mais si l'on part du principe que le sens dépend du contexte, il faut alors ajouter que le contexte est sans limite. »<sup>3</sup>*

### **1.3 UNE APPROCHE CONTRACTUELLE DE LA NOTION DE RÉCIT**

Cette position mérite d'être rapprochée des travaux de Herman (2002, pp. 84 et suivantes) qui proposent les notions de “*narrativity*” et “*narrativehood*” pour rendre compte du fait que le caractère narratif est transactionnel et se définit dans la rencontre entre un texte (au sens le plus général du terme) et un lecteur / récepteur. L'idée de “*narrativehood*” correspond aux propriétés propres du texte qui le font correspondre à l'idéal type d'un récit. On se situe au cœur des propriétés mises en avant plus haut par les définitions de la notion de récit à savoir notamment un enchaînement d'événements. La

---

<sup>3</sup> “Intention, text, context, reader-what determines meaning? (...) The meaning of a work is not what the author had in mind at some point, nor is it simply a property of the text or the experience of a reader. Meaning is an escapable notion because it is not something simple or simply determined. It is simultaneously an experience of a subject and a property of a text. It is both what we understand and what *in* the text we *try* to understand. (...) If we must adopt some overall principle of formula, we might say that meaning is determined by context, since context includes rules of language, the situation of the author and the reader, and anything else that might conceivably be relevant. But if we say that meaning is context-bound, then we must add that context is boundless.” traduction libre.

notion de “*narrativity*” désigne la posture du récepteur qui va traiter ou non le texte comme un récit. Elle renvoie à une logique de choix interprétatif.

Par exemple, Landau (1984) montre que les théories de l'évolution humaine décrivent le processus comme un récit avec un début, un milieu, des rebondissements et une fin. Les théoriciens de l'évolution ne prétendent pas pour autant raconter des histoires à la manière de romanciers. Mais Landau suggère de façon convaincante que l'on peut interpréter leurs propositions comme des récits. Ainsi à partir des propositions de Herman, selon Landau, les théories de l'évolution humaine présentent une faible “*narrativehood*” mais l'auteur démontre qu'une forte “*narrativity*” peut s'y investir. Dans le champ de la stratégie, le célèbre article de Barry et Elmes (1997) procède de la même logique. Les stratégies affichées par les entreprises ne se présentent pas sous la forme d'histoires à l'instar de romans, mais les approcher sous un angle narratif permet d'ouvrir de fructueuses pistes d'analyse.

Nous proposons de traduire “*narrativehood*” par « logique séquentielle » et “*narrativity*” par « investissement narratif ». <sup>4</sup> Dans l'exemple de Rudrum, une notice de montage présente une forte logique séquentielle mais génère un faible investissement narratif car pour la plupart des gens une notice ne *fait pas récit*, sauf contexte d'interprétation vraiment très spécifique. Pour illustrer comment la nature transactionnelle de l'interprétation narrative (par des chercheurs rompus aux approches narratives) peut déboucher sur des visions très différentes, à partir pourtant du même texte, le numéro spécial de la revue Business Venturing de septembre 2007 fournit un bon exemple : il est intégralement consacré à des articles qui analysent un même récit de création d'entreprise. Pourtant, chaque article propose des visions très différentes du même texte de départ.

Cette approche transactionnelle rejoint en partie les travaux de Fisher (1987) concernant le paradigme narratif et ceux de Boje (Boje, Rosile et Gardner, 2004) à propos de la

---

<sup>4</sup> Nous préférons par souci de clarté opter pour des expressions au risque d'alourdir le texte plutôt que des néologismes.

dialectique entre « *narrative* » et « *antenarrative* ». Fisher (1987) propose de considérer que la rationalité d'acteurs confrontés à des questions dont ils ne sont pas des experts s'exerce sur un mode narratif. Son modèle de « l'homo narrans » repose sur trois piliers : la fidélité narrative (« *narrative fidelity* ») qui renvoie à la correspondance entre une histoire et la réalité des faits relatés, la probabilité narrative (« *narrative probability* ») qui fait référence à la cohérence interne de l'histoire et les « bonnes raisons » (« *good reasons* ») qui désignent les valeurs et croyances permettant de juger du crédit à accorder à une histoire. La notion de « *narrativehood* » d'Herman que nous avons traduite par « investissement narratif » est proche du concept de probabilité narrative de Fisher : il s'agit bien de déterminer en quoi le texte correspond ou non à un récit bien construit. Seulement Fisher s'intéresse principalement à ce qui va faire qu'un texte va être jugé crédible ou non, alors que notre modèle transactionnel pose la question du mode de réception d'un texte. Nous ne rentrons pas dans la discussion quant à savoir si le lecteur / auditeur considère le texte comme crédible.

Boje (Boje, Rosile et Gardner, 2004) suggère quant à lui de garder à l'esprit qu'un récit (« *narrative* » en anglais) ne devient une histoire à proprement parler qu'une fois qu'un travail de construction est opéré par le lecteur / auditeur. Ce faisant, il se place dans la longue tradition des auteurs qui considèrent que les qualités narratives sont un effet de transfert de l'art vers la réalité : la vie telle que vécue n'est qu'un perpétuel milieu, débuts et fins sont des constructions arbitraires (pour un aperçu approfondi de ce débat, Carr, 1986). Il propose de qualifier « *antenarrative* » les événements dans leur caractère brut avant tout travail d'élaboration et réserve le terme de récit aux histoires construites après travail interprétatif des événements pour leur conférer du sens. Au sens de Boje, on peut considérer notre typologie de contrats narratifs comme un modèle de passage des « *antenarratives* » vers les « *narratives* ».

## **2. Une typologie de contrats narratifs**

Si on opte pour une approche transactionnelle du narratif à la suite d'auteurs comme Phelan, Toolan ou Smith (cf. supra), en croisant les deux dimensions suggérées par Herman (logique séquentielle et investissement narratif), on peut proposer qu'un récit prend sens selon trois formes de situations d'interaction, que nous appellerons

« contrats » comme le représente le schéma ci-dessous et que nous allons à présent commenter.

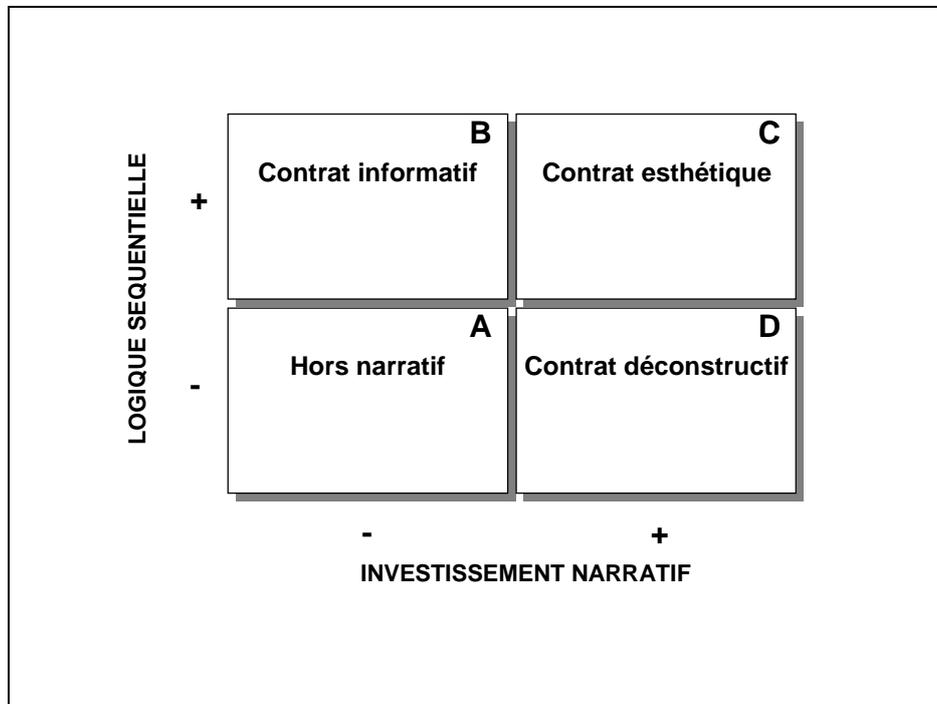


Figure 1 : Une représentation transactionnelle du narratif

Le quadrant A correspond à des textes qui ne présentent pas les attributs narratifs classiques et se prêtent particulièrement mal à une interprétation narrative, comme par exemple les modèles mathématiques. On se situe dans le champ paradigmatique au sens de Bruner (1986).

Le quadrant B désigne des textes qui présentent une succession d'événements et donc rentrent dans la définition de Genette, mais qui ne vont pas être généralement reçus comme des récits. Une notice de montage (comme dans l'exemple de Rudrum) fournit un bon exemple de ce type de texte. Nous proposons de considérer cette configuration (logique séquentielle forte et investissement narratif faible) comme un contrat informatif. Il s'agit pour le récepteur, au travers du récit de prendre connaissance de l'existence d'une série d'événements et de leur ordre de succession dans le temps. Dans les organisations, les textes de cette nature sont légions. Il y a bien sûr les notices, mais aussi

les plans, les procédures, les comptes-rendus, etc. Leur point commun réside dans leur fonction de prescription : l'enjeu est de guider l'action du récepteur en identifiant des étapes et en montrant leur enchaînement. D'ailleurs le format le plus communément utilisé pour remplir ces deux fonctions est la liste (Boudès et Browning, 2005).

Le quadrant C se situe au cœur des champs qui ont bâti et continuent à faire évoluer les concepts de l'analyse des récits à savoir en premier lieu la littérature, et plus récemment la théorie des films et des productions télévisées. Dans ces champs la logique séquentielle est fortement présente (un film présente un générique de début et de fin pour marquer l'entrée et la sortie dans le récit, un roman est organisé en chapitres). Il est possible d'exhiber le texte qui porte le récit, en l'occurrence un film, un roman, une nouvelle. Le texte suppose une coopération du lecteur / auditeur (Eco, 1985) qui va investir sa compétence narrative notamment en identifiant un héros principal, porteur d'une quête et s'appuyant sur divers aides face à un ou plusieurs « méchants ». Cette compétence crée un horizon d'attente (Jauss, 1978) de la part du lecteur qui se décline en différents genres (roman d'apprentissage, roman policier, etc.). Le cœur du contrat est esthétique : le récepteur échange un effort d'interprétation du texte contre la promesse d'un effet, d'une interpellation (d'ordre récréatif, émotionnel, symbolique, etc.).

Deux différences notables méritent d'être soulignées entre le contrat esthétique et le contrat informatif : la clôture et la résistance du texte. Dans le contrat esthétique, les récits doivent offrir une clôture, une fin, pour faciliter leur interprétation et produire du plaisir (Kermode, 1968). En effet, c'est à partir de l'anticipation de la fin que se construit à rebours l'interprétation d'une histoire, comme le montrent de façon flagrante les histoires drôles dont le principe consiste à offrir une fin inattendue (Adam, 1996). En outre, la promesse de la fin entretient la « tension narrative » (Baroni, 2007) à la base de la curiosité qui pousse le lecteur / auditeur à progresser et à s'immerger dans l'histoire. D'autre part, le contrat esthétique suppose que les textes « résistent », c'est-à-dire qu'ils ne livrent pas toute l'information tout de suite mais ménagent des effets d'attente voire de surprise. C'est généralement cette résistance du texte qui se perd lorsque l'on passe de

l'œuvre complète à un résumé. Clôture et résistance contribuent à faire que le récit, dans le contrat esthétique, signifie plus qu'il n'en dit (Bruner, 1986).

A l'opposé, dans le contrat informatif, le récit se finit beaucoup plus qu'il ne se conclue selon la belle formule de White (1987) à propos des chroniques historiques, ce qui signifie que la succession d'évènements s'arrête mais sans que le dernier événement ne confère un effet de conclusion à l'ensemble. De surcroît, le contrat informatif suppose que le texte offre le minimum de résistance à la réception, c'est-à-dire par exemple qu'il présente les événements de façon la plus linéaire possible afin de faciliter leur compréhension. Le contrat informatif se fonde sur l'efficacité, donc effets d'attente ou de surprise n'ont pas leur place. Il s'agit d'aller directement « à l'essentiel ».

Le dernier quadrant, D, revient à considérer comme des récits, vu du récepteur, des énoncés qui ne présentent pas forcément de grandes qualités narratives *a priori*. En quelque sorte il s'agit pour le récepteur de chausser des lunettes qui vont lui permettre de regarder le texte en le traitant comme si celui-ci était un récit, indépendamment de ses propriétés intrinsèques. Nous qualifions cette configuration de contrat déconstructif car la logique de déconstruction chère aux approches postmodernes va souvent procéder de la sorte, à savoir considérer une situation comme récit et l'analyser en tant que telle afin de faire émerger le caractère conventionnel et donc discutable de l'interprétation de la situation. Ainsi, si le contrat récréatif pousse à l'immersion dans le récit, le contrat déconstructif va à l'inverse, incitant à la méfiance envers l'interprétation vers laquelle oriente le texte, en soulignant la pluralité des interprétations potentielles.

En résumé, nous pointons trois types de contrats narratifs : le contrat informatif dans lequel le récit est interprété pour les faits, le contrat esthétique dans lequel le récit est interprété pour son effet et le contrat déconstructif dans lequel le lecteur postule un récit pour comprendre comment un texte est fait. Dans le contrat informatif, le récit est un véhicule, dans le contrat esthétique il relève du jeu, tandis que dans le contrat déconstructif, il est une grille d'analyse.

### **3. Une illustration des formes de contrat narratif : l'homme de Tiananmen<sup>5</sup>**

La manifestation de la place Tiananmen en 1989 est un événement important qui a connu une couverture mondiale et dont Collins et Rainwater (2005) propose une interprétation qui illustre la notion de contrat narratif.<sup>6</sup> Au printemps 1989, à la suite de l'éviction d'un dirigeant du parti communiste chinois favorable à des réformes, des manifestations étudiantes éclatent dans les grandes villes du pays. La place Tiananmen à Pékin est occupée par des centaines d'étudiants. Le 4 juin 1989, l'évacuation par la force est décidée par le gouvernement. L'armée populaire de libération envahit la place Tiananmen, appuyée par des chars. Le lendemain, le 5 juin, une colonne de chars progresse en direction de la place. Un homme portant deux sacs se dresse devant le char de tête et tente d'empêcher la progression de la colonne. Le char de tête essaie de contourner l'homme, mais celui-ci se repositionne à plusieurs reprises devant le char, l'empêchant d'avancer et lui faisant signe de repartir. Ensuite, il monte sur le char et engage un dialogue avec son commandant. Enfin, les vidéos de l'événement montrent des spectateurs de la scène entourant l'inconnu qui se perd ensuite dans la foule. La colonne de chars reprend sa progression.

Les images les plus diffusées de cette scène ont été prises à partir de l'hôtel Beijing, distant de 800 mètres de la scène. Aucune information validée ne permet de savoir qui était cet homme, d'où il venait, ce qu'il a exactement dit au conducteur du char et ce qu'il est ensuite devenu. Les informations les plus diverses circulent sur ces sujets.

Analysant cet événement sous un angle narratif, Collins et Rainwater (2005) soulignent comment les différents contrats narratifs que nous avons pointés plus haut peuvent s'investir : « Dans une telle histoire où si peu de choses peuvent être connues avec certitude, une chose est claire. L'histoire retient que le char s'est arrêté. Mais qui l'a

---

<sup>5</sup> Notre collègue Larry Browning a attiré notre attention sur l'article de Collins et Rainwater. Nous tenons à lui adresser nos remerciements.

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur ces événements tragiques, [http://www.chine-informations.com/mods/dossiers/manifestations-place-tianenmen\\_758.html](http://www.chine-informations.com/mods/dossiers/manifestations-place-tianenmen_758.html) et l'article de wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Tank\\_man](http://en.wikipedia.org/wiki/Tank_man), consultés en janvier 2008.

stoppé ? Les journalistes, frappés par le caractère dramatique du moment et par la poétique de leur activité ont suggéré que c'est l'homme de Tiananmen qui a arrêté le char. Cependant, ce n'est pas complètement vrai. L'homme de Tiananmen a fait obstacle au cheminement du char, mais ne l'a pas arrêté. Reconnaisant la bravoure de l'homme de Tiananmen, Wright (2000) se demande s'il est sage d'inclure l'équipage du char dans le drame. Wright suggère que le commandant du char peut très bien être aussi le vrai héros de l'histoire de l'homme de Tiananmen puisqu'il a ordonné au pilote du char de s'arrêter. Mais il admet aussi que le pilote du char peut être le vrai héros car il a peut être passé outre l'ordre du commandant d'écraser l'homme de Tiananmen. Qui peut le dire avec certitude ?». <sup>7</sup>

Cet événement dramatique nous permet d'illustrer les différents types de contrats narratifs. L'enchaînement des événements présente une forte logique séquentielle : dans un contexte de répression, une colonne de chars s'avance et se trouve bloquée par un inconnu qui surgit de la foule. Voici ce que retient un strict contrat informatif. Mais comme le montrent Collins et Rainwater la couverture médiatique de l'événement va plus loin que le strict contrat informatif au profit d'un contrat esthétique : l'homme de Tiananmen est un étudiant. Les sacs qu'il porte contiennent ses livres et quelques achats. S'en retournant de la bibliothèque, il est révolté par la situation et décide d'affronter la colonne de chars. L'étudiant intellectuel se mue en homme d'action. Rien ne permet, ni de valider, ni de réfuter ce récit, mais il gagne ainsi une puissance symbolique qui fait de l'homme de Tiananmen un emblème de la lutte pour la démocratie. Les commentaires des dirigeants chinois au sujet de l'homme de Tiananmen illustrent quant à eux un contrat déconstructif, en mettant au devant de la scène d'autres acteurs : ils soulignent la lucidité

---

<sup>7</sup> "In a story where so little can be known with certainty, one thing is clear. History records that the tank stopped. But who stopped the tank? Journalists, struck by the drama of the moment and by the poetics of their trade have suggested that Tank Man stopped the tank. Yet, this is not quite true. While Tank Man clearly obstructed the path of the tank, he did not stop it. Acknowledging the bravery of Tank Man, Wright (2000) wonders if it might be wise to "write-in" parts for the tank crew in our drama. Indeed, Wright suggests that the tank's commander may well be the real hero of the Tank Man tale because he ordered the tank driver to stop. Yet, he also concedes that the tank's driver might be the real hero for he may have ignored the commander's order to crush Tank Man. Who can say for sure?", Collins et Rainwater (2005:19), traduction libre.

des militaires du char qui auraient pu écraser un émeutier, mais ne l'ont pas fait, faisant ainsi d'eux les véritables acteurs centraux de cette histoire.

## 4. Discussion et conclusion

Opter pour une approche transactionnelle du narratif nous paraît présenter plusieurs intérêts pour l'étude des récits dans les organisations. D'une part, cela permet d'éviter deux écueils concernant la définition de la notion de récit. Le premier est l'absence totale de définition qui ouvre sur une approche complètement métaphorique de la notion de récit qui en devient une notion « attrape-tout », synonyme de discours ou d'idéologie. Le deuxième écueil est à l'inverse une définition trop restrictive, qui tend à limiter l'approche narrative aux récits littéraires et donc à en réduire la portée pour la recherche sur les organisations. Une approche transactionnelle ouvre la voie à une logique graduelle de définition de la notion de récit permettant par exemple d'identifier des niveaux de logique séquentielle (Ryan, 2006; Adam, 1997) et d'investissement narratif (Gergen et Gergen, 1986) permettant de naviguer entre l'écueil de « l'attrape-tout » et l'écueil de l'analyse romanesque.

D'autre part, une approche transactionnelle permet de sortir d'une vision toute puissante de l'effet des récits en redonnant une place au lecteur / auditeur d'un récit. Le succès du courant narratif a donné lieu à une vision mécaniste qui postule que le simple fait de raconter suffit à produire de l'influence sur les lecteurs / auditeurs (Gruber, 2007; Denning, 2007; Gargiulo, 2006; Brown et coll., 2004) justifiant ainsi des risques de dérive quasi totalitaire (Salmon, 2007). Si l'on réintègre le contrat déconstructif dans les logiques possibles de réception d'un récit, la toute puissance des récits s'en trouve relativisée. L'exemple de l'homme de Tiananmen suggère que la logique séquentielle d'un texte ne suffit pas à elle seule à garantir la façon dont ce texte sera interprété. Il serait d'ailleurs surprenant que ce que les professionnels du cinéma ou de la littérature ne parviennent à systématiser, à savoir le succès de leur production narrative, les professionnels du management eux, y parviennent.

Chaque contrat confère un statut différent à la relation entre le texte et les faits relatés. Le contrat informatif approche le texte comme un véhicule qui présente les faits dans leur séquence. Le récit est une forme de fenêtre sur la réalité. Le contrat esthétique repose sur l'immersion narrative aux dépens de la correspondance avec la réalité : une relation entre le texte et les faits plus distendue va être autorisée au nom de la licence poétique (Gabriel, 2000). Le contrat déconstructif se construit sur le doute quant à la relation entre le texte et les faits relatés puisqu'il s'agit justement de comprendre comment le texte présente les faits et organise ainsi la construction de la réalité. Les différents contrats guident vers des interprétations différentes, voire concurrentes du même récit. Là où le contrat informatif sera en quête de faits avérés, le contrat esthétique cherchera une intensité émotionnelle et le contrat déconstructif un soupçon de manipulation. Les contrats peuvent ainsi entrer en concurrence et en opposition les uns avec les autres.

Dans leur quête de rationalité motivée par la recherche de performance, les entreprises valorisent le contrat informatif. Comme le récit y joue un rôle de simple véhicule de l'information, il est éclipsé par le contenu de l'information lui-même et ne constitue guère un objet intéressant en soi. A l'inverse, les travaux académiques consacrés aux organisations qui mobilisent des approches narratives valorisent plutôt le contrat déconstructif dans une logique de construction sociale de la réalité comme le soulignent les revues de littérature publiées sur le sujet (Giroux et Maroquin 2005, Rhodes et Brown, 2005, Boyce, 1996). Aussi, là où le monde de la pratique voit un objet trivial sans enjeu, le monde de la recherche considère une forme symbolique qui façonne les perceptions.

La distance est grande et, de notre point de vue, on comprend mieux pourquoi si peu d'entreprises communiquent sur leurs pratiques narratives : elles n'ont souvent rien à dire car elles ne gèrent pas à proprement parler leurs pratiques narratives, exception faite de leur communication officielle, mais qu'elles ne superposent pas à la notion de récit. Ce décalage justifie la suspicion : les organisations sont des lieux de pouvoir, le contrat esthétique (au sens que nous donnons ici à ce terme) peut engendrer des effets puissants, or la recherche souligne le caractère omniprésent des récits. Si les organisations ont si peu de choses à dire sur leurs récits, c'est parce qu'elles les utilisent dans une logique de

quasi propagande et donc dissimulent cette pratique. Elles détournent ainsi le contrat esthétique au profit d'une logique d'influence (Salmon, 2007; Mumby, 1993). C'est selon nous négliger le caractère ambigu de la notion de récit, et surtout oublier qu'un récit peut aussi faire l'objet d'un contrat déconstructif qui génère l'effet inverse de la suspension volontaire de l'incrédulité selon la formule de Coleridge (1817), c'est-à-dire le doute critique. Enfin, il convient de rappeler que tout récit peut se voir opposer des contre récits (Wilkins, 1984).

Une vision contractuelle du narratif ouvre enfin deux perspectives de recherche qui nous paraissent jusqu'à présent peu explorées dans les recherches sur les récits dans les organisations. La première concerne les compétences mobilisées pour l'investissement narratif (Boudès, 2006, Montello, 1997). Jusqu'à présent, l'essentiel des travaux s'est plutôt intéressé à « l'offre » de récits dans les organisations qu'à leur réception, à quelques exceptions (Yanow, 1996). Mieux comprendre comment s'opère l'investissement narratif pourrait contribuer par exemple à éclairer différemment les questions de mise en œuvre de la stratégie. La seconde perspective de recherche porte sur les déterminants des contrats narratifs. Qu'est-ce qui va faire par exemple qu'un plan stratégique va être reçu dans un contrat informatif, esthétique ou déconstructif ? Ce type de questions ouvre sur la notion de genre au sens que la recherche en communication organisationnelle donne à ce terme (Orlikowski et Yates, 1994) et nous paraît offrir des voies prometteuses pour l'approche narrative des organisations.

## 5. Bibliographie

- Adam, J.-M., (1996), *Le récit*, Coll. « Que sais-je ? », PUF, Paris.
- Adam, J.-M., (1997), «Une alternative au "tout narratif" : les gradients de narrativité», *Recherches en communication*, n°7, Université catholique de Louvain, pp.11-35.
- Baroni, R., (2007), *La tension narrative*, Paris, Le Seuil.
- Barry, D. and Elmes, M., (1997), « Strategy retold : toward a narrative view of strategic discourse », *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 429-452.
- Boje, D. M.; Rosile, G.A.; & Gardner, C., (2004), Antenarratives, narratives and anaemic stories. *Paper presented in Showcase Symposium, Academy of Management*, Mon Aug 9 in New Orleans. Organizer, John Luhman. On line at <http://peaceaware.com/McD>
- Boudès, T., (2006), « Compétences narratives à l'usage des acteurs projets », *Atelier de l'AIMS, Le projet dans l'action collective. Regards pluriels*, 1&2 juin, Nantes.
- Boudès, T. & Browning, L.D., (2005), « La dialectique entre listes et récits au sein des organisations », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31 n° 159 novembre/décembre, p. 233-247.
- Boyce, M., (1996) « Organizational story and storytelling: a critical review. », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9(5): 5-26.
- Brown, J.S., Denning, S., Groh, K., Prusak, L. (2004), *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*. Boston: Butterworth Heinemann
- Bruner, J., (1986), *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press: London.
- Carr, D. (1986), *Time, Narrative, and History*. Bloomington: Indiana University Press.
- Coleridge, S. T., (1817), "Biographia Literaria", in *Samuel Taylor Coleridge*, ed. by H.J. Jackson, Oxford, 1985
- Collins, D., Rainwater, K. (2005), "Managing transformation at Sears: a sideways look at a tale of corporate transformation", *Journal of Organizational Change Management*, Volume 18(1), pp. 16-30(15)
- Denning, S., (2007), *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative*, Jossey-Bass, San Francisco
- Eco, U., (1985), *Lector in fabula*, Grasset, trad. franç., Paris.

- Everaert-Desmedt, N., (2000), *Sémiotique du récit*, De Boeck Université, Bruxelles, 3e Ed.
- Fisher, W.R., (1987), *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value and action*. Columbia, S. C.: University of South Carolina Press.
- Gargiulo, T. L., (2006), *Stories at Work: Using Stories to Improve Communication and Build Relationships*, Connecticut: Praeger
- Genette, G., (1969), « Frontières du récit », *Figures II*, Seuil, Points.
- Gergen, K.J., Gergen, M.M., (1986), "Narrative Form and the Construction of Psychological Science", in T. Sarbin, *Narrative psychology, the storied nature of human conduct*, Praeger, 303p, pp. 22-44.
- Giroux, F. & Marroquin, L., (2005), "L'approche narrative des organisations", *Revue Française de Gestion*, Vol. 31 n° 159 novembre/décembre.
- Gruber, P., (2007). "The four truths of the storyteller", *Harvard Business Review*, 52-59
- Herman, D., (2002), *Story Logic*, University of Nebraska Press: Lincoln and London, 477p.
- Herrnstein-Smith, B., (1980), « Narrative Versions, Narrative Themes », *Critical Inquiry*, Vol. 7 (Autumn), pp. 216-226.
- Jauss, H.R., (1978), *Pour une esthétique de la réception*, Paris: Gallimard
- Kermode, F., (1968), *The Sense of an Ending*, New York: Oxford University Press
- Lamarque, P., (2004), "On Not Expecting Too Much From Narrative," *Mind & Language*, Vol. 19, no. 4, pp. 393-408.
- Landau, M., (1984) "Human Evolution as Narrative," *American Scientist*, 72: 262-68.
- Montello, M., (1997), "Narrative Competence", in H.L. Nelson, (ed.), *Stories and their limits: narrative approaches to bioethics*, New York: Routledge, 284p., pp. 185-197
- Mougin, F., Benenati, B., (2005), « Danone se raconte des histoires, une version latine du Knowledge Management », *Intervention au Séminaire Vie des Affaires, Ecole de Paris du Management*, Avril.
- Mumby, D.K., (1993), *Narrative and social control : critical perspective*, Sage Annual Reviews of Communication Research, Vol. 21.

- Orlikowski, W.J., & Yates, J. (1994). "Genre repertoire: Examining the structuring of communicative practices in organizations," *Administrative Science Quarterly*, 39: 541-574.
- Phelan, J., (1996), *Narrative as Rhetoric: Technique, Audiences, Ethics, and Ideology*, Columbus: Ohio State University Press.
- Rhodes, C., Brown, A. D., (2005), "Narrative, Organizations and Research," *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188.
- Rudrum, D. (2005), "From narrative representation to narrative use: Towards the limits of definition," *Narrative*, Vol 13 (2), pp. 195-204.
- Ryan, M.-L., (2006), "Semantics, Pragmatics, and Narrativity A Response to David Rudrum," *Narrative*, 14(2):188-196
- Salmon, C., (2007), *Storytelling : La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte.
- Shaw, G., Brown, R., Bromiley, P., (1998), "Strategic stories : How 3M is rewriting business planning," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 41-50.
- Smith, B. H., (1980), "Narrative versions, narrative theories," *Critical Inquiry*, 7(1):233.
- Strawson, G., (2004), "Against Narrativity", *Ratio*, XVII, 4, 428-452.
- Toolan, M.J., (1988), *Narrative. A Critical Linguistic Introduction*, London:Routledge.
- White, H., (1987), *The Content of the Form : Narrative Discourse and Historical Representation*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Wilkins, A.L., (1984), "The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems", *Human Resource Management*, 23(1):41-60.
- Wright, P. (2000), *Tank: The Progress of a Monstrous War Machine*, Faber and Faber, London.
- Yanow, D., (1996), *How Does a Policy Mean? Interpreting Policy and Organizational Actions*, Georgetown University Press / Washington, D.C.