

Septembre 2004

Analyse des récits de vie

Conception d'un cadre d'analyse permettant de rendre intelligibles des situations organisationnelles spécifiques issues des brassages de cultures et de mentalités.

BOURION Christian
Maître de Conférences des Universités
ICN - Université de Nancy 2 – France

Résumé : l'article propose la conception d'un cadre d'analyse permettant de rendre intelligibles et de traiter des situations organisationnelles disparates au sein d'un volume important de récits de vie. Il s'agit d'une méthode de codification visant à mieux saisir les processus menant à des décisions ou à des actions spécifiques en contexte organisationnel. Le codage fait appel à une double classification fondée sur la distinction entre les champs de l'action et les statuts de l'acteur. Les logiques d'acteurs se définissent alors à l'intersection d'un champ et d'un statut. Actions et décisions peuvent alors être regroupées en familles. Chaque famille peut alors être affectée d'un niveau de légitimité qui détermine le risque encouru par un autre acteur qui déciderait de les mettre en oeuvre. On peut ainsi tenter d'établir un nouveau savoir, savoir transmissible ex ante à un acteur inexpérimenté, alors qu'il est fondé sur l'expérience organisationnelle acquise ex post par les scripteurs : on peut nommer ce savoir ainsi : «Savoir ce qu'il vaut mieux éviter de faire dans telles ou telles circonstances» ou « savoir ce qu'il ne faut pas faire », complément utile du traditionnel « savoir faire ».

Abstract . In this article, a scope of analysis is put forward to clarify the disparate organisational situations appearing in the life stories collected. It comes up with a "life stories" method of codification enabling to better understand decision making and action process. This method requires a double classification based on the distinction between the fields of action and the actors' status. The logics of action are then identified at the intersection of a field and of a status. Actions and decisions can be grouped together within families. Each family of action can be given a legitimacy level which determines the risk taken by an individual when he chooses a type of action rather than another. A new knowledge can be defined and applied prior to the action, based on organisational learning, usually acquired further to the action: "to know what should better be avoided in such or such circumstances"

Plan :

1. CONCEPTS ET SOURCES

1.1. Les représentations mentales

- 111. L'émergence du concept de représentation mentale
- 112. Sa pénétration en sciences de gestion
- 113. La reconnaissance universelle du concept de représentation mentale

1.2. Des récits décrivant la vie organisationnelle

- 121. Le processus de collecte des récits : l'observatoire
- 122. Les scripteurs
- 123. Les récits de vie

2. LA METHODE

21. La codification

- 211. Les champs de l'action
- 212. Le statut pluriel des acteurs
- 213. Les logiques de l'action

22. Représentation de la dynamique

221. La dynamique de choix.

222. La dynamique de comportement : changements de statuts et de champs.

3. LES APPLICATIONS

31. Applications descriptives

311. Le codage du récit

312. Les stratégies décrites

32. Applications évaluatives

31. Les trois types de « *Savoir s'il faut le faire ?* »

32. Esquisse d'une mesure du risque lié à l'utilisation d'un statut hors de son champ

33. Les conflits entre le statut de « natif » et le statut « d'intrus »

34. Gain en professionnalisme : rectification d'une erreur dans une compétition sportive

35. Perte en professionnalisme : conflit dans une équipe de nuit au tri postal

Mots – clés :

| | |
|---------------|----------------|
| Champ de vie | Logique |
| Culturel | Récit de vie |
| Champs de vie | Réfutation |
| Légitimité | Statut pluriel |

L'auteur

Christian Bourion est maître de conférences à l'Université de Nancy 2. Membre du laboratoire de recherche GREFIGE, ses thèmes de recherche sont à l'interface entre le comportement et l'apprentissage organisationnel dans le double contexte de petites structures/PME et de grandes organisations publiques. En français, il a publié six ouvrages de management aux Editions ESKA à l'intention des praticiens ou des étudiants. Le dernier est en anglais et il sera édité, fin 2004, chez Palgrave MacMilan.

Analyse des récits de vie

Conception d'un cadre d'analyse permettant de rendre intelligibles des situations organisationnelles spécifiques issues des brassages de cultures et de mentalités.

Christian Bourion
ICN, Université de Nancy 2

Les comportements organisationnels, surtout ceux qui concernent les prises de décision, constituent un objet d'étude pour les sciences politiques, le droit, l'économie, la sociologie, le management, la gestion, la psychologie, la psychanalyse, la psychothérapie et même la biologie et la physiologie. Le concept de représentation mentale est le produit enchevêtré de ces travaux qui convergent pratiquement tous vers la cognition. La démarche mentale de l'acteur qui consiste à se représenter une situation ex ante constitue une opération de construction d'une « réalité » (dans l'environnement interne) de la « réalité » (dans l'environnement externe) (Korzybski, 1933 ; Bachelard, 1934 ; Simon, 1958 ; Laborit¹, 1981 ; Morin, 1977 à 1985). Pour aborder ces représentations mentales, particulièrement dans le champ du comportement organisationnel et dans celui de la décision, il faut disposer d'un canal qui permet à l'acteur de « se raconter » : les récits de vie. Mais avant de montrer comment a été utilisé ce canal, la première partie de la communication traitera la question suivante : *comment et sous quelles formes ont été prises en compte petit à petit les représentations mentales ?* La communication décrira ensuite une méthode qui permet d'étudier les représentations mentales dans les récits de vie et qui permet de les interpréter comme représentations individuelle ou collective, par famille de récits. C'est cette méthode, originale et simple, qui fait l'objet de la seconde partie. Et enfin, l'article exposera dans une troisième partie, deux illustrations de ce que l'on peut faire de cette méthode : ou bien expliciter clairement un récit aux actions incompréhensibles et inefficaces en mettant à jour, champs, statuts et logiques des actions ou bien évaluer un type de stratégie apparaissant dans une famille de récits et déterminer la légitimité de la stratégie menée, sans avoir besoin de faire appel au moindre jugement de valeur, mais en se reposant uniquement sur l'analyse en terme de statuts et de champs.

¹ Laborit décrit chaque représentation comme une sorte de bilan informationnel en l'absence duquel le sujet ne peut, ni prendre une décision, ni adopter un comportement et passe alors en « inhibition de l'action » ; un cas célèbre d'absence de représentation mentale d'une situation est celui du Président de la République Française, en mai 1968, qui aurait déclaré : « *la situation m'était insaisissable* » ...

1. CONCEPTS ET SOURCES

La découverte des représentations mentales et de leur rôle fondamental dans le comportement humain est récente : même si elle transparaît en 1660 dans un texte, on ne peut dater précisément que de 1933 les premières affirmations concernant son existence et de 1960, la démonstration définitive. A noter que l'école de Chicago utilise des récits de vie, mais dans un autre champ scientifique. La communication va retracer brièvement quelques points de repères concernant ce cheminement scientifique au cours de la période (1884 – 2004), avec une date pivot (1960) où Kuhn impose la démonstration qui ne fait, encore aujourd'hui, l'objet d'aucune réfutation. Bien qu'il soit difficile de retracer depuis l'origine le chemin suivi par un concept devenu depuis universel, on peut toutefois reconstituer quelques éléments d'arborescences, fugaces indices de relation de cause à effet, à partir des bibliographies des chercheurs, à condition de noter toutefois qu'une démarche exhaustive requerrait l'examen de plusieurs millions d'enchaînements²... Ce n'est donc pas la totalité des cheminements possibles, mais seulement le cheminement qui a concerné la recherche qui va être décrit succinctement.

1.1. LES REPRESENTATIONS MENTALES

La science admet aujourd'hui qu'il y a représentation(s) mentale³(s) dès qu'un cerveau humain intervient au cours d'un processus de traitement de l'information : *un arbre ne fait pas de bruit en tombant, s'il n'y a personne à proximité pour l'entendre*⁴. Filmer la chute sous un angle ? Mesurer les décibels produits par sa chute ? Effectuer l'addition des chutes ? C'est choisir de construire une réalité parmi d'autres. Voir dans la chute de l'arbre une application de la loi de Newton ? Les effets du vent ? Ceux de l'enracinement ? Le risque d'alimenter un incendie de forêt ? Interpréter ce dernier comme une punition divine ? Y voir un phénomène écologique ? C'est mettre en avant une représentation mentale parmi d'autres. Cette partie retrace l'émergence et la reconnaissance scientifique de ce rôle subjectif joué par le cerveau et ses représentations, et plus particulièrement l'incidence sur les sciences de la décision.

1.1.1. L'émergence du concept de représentation mentale

Quelques précurseurs sont encore cités voire publiés aujourd'hui, comme le texte de Robert Boyle, datant de 1660, traduit puis publié dans Calon et Latour en 1990. Ce texte, par sa conception du compte rendu, de l'article transmis à ceux qui n'ont pas « vu » l'expérimentation, mais à qui on la « raconte », met en évidence l'importance, déjà au XVII^{ème} siècle, des représentations mentales dans l'intégration d'une

² Multiplication matricielle entre « auteurs cités » et « auteurs qui citent ».

³ Les « représentations mentales » de l'imagination humaine bénéficient de multiples approches : « Inférences » chez Korzybski (1933), « construit » chez Bachelard (1934), « gestalt » dans la théorie de la forme (Perls), « environnement interne » chez Simon (1957), « paradigme » chez Kuhn (1960), « mécanismes perceptifs » chez Piaget (1963), « cartes cognitives » chez Cossette (1993), etc.

⁴ Célèbre exemple de Korzybski. Op. cit.

découverte scientifique nouvelle. Boyle assimile pratiquement la représentation mentale de « celui qui a vu » le déroulement de l'expérimentation à la représentation mentale de « celui qui a lu le compte rendu » le récit du déroulement de l'expérimentation. Il insiste donc sur la qualité de ces comptes rendus. Mais c'est surtout à la fin du XIX^{ème} siècle qu'on trouve des précurseurs encore référencés aujourd'hui. Peirce publie en 1878 « *Textes anti-Cartésiens* », un document réédité en 1984 chez Aubier, qui est cité par Le Moigne et Martinet en 1990. Aux Etats-unis, MacLean, cite parmi ceux qui cherchaient déjà à connaître l'activité cognitive qui préside à l'action et à la décision, les travaux de James, *What is an emotion ?* ouvrage datant de 1884. Le document est aussi référencé par Laborit en 1981. Baldwin publie en 1889 *L'interprétation sociale et morale des principes du développement mental*, Bechterew publie en 1913 *La psychologie objective*. Un autre précurseur de l'école de la forme (gestalt), Köhler publie en 1919 *Psychologie de la forme. Introduction à de nouveaux concepts en psychologie*. Raoul Anthony publie à Paris en 1928 *Leçons sur le cerveau*.

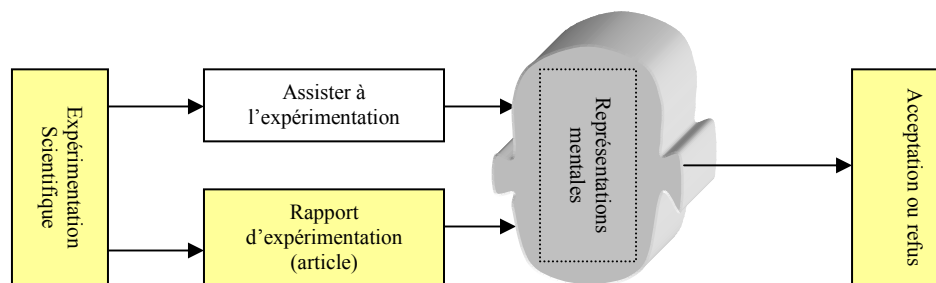


Tableau 01 : le rôle des représentations dans l'évaluation scientifique

Pourtant, les représentations mentales qui dominent la pratique du management restent à l'image de *Scientific management* (1947) de F. W. Taylor ou de *Administration industrielle et générale*⁵ de Fayol. Ces approches se « représentent » le comportement humain sur le modèle d'Aristote et de Descartes, semblable à celui d'un ordinateur, sans doute afin de le rendre prévisible, de maximiser sa performance et de minimiser ses erreurs. Il faudra un long cheminement pour que se construise un nouveau paradigme. Au vingtième siècle, sa construction démarre sur le terrain de l'organisation. C'est d'abord Dubreuil qui, en 1924, tente la stratégie de la main tendue pour rétablir l'ouvrier dans sa dignité humaine et écrit un livre précurseur du mouvement actuel sur la responsabilité civique, sociale et durable des organisations : *La République industrielle*. En 1931, Mayo reconnaît explicitement l'échec du modèle rationaliste dans *Les problèmes humains dans la civilisation industrielle*. Mais c'est seulement en 1933 à Lakeville (USA) que la recherche quitte le terrain de l'organisation pour se situer au niveau de l'activité mentale : le comte Alfred Habdank Korzybski est né à Varsovie, en 1879. Enfant, il apprend simultanément quatre langues, de par ses parents, et ses deux nourrices, de quatre nationalités différentes. Il se trouve donc placé dans des conditions exceptionnelles pour étudier le rôle joué par le langage sur l'activité cognitive. Le lecteur reste confondu par la somme de connaissances psychologiques, psychiatriques, philosophiques et épistémologiques⁶ qu'il

⁵ Les deux ouvrages sont chez Dunod.

⁶ Michel Saucet, p. 19, *La sémantique générale aujourd'hui*, 1987, Le courrier du livre.

assimile puis articule. Il publie en 1921, son premier ouvrage : *Manhood Of Humanity*. Puis en 1933 paraît *Science and Sanity, An Introduction To Non-Aristotélian Systems and General Semantics*. Le livre est traduit très tardivement et complété, après son décès, par sa célèbre conférence : *Le rôle du langage dans les processus perceptuels*, traduite en 1953. Il met en évidence que l'activité cognitive procède en fait par inférences successives ; il illustre cette théorie avec l'adage : « **La carte n'est pas le territoire** » que Le Moigne complète par un « oui, mais » « *le territoire connu constitue la carte*⁷ ». Sa recherche donne naissance à l'école non aristotélienne qui prépare une révolution. Celle-ci atteindra toutes les sciences, quarante ans plus tard, quand Kuhn introduira le concept de paradigme pour expliquer les révolutions scientifiques et leur rupture physiologique. En 1934, *Le nouvel esprit scientifique*, de Gaston Bachelard, maintes fois réédité depuis, passe pratiquement inaperçu d'après Martinet et Le Moigne, alors qu'il peut être considéré comme le père français du constructivisme avec la fameuse phrase qui lui est attribuée : « **Rien n'est donné, tout est construit** ». Il est cité par Calon et Latour en 1990. Les travaux de Piaget commencent avant 1934, avec *La construction du réel...*(1937) jusqu'au texte de 1968, *Logique et connaissance Scientifique* dans l'Encyclopédie de la Pléiade, considéré comme « LE » texte fondateur des épistémologies constructivistes, que Piaget appelait « génétique » et que Korzybski appelait « électrocoïdal ». Piaget est cité par Rapoport en 1967, par Changeux en 1983, par MacLean et Martinet en 1990, par Boltanski et Chiapello en 1999. En 1949, un américain, MacLean commence ses travaux dans le champ de la biologie qui donneront naissance à 23 articles entre 1949 et 1990 et constitueront plus tard les références communes à tous les champs scientifiques sur l'explication du fonctionnement cognitif du cerveau, avec la théorie des trois cerveaux.

1.1.2. Sa pénétration en sciences de gestion

La pratique du management et l'administration des organisations ont deux gardiens du temple qui considèrent la gestion comme une « mention⁸ » de leurs domaines : les économistes et les ingénieurs. Mais ces derniers empruntent plus volontiers leurs modélisations sur la rationalité des choix à la physique énergétique, plutôt qu'à la psychologie cognitive⁹. En 1939, Drucker s'attaque de front à la première ligne de défense du mythe de l'homo economicus. Il publie *La fin de l'homme économique*. Simon et March publient en 1957 leur œuvre magistrale, toujours inégalée, *Organizations*, qui reprend les travaux antérieurs, soit 152 modèles et sape les fondations du mythe de la rationalité, fondations entretenues par les ingénieurs (Kepner et Tregoe, 1965). Il procède astucieusement en établissant une restriction, une sorte de limitation de la rationalité de l'acteur dans l'organisation et décrit l'activité résolutoire, face à un problème inconnu, ouvrant la voie aux modèles modernes : mais il ne parle pas d'activité créative ou heuristique, il montre simplement que celle-ci n'a plus rien à voir avec la recherche de l'optimum, mais simplement avec « l'invention » d'une solution au problème. Il dit ne pas traiter de l'activité cognitive, car il n'en a pas besoin (sic). Il obtiendra la Médaille d'Or de la société américaine de psychologie en 1969 avant d'obtenir

⁷ LE MOIGNE (J.L.), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, coll. Que sais-je ? PUF, 1995.

⁸ Terme employé dans la réforme LMD qui désigne les multiples divisions d'un Master.

⁹ Article publié par Jean-Louis Le Moigne, op. cit.

le Nobel d'économie en 1978 et il est sans doute le chercheur le plus référencé en science de gestion. En 1997, M.J. Avenier publie un ouvrage collectif : *La stratégie « chemin faisant »* où Régine Teulier-Bourgine se réfère explicitement (p. 95) au concept de représentations comme guide interactif de l'action. Concept que prolonge notre ouvrage *Emotional logic and decision making* (1999, 2001 ; 2004 pour l'édition anglaise) où nous développons le rôle joué par les émotions dans les représentations, interaction entre l'environnement externe et l'environnement interne, comme matériau de base des stratégies de décision.

1.1.3. La reconnaissance universelle du concept

En 1962, c'est avec Kuhn, que les représentations pénètrent dans le champ de la « recherche sur la recherche » et vont remettre en cause tous les domaines scientifiques, avec *La structure des révolutions scientifiques*. Le livre s'attaque de front aux certitudes des chercheurs en montrant qu'ils sont les premiers concernés par la théorie des représentations mentales : Kuhn montrent que les chercheurs s'avèrent incapables de percevoir des données qui contredisent leurs modèles et que cette incapacité serait d'ordre physiologique. C'est la célèbre expérience où il introduit subrepticement des **cœurs noirs et des pics rouges** dans un jeu de cartes : fait non attendu, que l'observateur ne perçoit pas, car le paradigme du jeu de cartes est que les pics sont noirs et les cœurs sont rouges. Kuhn sera cité en 1990 par Claude Mouchot (in Martinet) ; Calon et Latour intitulent un paragraphe de *La science telle qu'elle se fait* : « Enfin, Thomas Kuhn vint... ». Boltanski et Chiapello le citent aussi en 1999. Mais, Kuhn ne cite personne qui permettrait de reconstituer le champ sur lequel il s'appuie ; il n'a pas de bibliographie, mais des notes de bas de pages, il travaille dans un autre champ et ne se reconnaît qu'un maître, James B. Conant à qui il attribue modestement l'origine de son livre. René Thom conclut que depuis Kuhn, « si la science progresse, c'est en quelque sorte par définition », remarque qui serait malicieuse, d'après Le Moigne et Martinet (p. 242). En 1979, est publié le désormais classique ouvrage de Prigogine et Stengers, *La Nouvelle Alliance, métamorphose de la science* qui tente d'assurer la réconciliation entre le paradigme scientifique positiviste et l'autre, plus humaniste. En 1981, Watzlawick publie *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, (traduit de l'allemand en 1988 ; le Seuil). En ce qui concerne cette recherche, pour pouvoir étudier cette « invention de la réalité », la démarche a consisté à demander à des praticiens du management d'écrire un récit de leur vie. Cette demande a mis la recherche en présence d'un volume important de données qualitatives et il a fallu procéder à une codification globale pour traiter ces données¹⁰.

1. 2. DES RECITS DECRIVANT LA VIE ORGANISATIONNELLE

La connaissance exhaustive de la vie organisationnelle de millions d'actifs est hors d'atteinte En effet, la vie organisationnelle concerne quotidiennement 11,4 millions de salariés dans le privé et 2 millions de non-salariés ; 5,6 millions de fonctionnaires et 4 millions de non-fonctionnaires dans le public. Il concerne aussi

¹⁰ « *Le statut pluriel des acteurs* » a été accepté le premier juin 2004, par la Revue des Sciences de Gestion (Paris I, Sorbonne, UFR 06, France). « *La décision enchevêtrée* », est en cours d'examen dans une Revue Internationale.

les chômeurs qui sont au nombre de 2,5 millions suivant les périodes et les méthodes de calcul. 23 millions d'actifs sont ainsi à l'origine de comportements organisationnels quotidiens¹¹. Le canal source est donc assimilable à un tirage aléatoire concernant quelques centaines d'unités parmi les possibles...

1.2.1. Le processus de collecte des récits : l'observatoire

Plusieurs centaines de professionnels viennent et demeurent une année complète en formation permanente au Pôle Lorrain de Gestion (France) au sein de plusieurs diplômes professionnels. Ces professionnels sont prêts à s'exprimer, car leur démarche de « retour » en formation se manifeste la plupart du temps sur une toile de fond tissée de plusieurs besoins : besoin de sécurité ; besoin d'apprendre ou de comprendre ce qui s'est passé avant d'aller plus loin ; prise de conscience de limites révélées par des expériences, par des initiatives qui ont avorté, voire par un projet qui a échoué et bouleversé leur trajectoire de vie. En cours de mutation professionnelle, ces managers ont assuré des responsabilités antérieures, riches, nombreuses et variées, sources d'un processus d'apprentissage organisationnel d'autant plus important qu'ils ont piloté des configurations à forte entropie. Mais l'information, relative à cette expérience, difficile et riche à la fois, demeure au niveau de l'acteur concerné. Elle ne constitue pas encore un savoir disponible pour d'autres acteurs. **Le dispositif de recherche vise à rendre intelligible l'apport contenu dans chacun de ces apprentissages organisationnels.** Pour ce faire, depuis 1995 environ, chaque responsable rencontré est invité à produire un récit¹² classé à l'aide d'un code-type : (M14; 176 ; 1996 ; MOTFC ; 2000)¹³.

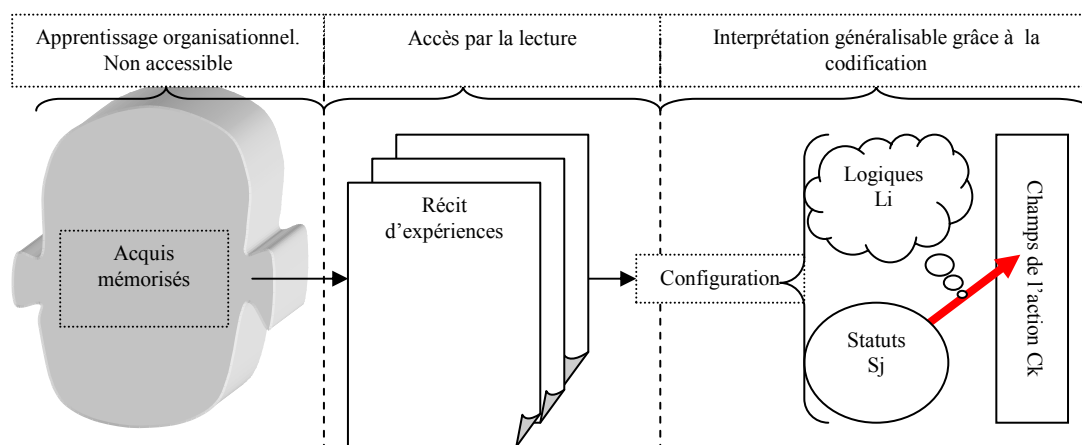


Tableau 02 : le processus de production des récits

¹¹ Sources : Eurostats.

¹² *Observation du management de première ligne par la méthode des flux de récits de vie.* Utilisation de récits biographiques professionnels hiérarchiques écrits pour constituer une banque au sein du champ du « comportement organisationnel » en management. Article accepté par la revue *Market Management* début 2004. **Le couplage de la méthode de l'observatoire et de celle des récits de vie.** (Utilisation de récits biographiques professionnels hiérarchiques écrits, pour constituer une banque au sein du champ du « comportement organisationnel » en management de première ligne). Communication acceptée au colloque international « Méthodes de recherches innovantes pour créer des connaissances opérationnalisables » Lyon, Conférence co-organisée par la Division « Méthodes de Recherche » de l'Academy of Management et par l'ISEOR Université de Lyon ; 18 – 20 Mars 2004.

¹³ Toutes ses références ne sont pas dans chaque code. (Première date, 1997 : date des faits) ; (176 : numéro du récit dans la liasse portant sur les processus de décision) ; (PAMT : codage du nom du scripteur). (Seconde date : 2000 ; date de création du récit).

L'invitation au récit est la suivante : « *Décrivez par écrit une situation professionnelle actuelle ou un épisode de vie professionnelle qui vous tient à cœur, qui semble important à vos propres yeux, selon vos propres normes* ». Elle ne précise pas la configuration, mais se contente de préciser la méthode de choix : malgré cette liberté de choix, à quelques exceptions près, les récits se centrent sur des processus de décision et d'action qui n'ont pas évolué conformément à ce qui était prévu. Ces récits peuvent prétendre constituer des représentations mentales sur des construits d'expériences (Callon et Latour, 1990).

1.2.2. Les scripteurs

Cette population est composée de professionnels du domaine public ou privé, cadres ou prétendant le devenir, dont quelques uns viennent de pays étrangers. Elle se renouvelle annuellement. Elle présente une caractéristique très particulière sur le plan de la motivation : chacun de ses membres aspire à des responsabilités plus élevées que celles qu'il occupe actuellement. Répartis suivant leur motivation, les membres de cette population se situent dans une sorte de continuum : à l'un des extrêmes du continuum figurent des responsables qui ont l'ambition de s'insérer à un niveau plus élevé du système hiérarchique. Pour satisfaire cette ambition, ils remettent en cause leur situation. Ils reprennent des études interrompues précocement, etc. Leur attitude par rapport à la commande de récits de vie est semblable à celle qu'ils développent vis-à-vis de leur projet : très positive. A l'autre extrême du continuum, figurent de jeunes chômeurs ou des cadres en réinsertion. Ils acceptent la commande avec passion, mais ils sont demandeurs de points de repères, de normes, de feedback. Leur apport est qualitativement considérable. Enfin, ceux qui ne sont pas pris en charge par un organisme tiers au niveau du financement et qui ont une démarche personnelle (autofinancement de leur projet), investissent fortement la commande et témoignent de multiples choix de vie et de multiples alternances « succès - échec »... La motivation est forte et se traduit parfois par un transfert, comme en témoignent ces phrases : (1989, VALBBC, 2004). « *Merci de m'avoir donné l'occasion d'extraire de façon définitive ce conflit de mon esprit* ». (JAGB, 2004) « *Merci, le fait d'avoir réalisé ce travail m'a beaucoup aidé à clarifier et à ordonner ma pensée (...) Cela m'a fait du bien et j'ai vraiment pris du plaisir à écrire ce récit* ». (2004, JAPB, 2004) « *Merci beaucoup (...) J'ai pris énormément de plaisir à rédiger ce récit* ». Les récits incluent en général des éléments de la vie extra professionnelle, car les scripteurs choisissent de préférence des configurations professionnelles qui les ont marqués, donc susceptibles d'avoir une incidence sur leur vie privée.

1.2.3. Les récits de vie

Les configurations décrites par les récits durent de une seconde (*une femme « N+1 » reçoit en public une claque de sa collaboratrice « N »*) à plusieurs dizaines d'années (*Succession de licenciements imputables à une erreur durable et persistante mais non identifiée*). Les stimuli déclencheurs les plus courts, mais les plus intenses sont les ruptures, les licenciements, les accidents du travail ou de trajet, des gestes professionnels divers ; interviennent ensuite les difficultés au sein de la hiérarchie à travers des discussions, des entretiens, des réunions, des actions brèves; puis la durée de la période décrite s'accroît pour atteindre quelques semaines à quelques mois avec les stages, les projets ou missions ; de nombreux récits racontent

une façon de travailler, un emploi avec les difficultés inhérentes ; interviennent également des récits qui évoquent des éléments structurels, éventuellement sur plusieurs années.

Le volume brut total produit est de l'ordre¹⁴ de 800 « récits de pratiques et récits de résolution de problèmes ». Parmi eux, 200 ont été rejetés, ne remplissant pas les critères de sélection, 271 figurent dans une publication antérieure¹⁵ et 329 sont disponibles. 34 % des récits publiés sont ceux de professionnels, (dirigeants de proximité, cadres, agents de maîtrise, commerçants, etc.), candidats au passage « cadre » ou cadres disséminés dans plusieurs organisations. 27 % concernent des cadres ou salariés situés dans notre proximité. 21 % concernent des personnages publics, des intérimaires, des consultants, etc., et 15 % des étudiants stagiaires. Si nous classons les récits suivant le canal d'obtention du récit, 40 % des récits publiés sont parvenus par le canal écrit, 23 % par les canaux médiatiques publics; 18 % ont été recueillis par entretien privé, 18 % ont été observés directement et seulement 1 % a été recueilli par le Net. L'analyse de contenu des récits fait apparaître une infinie diversité des cas évoqués. Sur l'échantillon constitué par les vingt derniers récits recueillis en décembre 2003, nous trouvons 5 récits concernant des problématiques liées à des rumeurs, à un abandon de poste, à une démission et à un harcèlement, 2 problématiques créées par l'opposition entre obligations professionnelles et obligations personnelles, 2 problématiques liées à un licenciement, 2 autres liées à une croissance trop rapide de TPE et PME, puis tout un ensemble disparate: un cas d'influence syndicale sur un choix promotionnel, un changement de calcul de prime, source de mécontentement général, un congé formation obtenu au « forceps », l'application du règlement concernant le paiement d'amendes pour stationnement sur les places réservées aux handicapés qui donne lieu à « faux et usage de faux », une prise de poste dans une situation hostile, un désaccord avec la direction où celle-ci change sa décision au dernier moment et un responsable qui s'interroge sur sa façon de diriger. Erreurs de décision ? Erreurs d'interprétation des comportements ? Événements fortuits ? Décision stratégique ? L'ensemble de ces récits constituent une sorte de « catalogue de situations à risques » où s'est produit un écart par rapport à une norme. D'où le projet de chercher à articuler les situations les unes par rapport aux autres en les situant sur deux axes communs.

2. LA METHODE

La méthode a pour objectif de clarifier les représentations mentales intervenant dans l'action. L'action organisationnelle est d'abord codée par deux variables. Ces deux variables permettent de déterminer chaque position successive de l'acteur, sur une sorte « d'échiquier », à la façon d'un jeu de dames ou d'un jeu d'échecs, l'acteur constituant une « pièce ». « L'échiquier comprend 8 fois 8 cases et représente 64

¹⁴ De nouveaux récits arrivent chaque jour.

¹⁵ Nos observations se répartissent plus ou moins de la façon suivante : comment les écarts se produisent-ils ? : *La logique émotionnelle*, ESKA, 1999, 2001, 387 p. Comment les éviter ? *Le management sans pouvoir*, ESKA, 2000, 285 p. Comment éviter les pièges ? *Les abus de pouvoir*, ESKA, 2001, 298 p. Comment cela se passe-t-il effectivement ? *Le processus de décision*, ESKA, 2002, 655 p.

représentations mentales. L'action est repérée par des déplacements de pièces. Ces déplacements sont matérialisés par des flèches. Chaque changement de coordonnées, décrits par le récit, permet de suivre la stratégie du scripteur sous forme d'un déplacement de pièce(s) posée(s) sur cet échiquier. L'écart vertical entre deux pièces matérialise un écart entre les représentations des acteurs en présence. Le premier paragraphe, décrit le codage, tandis que le paragraphe suivant, décrit la dynamique de l'action.

2.1. LA CODIFICATION

Pour pouvoir articuler une telle quantité de données qualitatives, la recherche a mis au point une méthode de « codification » reposant sur deux variables et une fonction : les variables sont constituées respectivement par le champ de l'action et le statut pluriel de l'acteur et la fonction définie au croisement des deux variables concerne la logique de l'action.

2.1.1. Les champs de l'action

Chaque récit décrit une configuration. La configuration en tant que cadre général de l'action du récit, peut être divisée en multiples champs d'action qui constituent les « états » d'une variable discrète C_k . Pour effectuer une analyse concernant plusieurs récits, les états doivent être progressivement définis, car l'introduction d'un nouvel état invite à affiner la codification des récits (Huberman et Miles, 1991). Les données concernant les états des champs ont été saturées avec 26 récits¹⁶ de nature emblématique. Mais la découverte d'un nouveau champ, pertinent pour la recherche, pouvant obliger le recodage de l'ensemble des récits n'est jamais à exclure, a priori. Cette saturation a mis à jour les champs suivants. Le champ C_0 est le champ du territoire, le champ C_I est celui de l'individu et divers, le champ C_{II} est celui du couple, de l'amitié, le champ C_{III} celui de la famille, le champ C_{IV} est le champ professionnel, le champ C_V celui de la citoyenneté, de la nationalité, le champ C_{VI} , celui de la religion et le champ C_{VII} , celui de l'ethnie. L'ordre est obtenu par tâtonnements successifs.

$$\text{Champs de la configuration } k = (C_0, C_I, C_{II}, C_{III}, C_{IV}, C_V, C_{VI}, C_{VII}) \quad (1)$$

Dans l'analyse isolée d'un récit, la recherche peut redéfinir la structuration des champs en fonction des particularités du récit analysé ; des champs peuvent se révéler inutiles ; en revanche, un ajout obère la possibilité de construire des tableaux de comparaison entre plusieurs récits. Le repérage des champs se fait par le texte : par exemple, cet extrait du récit (A46, 1999, CABB, 2000) introduit clairement un champ professionnel C_{IV} : « *La société vient d'accéder à ma demande et j'ai embauché un jeune ingénieur en conception qui travaille sur le montage d'un programme compliqué de compilation automatique de données* ». Dans ce deuxième extrait d'un autre récit (170, NAGB, 2004), le scripteur introduit le champ religieux C_{VI} et celui des études qu'on mettra en C_{IV} (champ pré professionnel) : « *Les études au sens le plus moderne du terme ont toujours été le meilleur facteur d'intégration des juifs, éternels exilés, au sein de*

¹⁶ Les 26 récits d'expériences qui ont saturé nos données se sont déroulées en Allemagne, au Bénin, en France (Région des Alpes, Lille, Metz, Nancy, Paris, région des Vosges), en Guadeloupe, en Italie, au Maghreb, en Martinique et au Mexique.

leurs pays d'accueil ». Dans ce troisième extrait, (1989, VALBBC, 2004), le scripteur introduit le champ personnel C_0 , le champ familial C_{III} et le champ professionnel C_{IV} : « *J'apprends que M... a deux fils et qu'il aurait aimé avoir une fille, Philippe pense que M... me considère un peu comme sa fille. (...) M... se révèle très possessif avec moi, par exemple ; il refuse que je participe à des réunions d'informations relatives à ma formation dans le cadre des missions qu'il m'a confiées, ma seule source c'est lui-même. (...) Il ne supporte pas que je sois entourée de collègues masculins et manifeste sa jalousie en les critiquant fortement* ». Ce dernier extrait illustre aussi l'insuffisance de la seule catégorie de champ de vie pour rendre compte de l'intégralité de l'action.

2.1.2. Le statut pluriel des acteurs

Si les acteurs étaient rationnels, en théorie, ils n'actionneraient que leur statut professionnel au sein du champ professionnel : la seule connaissance du champ permettrait de rendre compte de l'action et ne nécessiterait pas un second codage. Mais ce second codage est imposé par les observations : en effet, les récits montrent que les acteurs n'actionnent pas uniquement leur statut professionnel dans le champ professionnel, leur statut familial dans le champ familial, leur statut religieux dans le champ religieux, etc. Ces acteurs se présentent avec toutes leurs composantes statutaires au sein de chaque champ et sont par exemple capables d'actionner leur statut religieux au sein du champ professionnel, leur statut professionnel au sein du champ familial et leur statut familial au sein du champ du couple et leur statut de couple au sein du champ professionnel, conformément au modèle de la poubelle, c'est-à-dire suivant les occasions. Ce n'est plus le statut professionnel quel qu'il soit, qui constitue le déterminant principal de la logique professionnelle de l'acteur, mais un ensemble pluriel disposant de logiques « dormantes » qu'il peut choisir en quelque sorte de « réveiller » et de mettre aux commandes. D'où la proposition de nommer cet ensemble, le « **statut pluriel** » de l'acteur.

$$\text{Statut pluriel de l'acteur}_i = (S_0, S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6, S_7) \quad (2)$$

Les indices ont la même signification que pour les champs : 1 pour l'individu, 2 pour le territoire, 3 pour la famille, 4 pour le professionnel, etc. Les chiffres arabes sont utilisés pour les statuts et les chiffres romains pour les champs. A la différence du codage des champs limité à huit états, chaque statut S_i peut prendre un nombre très variable d'états, atteignant la centaine pour le statut professionnel S_4 . A titre d'exemple un homme k peut disposer du statut pluriel suivant : S_7 = origine européenne ; S_6 = catholique ; S_5 = canadien ; S_4 = directeur ; S_3 = père de famille ; S_2 = époux ; S_1 = québécois ; S_0 = écrivain. Ces statuts définissent une identité plurielle qui va influencer considérablement l'acteur dans sa façon de prendre ses décisions. Cet extrait du récit (JAFBFC, 2000) illustre comment émergent simultanément champs et statuts : « *Elle était à bout et le directeur annonça à toute l'agence qu'il comptait la licencier. (...) J'ai décidé de faire une lettre sous forme de pétition à la direction régionale (pas d'implication des syndicats). Cette lettre a été signée par 90 % des employés de l'agence. Je l'ai remise en main propre au directeur et à la direction générale. Gravement malade, Valérie refusa la proposition de la direction et démissionna* ». Les deux champs de la configuration sont le champ de la santé C_0 , et le champ professionnel C_{IV} . Le statut pluriel de Valérie est composé en S_4 d'une composante commerciale ; en S'_4 de la composante « démissionnaire » et en S_0 du

statut de malade. Voici un autre exemple de statut pluriel dans le récit (CAIBJ, 2002) : « *(Son) management (...) a tout d'un coup changé radicalement (...). Sa gentillesse faisait place à une agressivité croissante... (Selon) son explication (...) ma nouvelle compagne (...) me détournait de mes obligations professionnelles, elle me rendait moins disponible pour l'entreprise. Et durant six mois j'ai eu droit à un "pilonnage" sur ma vie privée, avec quelquefois des appels téléphoniques à la maison, durant mes absences* » : les deux champs de la configuration sont le champ professionnel C_{IV} et le champ du couple C_{II} . Le statut pluriel du scripteur est composé d'un statut de commercial S_4 et d'un statut d'époux S_2 . Enfin, certains statuts personnels sont susceptibles de constituer des amplificateurs ou des modérateurs dans le travail : dans le récit (A34, 1994, SAB, 2000) : « *Il s'agissait d'un homme proche de la cinquantaine qui occupait ma place, il y a de cela des années et qui avait été promu à son poste actuel – je l'ai appris plus tard – parce qu'il détenait des informations sur un de ses supérieurs. Avec ce problème, il s'est fait exclure par ses pairs, (...) mais il était aussi grillé auprès de ses anciens camarades de travail (...) Le travail déjà difficile, devenait un enfer quand il faisait sa ronde* » : ce hiérarchique tient son statut S_4 de « contremaître » de son autre statut S_0 de « maître chanteur ». D'après un autre scripteur (MABB, 2004), le sexe peut aussi jouer un rôle amplificateur : « *Au final, je crois que le fait d'être une (belle) femme a facilité ma mission car il m'a semblé que les hommes se sentaient plus en confiance en ma présence pour m'exposer leurs problèmes, ce qui m'aida considérablement à trouver les points faibles du département logistique et à les résoudre lorsque je le pouvais* ».

La jeunesse peut jouer un rôle modérateur : un homme jeune peut souffrir considérablement tant que son statut n'est pas réaffirmé par son « N+1 » : « *Monsieur X. (...) avait pris la décision de faire passer une note de service (qui) présentait « officiellement », précisait, ou plutôt confirmait à nouveau, le statut de Thomas, dans l'entreprise, celui de directeur technique. (...) Les comptables et la secrétaire qui ne prenaient en compte auparavant que les ordres de Monsieur X. et jamais ceux de Thomas, se mirent réellement à coopérer avec ce dernier (...) ce jeune homme nouveau dans l'entreprise, avec ses vingt ans de moins, (qui) leur donnait des ordres et qui était mieux payé qu'elles, et ce malgré leur 15 années d'ancienneté* ». Enfin, avec ce double codage, chaque récit figure à une intersection : verticalement, au sein du champ, horizontalement, au sein du statut de l'acteur. Cependant, chaque récit contient plusieurs statuts et plusieurs champs ; il ne peut donc pas être représenté par un seul point ; dans ces conditions, ce n'est donc pas le récit en lui-même qui peut être indexé, mais plusieurs données de ce récit qui ne correspondent chacune qu'à un seul champ et à un seul statut : c'est ce qui est appelé « logiques de l'action ».

2.1.3. Les logiques de l'action

Le premier codage concerne le territoire : il partage le territoire de l'action en une série de champs. Le second concerne les acteurs : il qualifie chaque acteur par son statut pluriel qui peut contenir une douzaine de statuts singuliers. Le troisième codage concerne la logique de l'action L_i dont le point de départ est le statut de l'acteur S_j et le point d'impact, le champ C_k . Chacun des statuts S_j pousse l'acteur à agir suivant une certaine logique L_i dans un certain champ C_k : s'il est croyant (C_{VI}) ses croyances (S_6) vont le pousser à

agir suivant une logique religieuse L_6 ; s'il se sent citoyen (C_V), ce statut va le pousser à remplir ses devoirs de citoyen L_5 suivant ses principes civiques S_5 . Il va rechercher l'efficacité et de la performance L_4 dans le champ professionnel C_{IV} en tant que directeur S_4 . S'il est père de famille S_3 , il va agir pour protéger ses enfants L_3 . La logique de l'échange d'affection L_2 en tant qu'époux S_2 , etc. Ainsi, statuts S et logiques L vont jouer un rôle explicatif dans l'action. A chaque logique de l'action sont associés un statut et un champ d'action.

$$L_{j,k} = L(S_j ; C_k) \quad (3)$$

Les logiques L_i sont représentées par des flèches. Elles constituent une action localisée dont l'étude doit permettre d'établir les limites de l'efficacité de chacune d'entre elles.

| | C_0 | C_I | C_{II} | C_{III} | C_{IV} | C_V | C_{VI} | C_{VII} |
|-------|--------------|--------------|---------------|----------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| S_0 | | | | | $L_{(IV, 0)}$ | | | |
| S_1 | | | | | $L_{(IV, 1)}$ | | | |
| S_2 | | | | | $L_{(IV, 2)}$ | | | |
| S_3 | | | | | $L_{(IV, 3)}$ | | | |
| S_4 | $L_{(0, 4)}$ | $L_{(I, 4)}$ | $L_{(II, 4)}$ | $L_{(III, 4)}$ | $L_{(IV, 4)}$ | $L_{(V, 4)}$ | $L_{(VI, 4)}$ | $L_{(VII, 4)}$ |
| S_5 | | | | | $L_{(IV, 5)}$ | | | |
| S_6 | | | | | $L_{(IV, 6)}$ | | | |
| S_7 | | | | | $L_{(IV, 7)}$ | | | |

Tableau 04 : les logiques de l'action professionnelle repérées par le champ professionnel C_{IV} et le statut professionnel S_4 .

L'apport essentiel de la recherche se situe à ce niveau du modèle : deux et non pas une seule variable, par ailleurs très proches, permettent de rendre compte de la complexité des comportements qui est une des sources de nombreuses difficultés : en effet, l'acteur ne se contente pas d'agir avec une logique professionnelle dans le champ professionnel, mais aussi avec les autres composantes de son statut pluriel ; il appliquera une logique religieuse, à moins que ce soit une logique de couple ou une logique familiale. Dans ce tableau, la recherche des logiques se centre d'abord verticalement sur le champ professionnel C_{IV} et ses recoupements avec d'autres statuts S_j , puis elle se centre sur le statut professionnel S_4 et ses recoupements horizontaux avec les champs. Pour préciser concrètement les choses, voici quelques exemples illustrant le codage : « *Le directeur vient d'installer des espaces de détente pour le personnel* » sera codé $L_{(IV, 0)}$; (logique de détente et de repos dans le champ professionnel). « *Le directeur envoyé par les Américains, vient de prendre la direction ; il ne parle pas français* » sera codé $L_{(IV, 1)}$; (Logique de lieu dans le champ du recrutement professionnel). « *Le commercial entretient d'intimes relations au sein du personnel* » sera codé $L_{(IV, 2)}$; (Logique de couple dans le champ professionnel). « *Le fils de l'agent fait une demande de stage d'été dans la société* » sera codé $L_{(IV, 3)}$; (Logique filiale ou familiale dans le champ professionnel). « *La mesure récompense les plus méritants* » sera codé $L_{(IV, 4)}$; (Logique professionnelle dans le champ professionnel). « *Le DRH demande à son personnel d'aller donner son sang* » sera codé $L_{(IV, 5)}$ (Logique

citoyenne dans le champ professionnel). « *L'ingénieur musulman refuse d'obéir à un « N+1 » qui est une femme* » sera codé $L_{(IV, 6)}$; (Logique religieuse dans le champ professionnel). « *La recherche & développement est transférée en Israël par le nouveau groupe issu du sentier* » sera codé $L_{(IV, 7)}$; (logique ethnique dans le champ professionnel). En ce qui concerne la logique professionnelle et ses intersections : « *L'ingénieur décide d'aller travailler alors qu'il a 40 de fièvre* » sera codé $L_{(0, 4)}$; (Logique professionnelle intervenant dans le champ de la santé). « *Le directeur décide de délocaliser la société* » sera codé $L_{(I, 4)}$; (Logique professionnelle intervenant dans le champ territorial). « *L'épouse décide de ne plus rentrer avant 21 heures pour pouvoir terminer ses dossiers* » sera codé $L_{(II, 4)}$; (Logique professionnelle intervenant dans le champ du couple). « *Le père établit une comptabilité des résultats scolaires des enfants servant de base à une politique de récompense* » sera codé $L_{(III, 4)}$; (Logique professionnelle intervenant dans le champ de l'éducation des enfants). « *Les salariés votent pour les candidats favorables à la protection du travail* » sera codé $L_{(V, 4)}$; (Logique professionnelle intervenant dans le champ de la citoyenneté). « *Le DRH ne fait pas de discrimination religieuse* » sera codé $L_{(VI, 4)}$; (Logique professionnelle intervenant dans le champ religieux). Cette classification est beaucoup plus qu'un simple codage. Elle permet de réunir en familles des comportements apparemment disparates : mais il reste à qualifier ces « familles » : sont-elles bonnes ou mauvaises ? Justes ou injustes ? Efficaces ou inefficaces ? C'est l'établissement de hiérarchies, donc la recherche de critères sur les deux éléments servant à la classification qui peut permettre de proposer une réponse à la question posée.

2.2. REPRESENTATION DE LA DYNAMIQUE

2.2.1. La dynamique de choix

« Bouger une pièce » signifie changer de champ d'action ou (et) actionner un autre statut appartenant au statut pluriel de l'acteur : il en découle un changement de logique. L'analyse de Badaracco (1997) met en lumière ces conflits de choix « *right - right* ». Ainsi les récits décrivent des situations où il faut choisir entre deux préoccupations aussi justes l'une que l'autre aux yeux du scripteur, mais qui se présentent de telle façon qu'il va falloir sacrifier l'une des deux et donner la priorité à l'autre : « *Ma mère tombe malade et entre à l'hôpital pour des problèmes de cœur (...) les parents de ma fiancée nous annoncent qu'ils vont divorcer (...) Il fallait impérativement que je me rapproche d'Epinal mais comme aucun autre poste n'était disponible j'ai dû, avec l'accord de mes supérieurs, prendre la décision de démissionner* » (2001, YARB, 2004) : le conflit sera codé ainsi : $(S_2 \text{ et } S_3) > S_4$ ou $(S_2 \text{ et } S_3) < S_4$? Dans ce conflit, l'acteur pluriel doit gérer simultanément ses différents champs. Il doit donc décider du statut qui va prévaloir sur les autres. Dans le champ du couple C_{II} , il lui importe d'être un « bon mari » S_{II} . Dans le champ familial C_{III} , il lui importe d'être un « bon fils » S_{III} . Et dans le champ professionnel C_{IV} , il est acquis qu'il est un « responsable à haut potentiel » S_{IV} avec un avenir « professionnel brillant » ; pourtant il va démissionner : il arbitre en faveur de $(S_2 \text{ et } S_3) > S_4$ pour rétablir l'équilibre menacé. L'ordre des priorités est établi en fonction des risques qui menacent les champs. Face à une menace imprévue, un conflit « *right - right* » se met en place et

la relation d'ordre est remaniée dans l'urgence.

2.2.2. La dynamique du comportement : changements de statuts et de champs

En localisant les logiques du récit, on obtient plusieurs points au sein d'un seul et même récit : on peut localiser les « déplacements » d'un statut à l'autre : par exemple l'acteur (C_I, S_1) est actuellement au chômage.

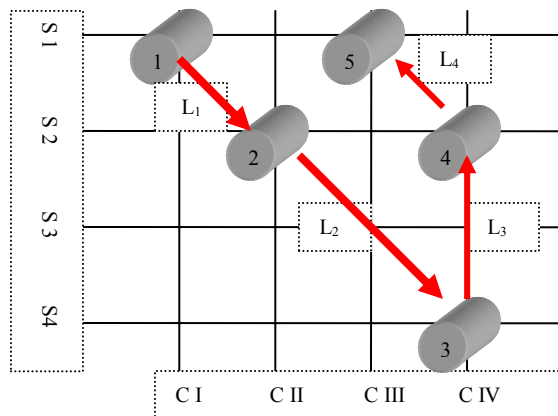


Tableau 03 : l'action au sein des récits

Il construit un couple : L_1 . Il passe en (C_{II}, S_2). Cette relation lui donne accès à une information qui lui permet de trouver un emploi de technicien : L_2 . Il évolue vers (C_{IV}, S_4). Mais il rencontre une nouvelle compagnie L_3 dans le cadre de son travail. Il passe en (C_{IV}, S_2). Suite à quoi, il perd son emploi L_4 mais consacre tout son temps avec un grand dévouement à sa nouvelle famille en (C_{III}, S_1)... On peut se demander, à partir de cet exemple, si certains cheminements, notamment ceux en diagonale, ne seraient pas plus « sécurisés » que les autres ?

3. LES APPLICATIONS

L'utilité d'une telle méthode qui aboutit, en définitive à représenter chaque action figurant dans chaque récit de vie, sous la forme de positions statiques liées par des trajectoires dynamiques sur un ensemble de représentations mentales, matérialisé par un échiquier, est double. Elle est principalement de permettre une description des stratégies suivies. Mais cette description débouche sur une évaluation. Les stratégies suivies sont souvent évaluées directement par le scripteur qui écrit s'il a réussi ou s'il a échoué. Si la recherche se trouve en possession de plusieurs expérimentations de terrain décrivant une décision qui aboutit régulièrement à un échec dans des situations semblables et que, par ailleurs le système de codage permet d'identifier avec précision la configuration¹⁷, il est alors possible de contribuer à un accroissement de connaissances concernant les risques encourus par un autre acteur, placé fortuitement dans la même situation mais qui n'a pas l'expérience de la situation : il suffit pour cela, de mettre à sa disposition ce savoir, avant qu'il agisse, pour qu'il décide en meilleure connaissance de cause. Ce qui est le rôle de l'enseignement.

¹⁷ Le sens du terme est exposé dans l'article sur l'observatoire des récits. Il s'agit de la situation au sens de Simon plus la décision.

3.1. APPLICATION DESCRIPTIVE

Le récit (1993, 1996 A.A.D, 2002) constitue un bon exemple illustratif de l'application descriptive à un récit, en raison de la multiplicité des changements qui interviennent sur l'échiquier de l'action, au sein de ce récit. La configuration, particulièrement complexe, est la suivante : Un ingénieur « N » et une responsable « N+1 », travaillent dans la même société, une banque italienne. L'ingénieur tombe amoureux de la fille de la responsable et il s'établit une relation de couple entre les deux jeunes gens. La responsable transfère alors l'ingénieur sous ses ordres. L'ingénieur, étant musulman, refuse d'obéir à une femme. Son refus le fait licencier. Il s'en prend à sa compagne et la quitte. La rupture provoque le décès par suicide de la jeune fille. Le décès provoque l'état dépressif endémique de la responsable.

3.1.1. Le codage du récit

L'analyse stratégique permet de mettre à jour les champs et les statuts suivants :

Champ de la configuration = (C_{II} = intimité ; C_{III} = familial ; C_{IV} = professionnel ; C_V = religieux)

Statut pluriel de l'homme = (S_2 = amant ; S_4 = ingénieur ; S_5 = musulman)

Statut pluriel de la femme = (S_3 = mère ; S_4 = responsable)

Les stratégies imbriquées de l'ingénieur et de la responsable mettent en évidence la dynamique suivante:

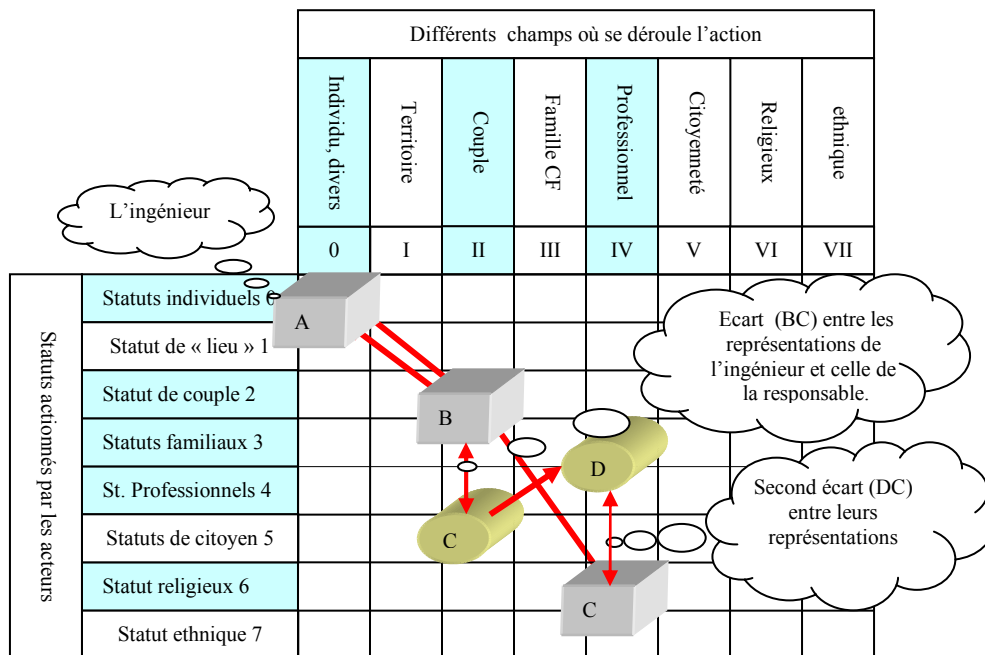


Tableau 04: la mesure des écarts entre les représentations récit (1993, 1996 A.A.D, 2002)

3.1.2. Les stratégies décrites par le récit

Sur le tableau 04, la trajectoire de l'ingénieur est figurée par la pièce carrée. Elle suit : « A, B, C, B, A. » Celle de la responsable est figurée par la pièce ronde ; elle suit « C, D ». Le **point A** constitue le point de départ « L'homme¹⁸ ». Il passe du statut de célibataire à celui d'amant : ce changement de statut le place au **point B**¹⁹. Pour la mère de la jeune fille c'est en tant qu'ingénieur (**point C**²⁰) de la société et non en tant

¹⁸ (S_0, C_0).

¹⁹ (S_2, C_{II}).

qu'amant loyal (**point B**²¹) que s'opère la séduction de sa fille; peut-être pour des questions de promotion ? C'est ce premier écart **BC** entre ces deux représentations mentales qui déclenche le conflit. Fort de ses doutes concernant la sincérité de la démarche, la responsable applique alors son statut de « mère de famille » dans le champ professionnel et se place au **point D**²² : elle fait transférer l'ingénieur sous ses ordres, puis lui donne des consignes inhabituelles. Alors l'ingénieur « N » se place dans son statut religieux (**point E**²³) et refuse d'obéir : dans sa religion, telle qu'il la pratique avec ses propres normes, un homme n'obéit pas à une femme : il désobéit donc aux ordres. *« J'ai affirmé que je refuserai d'obéir à ses ordres (...) Je souhaitais conserver mon indépendance et ma liberté de travail », « En tant qu'homme, je n'ai pas supporté le fait d'être dominé par une femme (...) Il est clair que je ne supporte pas l'autorité d'une femme en milieu professionnel (...) J'ai donc un mépris pour l'autorité des femmes »*. C'est ce second écart **DE** entre deux représentations aussi différentes qui explique la violence du conflit. Au terme de cette phase du conflit, ce dernier reprend le chemin du champ professionnel. Le scripteur porte le conflit devant le « N+2 » *« Je décidais donc de rencontrer immédiatement le directeur des ressources humaines afin de lui faire savoir qu'il m'était impossible de suivre ces nouvelles directives »*. Le conflit est arbitré par le « N+2 » qui se place strictement dans le champ professionnel, sans considération pour les autres champs. L'ingénieur est licencié pour désaccord avec sa hiérarchie (retour au point B) : *« Après plusieurs négociations, je fus licencié pour motif personnel avec, comme indication « désaccord avec sa hiérarchie »*. Mais le couple étant construit sur son ex statut d'ingénieur, il rompt la relation et retourne au point A : *« Je me suis vengé sur ma compagne indirectement »*, ainsi il donne raison à l'intuition de la mère.

32. APPLICATION EVALUATIVE

Dans une optique d'utilisation des résultats de la recherche pour constituer un corpus enseignable différenciant le « savoir-faire » plus « technique » du « savoir s'il faut le faire ?²⁴ », plus « politique », il est possible de préciser trois types de réponse à la question : « faut-il le faire ? ».

3.1. Trois types de « Savoir s'il faut le faire ? »

Il est acquis, tout au moins à partir des récits, que l'utilisation du statut dans le champ dont il est natif, ne pose pas de problème. Ce statut bénéficie d'une sorte de légitimité, du moins, ex ante : le statut de père est à sa place dans la famille, celui d'amant est à sa place dans le couple, etc. Le problème apparaît dès qu'un statut migre de son champ d'origine vers le champ professionnel : *obtention, grâce à son père d'un stage ou couple illégitime au sein de l'organisation ou port du voile dans l'école, etc.*

3.1.1. Le « mauvais » statut dans le « bon » champ : le cas de l'insuffisance de professionnalisme

En général, les récits parleront de « manque de professionnalisme » pour qualifier ces « migrations ». Le

²⁰ (S₄, C_{II})

²¹ (S₂, C_{II})

²² (S₃, C_{IV})

²³ (S₆, C_{IV})

²⁴ Dans l'enseignement, on distingue traditionnellement, le savoir, le savoir faire, le savoir être, parfois le savoir devenir. On se trouverait en présence de l'émergence d'un nouveau savoir concernant non pas *Comment le faire ?* Mais *Pourquoi le faire ?* On parlerait de « Savoir ce qu'il ne faut pas faire ».

positionnement de statuts divers au sein du champ professionnel C_{IV} représente une insuffisance de professionnalisme ou plutôt la pratique du professionnalisme comme on le considérait autrefois : les acteurs géraient le champ professionnel avec leurs statuts extra professionnels.

C'est notamment un point de passage obligatoire dans la création d'entreprise, puisque la création se fait à partir de ce qui existe, vers ce qui n'existe pas encore. Le statut familial peut régner longtemps sur le champ professionnel, bien après la création, notamment dans les TPE ou les PME de première génération.

3.1.2. Le « bon » statut dans le « mauvais » champ : l'excès de professionnalisme

Le positionnement d'un seul et même statut : l'acteur mono statut se comporte en professionnel S_4 dans tous les champs : avec sa femme, avec ses enfants, avec son personnel, à l'église, etc. Ce positionnement est représenté a contrario, par la ligne horizontale S_4 . L'acteur « transfère » son comportement professionnel vers tous les autres champs, ce qui rend impossible d'aborder les véritables problèmes de ces champs (affectifs, religieux, etc.). Il est donc paradoxalement plus difficile de les régler.

3.1.3. Le « bon » statut dans le « bon » champ : la position « juste »

L'acteur pluriel : le point central (C_{IV} , S_4) est incontournable en sciences de gestion : adopter un statut professionnel, une logique professionnelle dans un champ professionnel. De la même façon, les points sur la diagonale N-O ; S-E sont à leur place ex ante : statut de père dans le champ familial ; statut d'époux dans le champ du couple, etc.

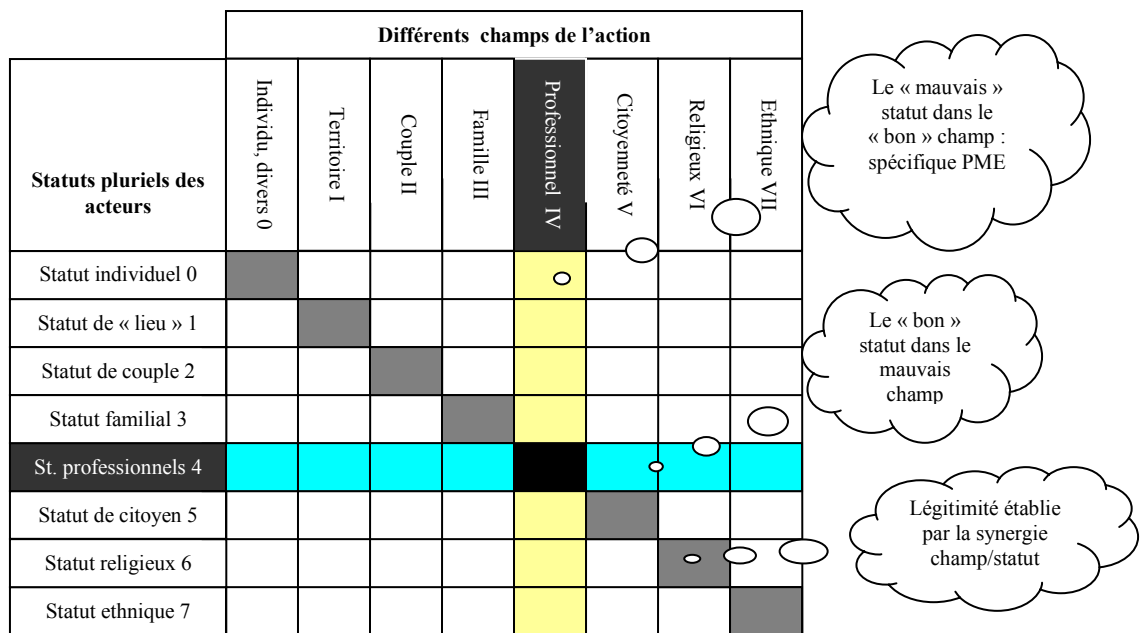


Tableau 05 : la carte des risques au sein du processus de décision

3.2. Esquisse d'une mesure du risque lié à l'utilisation d'un statut hors de son champ

Dans ce cadre, c'est le champ qui définit ce qu'on peut faire ou non. Il en résulte qu'un statut est utilisable avec un minimum de risque quand il est employé dans son propre champ. Le statut S_1 est à sa place dans le champ C_1 ; le statut S_2 dans le champ C_{II} , etc. Ce sont donc les écarts champs-statuts qui mesurent le risque lié à l'utilisation hors champ d'un statut en partant du « bon statut dans le bon

champ » (diagonale) où le risque est le plus faible et l'écart de zéro : le statut professionnel dans un champ professionnel, S_4 dans C_{IV} . Quand on a S_7 dans C_{IV} , l'écart est de 3, soit le maximum

Ecart de niveau 1 : par exemple se conduire en père de famille dans le champ professionnel (C_{IV} , S_3) ou se conduire suivant des principes civiques ou politiques (C_{IV} , S_5) dans le champ professionnel constitue un écart de 1 : dans une PME, cet écart est habituel et toléré.

Ecart de niveau 2 : par exemple se conduire en amant dans le champ professionnel (C_{IV} , S_2) ou se conduire suivant des principes religieux (C_{IV} , S_6). Cet écart est, en général, moins bien supporté mais demeure courant dans certains secteurs comme la politique ou le show business.

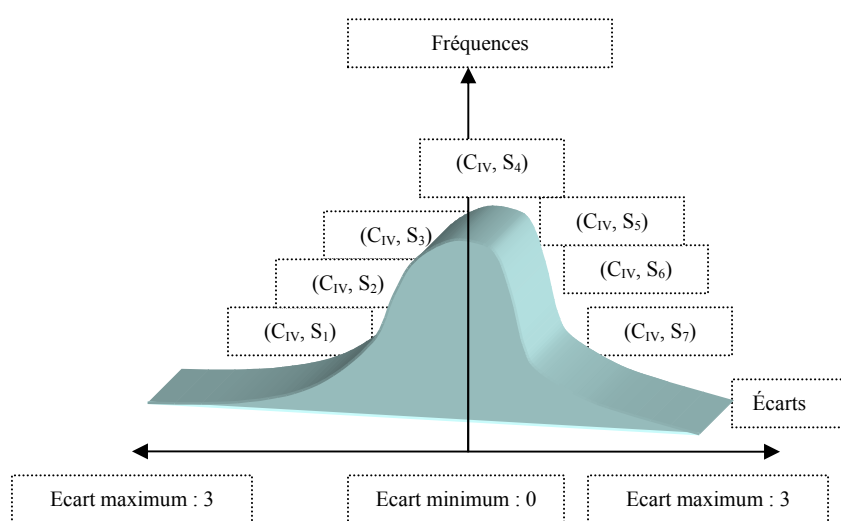


Tableau 06 : la réponse à la question « faut-il le faire ? » est fonction de l'écart séparant statuts et champs : plus l'écart est grand, plus le risque l'est aussi.

Ecart de niveau 3 : par exemple se conduire suivant son ego dans le champ professionnel (C_{IV} , S_1) ou se conduire suivant son statut de naissance (C_{IV} , S_7). C'est l'écart le plus mal supporté, mais qui constitue, dans des secteurs particuliers, comme l'industrie de l'art et du spectacle, un facteur de réussite. Plus les décisions sont enchevêtrées, c'est-à-dire plus statuts et champs sont imbriqués, sans différence de nature et de fonction, plus les statuts voudront s'imposer dans des domaines collatéraux aux leurs, plus des conflits et des échecs émergeront.

3.3. Les conflits entre le statut de « natif » et le statut « d'intrus »

Le statut professionnel est natif du champ professionnel, mais constitue un « intrus » dans le champ religieux, par exemple. Les changements de champs qui s'accompagnent des statuts correspondants sont à faibles risques (schéma de gauche du tableau 7). Ils évoluent sur les diagonales, car chaque changement du champ s'accompagne simultanément de l'adoption du statut natif du champ. Les difficultés et les échecs se multiplient dans les sauts d'une diagonale à l'autre : voici un exemple représenté par le schéma de droite (tableau 7) : Le récit (RATBEC, 2004) se déroule à Madagascar : il met particulièrement en évidence les risques liés à l'utilisation d'un statut familial S_3 dans un champ professionnel C_{IV} lors de la recherche d'un stage. Au lieu de suivre la procédure professionnelle de

recrutement $L_{(IV, 4)}$ dont il ignore l'existence, le scripteur obtient un stage grâce à son oncle $L_{(IV, 3)}$. Au cours de son stage, vont alterner ostracisme et agressions $L_{(IV, 0)}$ organisés contre lui : « *C'est là que j'ai compris qu'ils avaient reçu une consigne de notre supérieure de ne pas se familiariser avec moi puisque ma candidature n'avait pas suivi la procédure de recrutement existante dans l'entreprise et ma présence devint douteuse et on me taxa d'espion du gérant* ». Dans la représentation mentale de ses collègues, le jeune stagiaire est un tricheur. Ses collègues vont le contraindre à démissionner.

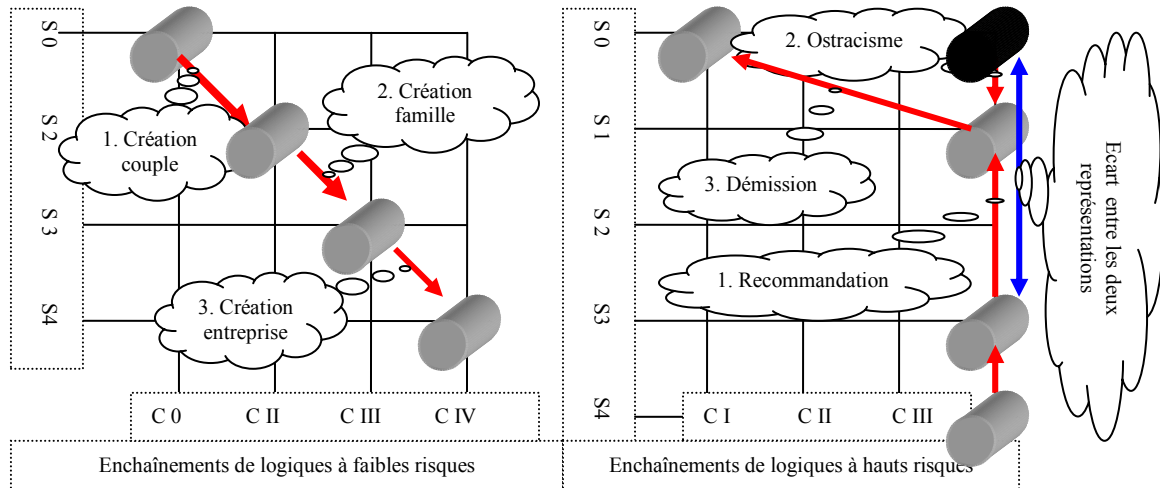


Tableau 07 : les profils de risques des logiques de l'action

3.4. Gain en professionnalisme : rectification d'une erreur dans une compétition sportive

Dans le champ professionnel, même quand des logiques strictement professionnelles sont face à face, il peut toutefois se produire des conflits : c'est le cas de l'erreur : « *Cet homme aux cheveux dégarnis qui devait annoncer mon succès annonce la victoire de Vincent X (...) Alors qu'une heure auparavant j'étais si heureux d'avoir gagné, je me retrouvais triste, déçu, à ne rien comprendre. Il m'a semblé que cela avait duré des heures. (...) les parents de mon adversaire sont venus appuyer le fait que j'avais gagné contre leur fils. Ce geste a eu pour conséquence de me donner la victoire finale. J'étais champion du Rhône de judo 1987 : j'avais droit à l'écusson jaune à coudre derrière mon kimono pour la saison suivante* ». Dans ce récit (L136, YAVB, 1987), le personnage aux cheveux blancs a le statut de juge, le scripteur a le statut de compétiteur et la logique qui est appliquée est celle de la compétition. Cet exemple illustre une configuration de management de proximité élémentaire : un champ clairement défini, avec les statuts et les logiques correspondantes, mais une erreur de relevés produit un jugement erroné. La proclamation de l'erreur fait émerger le champ des affects : « *Je me souviens m'être senti perdu (...) être anéanti. Je crois que c'est mon entraîneur qui le premier a été déposer réclamation de manière virulente (...) Je me suis effondré (...) j'ai craqué nerveusement* ». En raison des émergences d'affects, la configuration de l'erreur demande de grandes qualités de la part du manager qui doit la gérer : toujours rester calme quoiqu'il arrive.

3.5. Perte en professionnalisme : un conflit dans une équipe de nuit au tri postal

La logique qui fait l'objet de l'évaluation est la suivante : « *Le responsable croit qu'il peut intervenir dans la vie de famille d'un de ses salariés pour le punir* ». Dans le récit «A71, 1997, RLS, 2000 », le dirigeant de nuit applique une logique professionnelle issue d'un statut professionnel S_4^{25} au sein du champ familial C_{III} et met en cause le statut de père S_3 de son agent : au sein d'une petite équipe de tri, le dirigeant de nuit, mécontent des propos d'un agent, le fait sanctionner. La sanction consiste à obtenir une baisse de sa note. Pourtant, ses propos sont jugés mineurs par le scripteur, « *Le dirigeant de nuit a très mal pris ces critiques qui, pourtant, ne le visaient pas personnellement* ». Mais le dirigeant de nuit, sans doute sous l'influence de ses affects, en fait une affaire personnelle. Il s'arrange alors pour que la demande de stage d'été du fils de l'agent soit refusée. Alors que la première sanction concernait l'agent S_4 , la seconde concerne le père de famille S_3 . Pourtant, l'agent semble « encaisser ». En réalité, il attend patiemment la cérémonie de l'arbre de Noël. Au cours de cette cérémonie publique, le dirigeant de nuit reçoit des cadeaux : « *La dernière nuit de travail, lors de l'arbre de Noël, l'agent offrit au dirigeant de nuit, devant tout le personnel, un cadeau... Le dirigeant de nuit le déballa en manifestant plaisir et impatience* ». Le cadeau est offert à la vue de tous. Et il s'agit d'une véritable matraque de policier. La puissance du symbole fut souligné par le ton des propos de l'agent qui parla tout doucement dans un silence total : « *Tu pourras taper plus fort en te fatiguant moins !* » Et toute l'assemblée éclata littéralement ! Atteint dans son statut de « père de famille », bafoué aux yeux de son fils, l'agent se déchaîne littéralement contre le dirigeant de nuit et s'attaque à sa vie privée : il change de champ et porte le conflit à l'extérieur C_{II} du territoire professionnel. Il propage l'histoire dans toute la sphère du voisinage dans laquelle évolue le dirigeant de nuit : la femme du dirigeant de nuit est très choquée, ses voisins ne la saluent plus, etc. Le dirigeant de nuit se voit harcelé dans ses multiples statuts privés : mari, voisin, client, etc. Il craque et demande sa mutation. Ce qui rend ce récit exemplaire, c'est que jamais l'agent ne remet en cause la hiérarchie S_4 sur le terrain professionnel C_{IV} : il attaque les autres statuts...

4. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Les sciences de gestion étant des sciences de l'action, les récits d'expériences peuvent constituer une source profitable d'informations pour la discipline, en tout cas, quand il s'agit de déterminer ce qu'il ne faut pas faire et quand il s'agit de réduire l'incompressible écart entre ce qui se passe effectivement sur le terrain et ce qui devrait se passer. Mais pour cela, il importe d'abord de disposer de méthodes d'investigation adaptées à cette nouvelle source particulièrement peu maniable que constituent les récits. Le travail de recherche présenté dans cet article a développé une méthode : le croisement entre logiques de champs et logiques de statuts. Cette méthode permet de faire émerger des familles d'écarts par rapport à la norme ayant la même logique ; à l'intérieur de ces familles, il est possible d'agréger des récits apparemment hétéroclites. Ces familles peuvent être utilisées pour établir un

²⁵ il s'agit d'une sanction.

corpus de connaissances actionnables concernant « *faut-il faire ?* » qui, en introduisant le « *quand ?* » dépasse la simple problématique des techniques de gestion qui décrivent « *Comment ?* », pour introduire une dimension plus « stratégique » concernant l'utilisation au bon moment de ces techniques. Plusieurs résultats apparaissent :

1. Les acteurs ont tendance à mettre sur un pied d'égalité les déterminants de leur statut pluriel, alors que chaque champ décrète comme étant plus légitime leur propre statut.
2. Des configurations particulières plongent l'acteur dans l'obligation d'arbitrer entre ses différents statuts qui rentrent en conflit les uns avec les autres.
3. Au cours de ces arbitrages, il peut se produire un affaiblissement de la composante professionnelle (C_{IV}, S₄) par rapport aux autres composantes, affaiblissement qui aboutit au non respect des règles et constitue un équivalent symbolique du « meurtre du père » (Freud, 1912, 1913).
4. Cet affaiblissement est sanctionné au niveau de l'individu dans les organisations privées et il est sanctionné au niveau de l'organisation dans le champ public.
5. Il peut contribuer à la persistance d'erreurs radicales (Morel, 2002).
6. Il confère une importance croissante à l'apprentissage organisationnel de terrain (Schön, 1983 ; Argyris, 1993).
7. Il justifie a priori la recherche des déterminants et l'enseignement du « *Savoir s'il faut faire ?* »
8. Ce dernier savoir constitue un enjeu pour assurer une certaine harmonie ou simplement une coexistence pacifique entre champs affectifs, religieux, ethniques et professionnels.

BIBLIOGRAPHIE

AVENIER (M. J.), *Ingénierie des pratiques collectives*, L'Harmattan, 2000.

ARGYRIS (C.), *Savoir pour agir*, Paris, InterÉditions, 1995 ; traduit de *Knowledge for Action, a Guide to Overcoming Barriers in Organizational Change*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1993

ATKOUF (O.), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec, 1987.

BADARACCO (J.), *Defining moments : When managers must choose between right and right*, New – York, Harvard Business School Press, 1997.

BOLTANSKI (L.), THEVENOT (L.), *Justesse et justice dans le travail*, CEE; PUF, 1989. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Essais, Gallimard, 1991.

BOURION (C.), *La logique de la capillarité : comment faire face au risque de se tromper ?* Market Management, Rev. internationale des Sciences Commerciales, n° 3, p. 9 à 19, 2000 - *Le processus de décision*, ESKA, 2002. « *Le couplage de la méthode de l'observatoire et de celle des récits de vie* ». Colloque de la Division « Méthodes de Recherche » de l'Academy of Management et de l'ISEOR Univ de Lyon ; 20 Mars 2004 - *Observation du management de première ligne par la méthode des flux de récits de vie : Utilisation de récits biographiques professionnels hiérarchiques écrits pour constituer une banque au sein du champ du « comportement organisationnel » en management*. Article accepté par Market Management, Rev. internationale des Sciences Commerciales, en janvier 2004 - *Le statut pluriel des acteurs*. Modélisation des décisions et des actions décrites au sein des récits de vie. Article accepté par *La revue des sciences de gestion*, juin 2004 - *Emotional Logical and Decision Making* ; manuscrit accepté par

Palgrave MacMilan, publication fin 2004.

CALLON (M.), LATOUR (B.), *La science telle qu'elle se fait*. La découverte. 1990.

CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil. 1977.

DESROCHE (H.), *D'une écriture autobiographique à une procédure d'autoformation*. Education permanente, n° 72 – 73 (1984) : 121 – 140.

DAVID (A), HATCHUEL (A), LAUFER (R), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE.Vuibert, 2000.

FREUD (S), *Totem et tabou*, (1912 – 1913), trad. M. Weber, Paris, Gallimard, 1993.

HUBERMAN (A. M.), MILES (M., B.), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 1991.

JOBERT (G.), *Les histoires de vie : entre la recherche et la formation*. Education permanente, n° 72 – 73, (1984) : 5 -14

KEPNER (C. H.) ; TREGOE (B. B.), *The Rational Manager*, 1965, traduit par les Editions d'organisation : *Le manager rationnel*, 1972.

KÖLHER (W.), *Psychologie de la forme. Introduction à de nouveaux concepts en psychologie*, 1919, trad. Fr. 1964, Gallimard. Coll. « Folio essais », 2000.

KORZYBSKI (A.), *Le rôle du langage dans les processus perceptuels*, Lib. non aristotélicienne ; tdt de l'am., Paris, 1953.

LALIVE D'EPINAY (C.), *Récits de vie et projet de connaissance scientifique (ou que faire de la subjectivité ?)*. Recherches sociologiques, 16, n°2 (1985) : 237 – 249.

LE MOIGNE (J.L.), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, coll. Que sais-je ? PUF, 1995.

MARCH (J. G.), COHEN (M. D.), OLSEN (J. P.), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quartely, vol. 17, p. 1 - 25. 1972.

MARTINET (A. C.), coordination. *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, 1990.

MOLES (A.), *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, 1990.

MOREL (C.), *Les décisions absurdes*, Gallimard, 2002.

MORIN (E.), *La méthode. La nature de la nature*, Seuil, Paris, 1977 « Points Essais », 1981 ; *La vie de la vie*, Seuil, Paris, 1980 ; « Points essais », 1985 ; *La connaissance de la connaissance*, Seuil, Paris, 1986, « Points Essais », 1992.

PENEFF (J.), *La méthode biographique : de l'école de Chicago à l'histoire orale*. Armand Colin, 1990.

PIATTELLI – PALMARINI, (M.), *La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper ?* Odile Jacob, 1995.

POPPER (K.), *La logique de la découverte scientifique*, 1935, trad. Fr. 1973, rééd. 1995, Payot

REASON (J), *L'erreur humaine*, Paris, PUF, 1993.

SCHÖN D. A., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think on Action*, New York, Basic Books, 1983.

SIMON (H. A.), MARCH (J. C.), 1964, 1969, 1971, 1974, *Les organisations*, 253 p. traduction de *Organizations*, 1958, par John Wiley and Sons, NY.