

Mars 2004

# **Le couplage de la méthode de l'observatoire et de celle du récit de vie**

## **Christian Bourion**

**Maître de conférences à l'Université de Nancy 2  
ICN, école de management**

Utilisation de récits biographiques professionnels hiérarchiques écrits pour constituer une banque au sein du champ du « comportement organisationnel » en management.

### **Résumé**

Un dispositif de laboratoire nous a permis de bénéficier d'un flux annuel de récits professionnels écrit par des responsables de première ligne. Cette base a permis d'établir quelles étaient les problématiques qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur profession. Ces problématiques constituent le fondement de la mise au point actuellement en cours d'un corpus théorique en management de première ligne. Cet article rend compte de la méthode mise en place et des difficultés qui lui sont liées. Le champ concerné est celui du « comportement organisationnel » et plus particulièrement au sein de ce champ, celui du management de première ligne. Cet article ne rend pas compte des savoirs que l'expérimentation a permis d'établir, ces derniers ayant été publiés<sup>1</sup> au fur et à mesure.

### **Plan**

#### **1. OBTENTION DES RECITS : L'OBSERVATOIRE**

##### **11. La population concernée par les récits**

- 111. La population concernée
- 112. L'échantillon des narrateurs
- 113. Le récit

##### **12. Le dispositif producteur des récits**

- 120. le protocole
- 121. Le rapport écrit
- 122. L'entretien
- 123. Les autres canaux

##### **13. La base de récits**

- 131. L'obtention et contenu des récits
- 132. Valeur et tris des récits
- 133. Les 271 récits publiés

#### **2. INTERPRETATION DES RECITS DE VIE**

##### **21. La configuration**

##### **22. Les outils d'interprétation de la configuration**

- 221. L'état de l'art
- 222. L'immersion facilitante
- 223. La métaphore du pilotage
- 224. le processus de résolution de problème

##### **23. La recherche des déterminants**

- 231. Le risque de falsification
- 232. Le périmètre de la configuration
- 233. Décisions et statuts des acteurs

#### **3. CRITIQUES ET PERSPECTIVES**

#### **4. BIBLIOGRAPHIE**

---

<sup>1</sup> Editions ESKA, collection « *Théorie et pratique du management* », 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 ; voir la bibliographie concernant l'auteur.

## Avant propos

Les approches constructivistes posent avec acuité le problème des critères départageant approches scientifiques et approches pseudoscientifiques. Il semblerait que trois critères soit admis. Karl Popper aurait établi qu'un énoncé scientifique se reconnaît à ce qu'il est falsifiable et réfutable<sup>2</sup>. D'après ce critère, un énoncé qui veut être qualifié de scientifique doit dire « *Comment ?* » « *D'où ?* » Et « *Dans quel but il est produit ?* » Son auteur doit décrire la méthode qu'il a utilisée pour le produire. Celle-ci devient explicite, donc elle peut être critiquée et réfutée d'où sa scientificité. Simon, Lemoigne, Schön, et Argyris proposeraient deux autres critères complémentaires : la connaissance produite doit être actionnable (actionable knowledge) et transmissible. Ces deux critères remettraient en lumière le lien qui existe entre produire un énoncé scientifique, l'enseigner et l'appliquer. Argyris et Schön remettent au centre de la problématique scientifique, le caractère transmissible et actionnable indispensable à l'enseignement. Cette prise de conscience met en lumière le triple processus de recherche, d'enseignement et de consultation. Nous proposons de rendre compte de notre méthode pour permettre d'évaluer dans quelle mesure ces travaux<sup>3</sup> satisfont les critères précédents.

## Introduction

La démarche analytique des ouvrages anglo-saxons en « *Organizational Behavior* » aborde successivement quatre<sup>4</sup> thématiques : l'individu, le « couple », le groupe puis l'organisation. Cette approche regroupe en fait l'ensemble des découvertes faites par les scientifiques sur le comportement humain. Il apparaît qu'il n'y a pas congruence avec les problématiques de l'acteur organisationnel de première ligne, tel que ce dernier les décrit, avec ses propres normes, car ces normes sont toutes transversales, par rapport à l'approche séquentielle retenue, par exemple les abus face aux règlements, les équipes formées de « bras cassés », l'agressivité des contrevenants débusqués, la confiance attribuée par la hiérarchie sur des critères contraires au travail et son hostilité vis-à-vis des subordonnés, le pouvoir des porteurs de double statut, etc. Pour proposer une approche résolutoires de ces problématiques, la mise au point d'un dispositif récurrent semblait judicieuse.

## 1. OBTENTION DES RECITS DE VIE : L'OBSERVATOIRE

Le tableau 01 donne une vision globale de la démarche. Il utilise des « boîtes » pour représenter les structures du dispositif et des « flèches » pour représenter les processus. Nous décrirons ensuite dans le détail, en posant les problèmes, les processus de collecte et d'interprétation, avant d'aborder le processus suivi pour établir les résultats...

Le processus chronologique est 1 -> 2 -> 3 -> 5 -> 6 -> 7, mais la méthode s'est construite progressivement dans une démarche heuristique, permettant au protocole de la recherche d'émerger et de se stabiliser au fur et à mesure.

Process 1. Le responsable de première ligne rentre dans le cycle.

---

<sup>2</sup> D'après Popper, le propre d'une théorie scientifique est de permettre la prévision de situations ou d'événement futurs ou la réalisation d'expériences en laboratoire qui pourraient éventuellement la réfuter ou la falsifier (traduction). 1935 ; « *La logique de la découverte scientifique* », Bibliothèque scientifique Payot

<sup>3</sup> Voir bibliographie.

<sup>4</sup> Dans les ouvrages des années soixante, c'était trois seulement : les relations duelles n'étaient pas abordées.

Process 2. Il produit un récit de vie.

Process 3. Ce récit concerne un vécu qui présente selon ses normes, une importance.

Process 4. Il lui permet de « débriefter » une situation.

Process 5. Le chercheur analyse ces données.

Process 6. Certaines de ces données font avancer la recherche et sont publiées.

Process 7. Elles rentrent dans le dispositif d'enseignement, retour en 1.

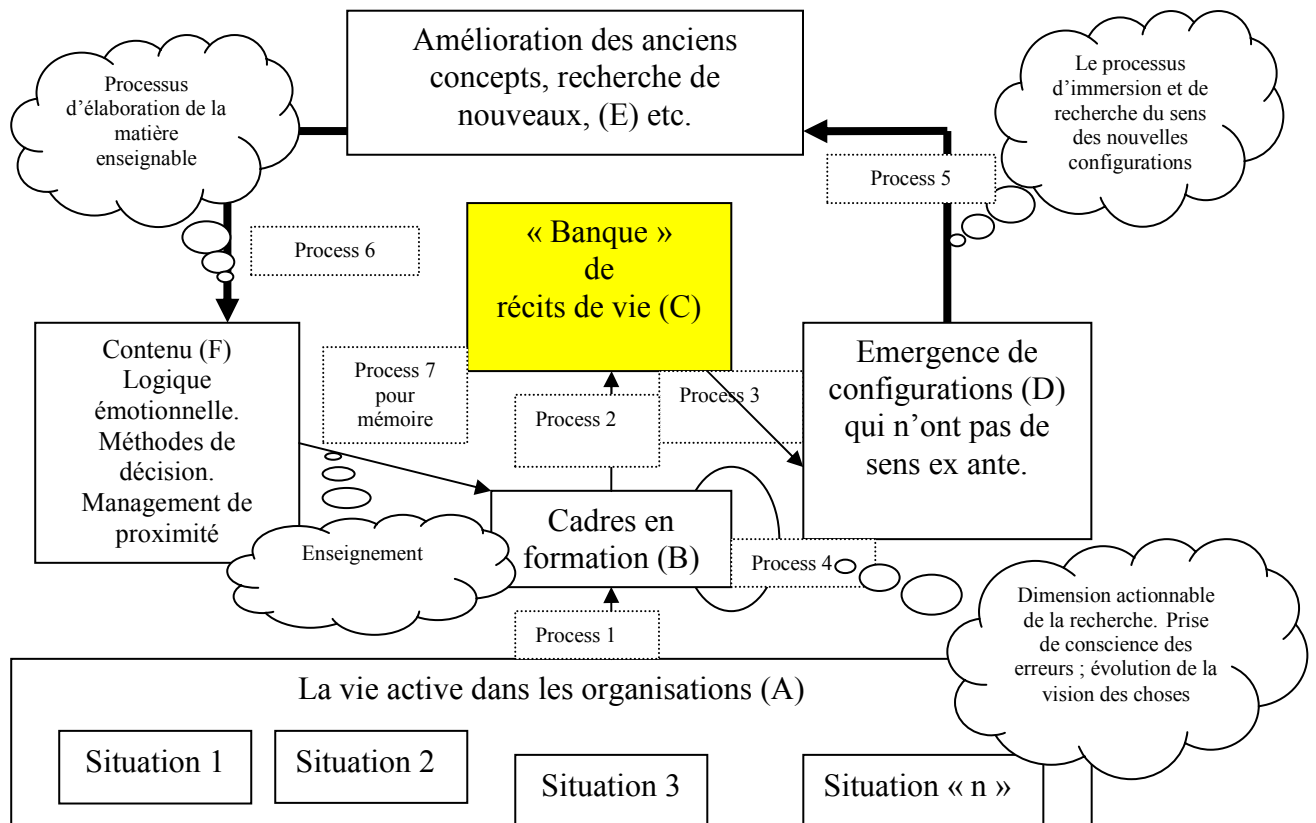


Tableau 01 : vision globale de la démarche

## 11. La population concernée

111. En France, la connaissance exhaustive du comportement organisationnel de millions d'actifs est hors d'atteinte, sauf à se satisfaire de tableaux de chiffres. En effet, le comportement organisationnel 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 les chômeurs qui sont 2,5 millions suivant les périodes et les méthodes de calcul. 23 millions d'actifs sont ainsi à l'origine de comportements organisationnels quotidiens. Notre processus de recherche est assimilable à un tirage concernant quelques centaines d'unités parmi des milliards possible... Ce tirage n'a pas pour objectif d'appréhender la population d'origine. La recherche s'intéresse à la seule signification des situations décrites, indépendamment de leur caractère représentatif ou non de la population d'origine. L'échantillon ne peut donc être utilisé que pour mieux comprendre les problèmes décrits, sans offrir une possibilité d'évaluation de leur fréquence.

**112.** L'existence à Nancy de plusieurs cycles de formation professionnelle au sein du Pôle Lorrain de Gestion constitue le fondement du process 1 : ces cycles amènent chaque année une cinquantaine de nouveaux responsables disposant d'une expérience professionnelle hétérogène<sup>5</sup>. Cette population qui constitue la source du process 2 est composée de professionnels, publics ou privés, cadres ou prétendant le devenir. Elle se renouvelle annuellement. Elle présente une caractéristique très particulière au niveau 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 sur 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, des cadres en réinsertion. Ils acceptent avec passion la commande, mais ils sont demandeurs de points de repères, de normes, de feed-back. 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 (auto financement de leur projet), investissent fortement la commande et témoignent de multiples choix de vie et de multiples alternances « succès - échec »...

- Le volume brut total produit est de l'ordre de 800 « *récits de pratiques et récits de résolution de problèmes* ». Parmi eux, 200 ont été rejetés, car ne remplissant pas les critères de sélection, 329 n'ont pas été utilisés et 271 figurent dans une publication<sup>6</sup>. 34 % des récits publiés sont ceux de professionnels, (fonctionnaires<sup>7</sup>, cadres, agents de maîtrise, médecins, commerçants militaires, syndicalistes), 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 écrivains, des intérimaires des consultants, etc., et 15 % des étudiants stagiaires. Si on classe les récits suivant le canal d'obtention du récit, parmi les récits qui ont été publiés, 40 % 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 % seulement a été recueilli par e-mail<sup>8</sup>.

**113.** L'analyse de contenus des récits fait apparaître une infinie diversité des cas évoqués. Sur l'échantillon constitué par les vingt derniers récits « rentrés » en décembre 2003, on trouve 5 récits concernant des problématiques liées à des rumeurs, à un abandon de poste, à une démission et à un harcèlement, 2

---

<sup>5</sup> Au départ, tout stage de nos élèves faisait l'objet d'un rapport de stage, tout séminaire d'un rapport de séminaire car nous considérons la capacité à mettre en ordre l'information du vécu du stage professionnel comme essentielle pour tirer partie des succès et des erreurs qui sont inévitables dans de tels processus, mais aussi pour nourrir la discussion finale que permet l'écrit en question...

<sup>6</sup> Nos travaux publiés se répartissent grosso modo de la façon suivante : comment les écarts se produisent ? In *La logique émotionnelle*, ESKA, 1999, 2001, 387 p. Comment les éviter ? » in *Le management sans pouvoir*, ESKA, 2000, 285 p. Comment éviter les pièges ? in « *Les abus de pouvoir* », ESKA, 2001, 298 p. Comment ça se passe effectivement ? in « *Le processus de décision* », ESKA, 2002, 655 p.

<sup>7</sup> SNCF, EDF, GDF, Sécurité Sociale représentent les plus gros volumes.

<sup>8</sup> Il s'agit de documents syndicaux, en général.

problématiques créées par l'opposition entre obligations professionnelles et obligations personnelles, 2 liées à un licenciement, 2 liées à une croissance trop rapide, puis tout un ensemble disparate : un cas d'influence syndicale sur un choix promotionnel, un changement de calcul de prime, source de mécontentement générale, 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 cette dernière 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 ? La plupart de ces récits ressortent de logiques transversales complexes. Aucun n'est susceptible d'être traité avec l'approche classique figurant dans les manuels de comportement organisationnel. 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. Catalogue qui peut être utilisé pour effectuer une comparaison de deux plans : le plan de ce qui se passe effectivement et le plan de ce qui devrait se passer. Cette comparaison peut faire émerger des comportements récurrents de réussite ainsi que des facteurs récurrents en matière de risques. Mais l'intérêt principal est la mise à jour des systèmes de normes non congruents les uns avec les autres, qui sont à la source de la plupart des écarts.

## **12. Le dispositif de production des récits : l'observatoire**

Le dispositif mis en place constitue le process 2.

**120.** Les acteurs produisent annuellement environ une cinquantaine de récits qu'on peut nommer écrits de vie, récits de tranche de vie, récits de pratiques ou récits d'expériences professionnelles ou récits d'échecs... « *Daniel Bertaux, estime quant à lui, qu'il y a récits de vie dès qu'un sujet raconte à une autre personne, un épisode quelconque de son expérience de vie...Le langage ordinaire décrit la vie comme un chemin, une route, avec ses embûches, comportant un commencement, des étapes et une fin (Bourdieu, 1986, 1989)* » (Demouge ; Olivier ; Mouline ; 1998). La description du processus permettrait de se faire une meilleure idée de l'appellation la plus pertinente :

1. Il y a une commande dans un cadre institutionnel : « *Décrivez par écrit une situation que vous avez vécu, qui présente une importance particulière pour vous dans un cadre professionnel actuel ou passé* ».
2. la commande s'adresse à des cadres en formation et sera évaluée.
3. La commande est orale, elle concerne un récit écrit. Elle demeure volontairement vague quant au choix retenu.
4. Elle invite à aborder une situation professionnelle qui a « compté ».
5. La commande n'exclut pas de rendre compte de l'interface avec les bouleversements personnels qui s'en sont suivis.
6. Cette situation doit nécessairement avoir été vécue par le narrateur mais son statut peut être celui de témoin : il n'occupe pas forcément « le premier rôle ».

**121.** Le choix institutionnel du canal écrit plutôt qu'oral, permet au narrateur de produire son récit hors du regard du chercheur (Aktouf, 1987). L'absence de face-à-face allège le poids du « couple narrateur – chercheur » : cette production en solitaire du récit, facilite l'orientation introspective du regard du scripteur. Elle diminue les risques institutionnels de soumission transférentielle, qu'il s'agisse de

faire bonne figure devant l'observateur (effet Hawthorne<sup>9</sup>) ou qu'il s'agisse de mécanismes de défenses. Mais l'absence de face-à-face n'évite malheureusement pas les ajustements déférentiels (Crozier, 1977). De plus, ce dispositif n'empêche pas l'absence d'intentionnalité chez le narrateur en raison du cadre institutionnel (Milgram, 1974) mais il permet aussi d'économiser le « budget – temps » dont dispose le chercheur<sup>10</sup>. Enfin, le récit épistolaire apporte des informations que ne fournit pas l'entretien car il favorise un processus d'apprentissage (Bandura, 1995)<sup>11</sup> : en effet, le scripteur peut prendre lui-même conscience, lors de sa rédaction assorties de relectures, de sa démarche. Il établit ainsi un savoir sur « ce qu'il n'aurait pas fallu faire ». Ce savoir nouveau se révèle dans les normes utilisées par le scripteur pour produire le récit : choisies consciemment ou inconsciemment, ces normes révèlent le statut dont s'est « vêtu » le narrateur pour évaluer la configuration qu'il a vécue et qu'il tente de décrire. La connaissance de ce statut permet au chercheur de différencier les informations sur ce qui s'est passé (quand le narrateur était en situation active de rationalité limitée), des informations sur ce qu'il en dit aujourd'hui, alors qu'il est en mesure de mobiliser une nouvelle rationalité.

**122.** Un certain nombre de ces récits sont toutefois produits au cours d'un entretien de stratégie de vie<sup>12</sup>. Ce canal établit un moment privilégié et il arrive que ce moment soit utilisé par le locuteur pour faire part d'une situation qu'il a vécue ou qu'il vit actuellement. Il arrive que le chercheur suggère la mise par écrit du récit<sup>13</sup>. Quand le canal oral précède le canal écrit, il fait émerger des situations actuelles ou plus récentes dont le locuteur a besoin de parler, tandis que le canal épistolaire fait émerger plus fréquemment des situations sur lesquelles le scripteur a pris du recul

**123.** Quand les deux canaux sont utilisés, d'abord l'entretien, puis le récit épistolaire, l'écrit fait apparaître une information plus précise et plus ordonnée. C'est souvent le cas, quand le récit implique un organisme tiers, tel que les médias ou la justice<sup>14</sup>. Interviennent aussi dans les publications, des récits qui n'appartiennent pas à cette catégorie : il s'agit généralement d'observations participantes que nous avons nous-même rédigées ou de problèmes abordés par la presse, dont nous rendons compte. Il apparaît aussi dans la base quelques courriels, trois en tout.

### **13. La base (de données) de récits de vie**

**131.** La base à laquelle aboutit le process 2, est constituée par l'accumulation de ces récits. La base reçoit chaque année, une cinquantaine de récits nouveaux et divers, sans rapport les uns avec les autres. Le stock des récits s'accroît chaque année.

<sup>9</sup> « *La logique émotionnelle* », op. cit., sec. Ed. p. 38.

<sup>10</sup> Un récit oral représenterait environ 3 heures de face-à-face, chiffre qu'il faut multiplier par trois avec la transcription. Soit environ neuf heures/récit. Comme nous recueillons une centaine de récits, il nous faudrait disposer de 900 heures annuelles uniquement pour l'acquisition de l'information avec le canal de l'entretien, au lieu de 50 heures<sup>10</sup> avec le canal épistolaire

<sup>11</sup> « *L'apprentissage social* », Albert Bandura, 1980, 1995.

<sup>12</sup> Travail sur le cursus, le CV et l'entretien d'embauche.

<sup>13</sup> Les entretiens de stratégie de vie sont menés avec certains cadres en difficulté.

<sup>14</sup> Le dossier comprend des pièces jointes en annexe. Si ces dernières sont abondantes, ce type de dossier dérive par rapport à l'état d'esprit de la commande. La plupart du temps, ce statut correspond à une situation où le narrateur a vécu des événements sans pouvoir agir ou il a perdu pratiquement son « statut d'acteur » pour devenir « spectateur » de sa propre réalité, parfois même simplement une « ressource » pour les autres.

Malgré ça, il faut parfois attendre plusieurs années pour disposer de plusieurs récits traitant de la même configuration. L'émergence d'une thématique n'est pas spontanée.

**132.** Les récits subissent plusieurs tris sélectifs, donc plusieurs évaluations. Ces tris aboutissent à ce que la plupart des récits ne seront jamais utilisés en recherche. Il y a donc beaucoup de « déchets » ou du moins de « récits dormants ». Ce n'est pas uniquement une question de qualité, mais surtout une question de contenu : il y a pléthore de récits dont le chercheur n'a pas (encore ?) besoin. C'est le produit du dispositif de choix libre : en effet, le premier « tri », fait ex ante par le narrateur, consiste à choisir le sujet de son récit. Le choix des narrateurs semble s'effectuer dans des conditions fortement semblables : il est rare qu'un narrateur fasse un choix sibyllin (5 %<sup>15</sup>), pour optimiser son budget temps de rédaction, alors qu'il dispose de l'expérience d'un cas complexe. Il arrive toutefois qu'un narrateur indécis multiplie les questions auprès du chercheur qui évite toute influence quant au choix. En fait, la plupart du temps, le narrateur ne choisit pas le sujet du récit. C'est le sujet qui s'impose de lui-même. Le sujet lui vient à l'esprit, « l'agrippe » littéralement et « monopolise » sa pensée.

**133.** À l'image des tirages aléatoires, cette « technique de choix » a des conséquences sur le process 3. En effet, le dispositif des vagues annuelles de récits constitue un atout quantitatif considérable. Mais le dispositif de libre choix diminue considérablement l'attrait qualitatif ou plus exactement, le rend aléatoire, car un récit peut être tout-à-fait passionnant, mais sans rapport avec le sujet du chercheur... Par contre, l'absence dans la commande, de précision concernant le sujet est un atout méthodologique : on n'enquête pas, on observe. *Cet atout impose au chercheur une posture naïve qui est celle des badauds africains assis sur un talus en pleine brousse face à la piste défoncée, attendant des heures durant que quelque chose se passe à cet endroit*<sup>16</sup>... Le chercheur doit attendre « l'événement ». Ce dernier est effectivement rare, mais chaque « vague » en contient deux ou trois<sup>17</sup>...

**134.** Des centaines de ces récits de vie sont ainsi classés par ordre chronologique. Un second tri intervient alors. Il est effectué par le chercheur. L'objet de cette seconde évaluation est de mesurer l'écart entre ce qui est écrit et ce qui a été vécu. En d'autres termes, la sincérité du récit, l'implication du narrateur, ses mécanismes de défenses, etc. Le but est d'éliminer les récits de complaisance. La décision d'élimination ne repose pas sur une question de cohérence. Un récit peut être d'une extrême complexité. Le récit de complaisance se traduit plutôt par une dysharmonie entre style et vécu. Ce n'est pas du détachement : un récit détaché a pu demander au narrateur un effort important et le style porte la trace de cet effort. Le contenu agit dans l'évaluation : par exemple si le récit décrit les transgressions sociales du narrateur<sup>18</sup>, ce peut être un indice de non falsification.

---

<sup>15</sup> Calcul sur la « vague » 2003/2004.

<sup>16</sup> C'est très utile pour le conducteur du véhicule qui sait, en les apercevant de loin, que la route est défoncée à cet endroit.

<sup>17</sup> C'est toujours juste après la parution de la publication qu'arrivent les récits dont on rêvait...

<sup>18</sup> Les récits de vie comportent des éléments qui concernent les rapports extra professionnels entretenus par les narrateurs avec les collègues : maîtresse du paron, relations homosexuelles, séductions, harcèlements, provocations, intimidations, liens de parenté ou liens religieux plus puissants que les liens hiérarchiques, statuts protégés, inégalités de traitement, jalousies, boucs émissaires, etc.

Le troisième tri est déterminant<sup>19</sup>. C'est le rapprochement entre plusieurs récits qui contribue à une piste d'hypothèses. Nous lisons et relisons les récits, jusqu'à ce qu'apparaissent un de ces croisements qui donnent naissance au processus de recherche proprement dit. Nous renouvelons chaque année la lecture des « vagues antérieures » pour tenir compte de l'évolution et de la mise à jour de notre savoir, de nos représentations et pour intégrer nos nouvelles préoccupations : et effectivement, il arrive parfois qu'un récit ancien, passé inaperçu lors d'une première ou d'une seconde lecture, soit retenu lors d'une troisième lecture, quelques années plus tard pour participer à la formulation d'une nouvelle hypothèse. Ces hypothèses sont obtenues par deux méthodes, principalement. La première consiste en une analyse de cohérence entre les modèles que nous connaissons déjà et les récits avec lesquels nous faisons connaissance. Si le rapprochement entre récit et modèles semble inopérant, il peut être intéressant de construire une modélisation contextualisée et les récits appartenant à cette catégorie sont regroupés dans un dossier de recherche. La seconde méthode consiste à retenir des récits dont on peut avoir besoin à titre d'illustrations : leur intérêt peut être de montrer que tel ou tel modèle, appartenant à un autre champ, rencontre aussi des applications dans notre champ. Les deux catégories (récits illustratifs d'un modèle ancien et récits inexpliqués pouvant donner naissance à un nouveau modèle) font l'objet d'un codage. Ce codage comprend un numéro et une lettre. Le numéro est celui attribué au récit et à défaut le numéro de page où se trouve le récit<sup>20</sup>. Les lettres codent la publication : c'est la première lettre du titre<sup>21</sup>. Dans le tableau n°2, nous les avons classés avec en entrée horizontale, le canal du récit : écrit, entretien, observation directe ou un autre canal médiatique. En entrée verticale, figure le sujet du récit : « nous<sup>22</sup> », nos proches<sup>23</sup>, des salariés, fonctionnaires, cadres privés, agents de maîtrise, médecins, commerçants, militaires, syndicalistes, etc., des étudiants et une rubrique « divers ». Ces rubriques désignent soit l'émetteur, soit le sujet abordé ; en général, c'est l'émetteur qui constitue le critère de classification.

Récits de vie	Auteur, proches.	Fonctionnaires, cadres, agents de maîtrise, commerçants, militaires, syndicats	Étudiants, stagiaires, étudiants étrangers,	Personnage public divers, écrivains, intérimaires consultants, autres, etc.	Total
Récits de vie obtenus par le canal écrit	33L, 35L, 36L, 49L, 50L, 51L, 54L, 59L, 60L, 76L, 4M, 13M, 78L, 79L, 80L, 81L, 83L, 98L, 116L, 118L, 119L, 134L, 139L, 143L, 145L, 149L, 23M, 24M, 25M, 26M, 27M, 32M, 43M, 44M, 51M, 178S,	22L, 29L, 30L, 31L, 32L, 34L, 42L, 65L, 72L, 74L, 75L, 77L, 89L, 159L, 54M, 55M, 56M, 57M, 58M, 59M, 60M, 1/A, 3/A, 4/A, 15/A, 35/A, 36/A, 37/A, 38/A, 42/A, 43/A, 50/A, 52/A, 66/A. 95S, 174S, 179S, 189S,	13L, 53L, 71L, 73L, 117L, 122L, 126L, 132L, 133L, 136L, 137L, 173L, 176L, 177L, 3M, 7M, 9M, 14M, 19M, 22M, 29M, 35M, 36M, 39M, 40M, 53M, 32/A, 34/A, 54/A, 61/A, 69/A.	69L, 166L, 63/A, 64/A	109 (40 %)

<sup>19</sup> Le support papier exclut tout processus automatique.

<sup>20</sup> Les récits « S » sont codés par la page de l'ouvrage qui les a publiés.

<sup>21</sup> « L » = Logique émotionnelle ; « M » = Management sans pouvoir ; « A » = Abus de pouvoir.

<sup>22</sup> Observation participante.

<sup>23</sup> Témoignages

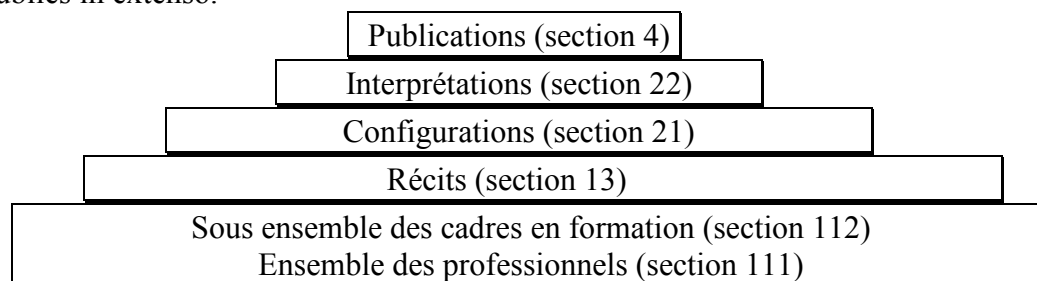


Récits de vie par entretiens	14L, 135L, 171L, 28M, 30M, 33M, 38M, 19/A, 20/A, 21/A, 28/A, 29/A, 68/A.	18L, 6L, 7L, 1L, 82L, 104L, 120L, 141L, 151L, 154L, 155L, 15M, 41M, 42M, 45M, 46M, 47M, 48M, 49M, 50M, 52M, 2/A, 4/A, 24A, 41A, 56A, 230S, 231S, 239S,	51A, 67L,	57L, 150L,	46 (17 %)
E-mail		61S, 88S, 132S,			3 1 %
Récits de vie obtenus par observation directe	5L, 11L, 2M, 17M, 18M, 20M, 21M, 34M, 62M, 63M, 64M, 65M, 70M, 71M, 72M, 73M, 74M 6A, 10A, 30A, 60A.	94L, 95L, 97L, 40L, 41L, 66M, 67M, 68M, 69M, 46A	113L, 114L, 7A, 158L,	40S, 52S, 125L, 143L, 164L, 167L, 181L, 182L, 183L, 16A, 17A, 22A, 23A, 25A.	49 (18 %)
Livres, journaux, films, télévision, rumeurs, radio etc.	2L, 37L, 111L, 112L, 5M, 6M, 8M, 16M, 31M, 37M,	19L, 48L, 84L, 85L, 107L, 129L, 26A, 45A, 47A, 53A, 55A, 57A, 62A, 65A.	11M, 108L 115L,	8L, 9L, 12L, 39L, 43L, 45L, 47L, 58L, 62L, 63L, 86L, 87L, 88L, 90L, 91L, 92L, 93L, 99L, 103L, 106L, 110L, 123L, 127L, 128L, 131L, 138L, 142L, 5A, 9A, 196L, 1A, 12A, 13A, 14/1A, 14A, 31A, 70A.	64 (23 %)
Total	80 (27 %)	94 (34 %)	40 (15 %)	57 (21 %)	271 (100 %)

**Tableau 02** : classification des récits publiés en fonction de l'émetteur et du canal

## 2. INTERPRETATION DES RECITS DE VIE

Le dispositif mis en œuvre s'apparente à un dispositif de raffinage et le nom du « produit » varie au cours de ce processus. D'abord « récit », puis « configuration » et enfin « interprétation ». Au stade « récit » et au stade « configuration », on reste face au support papier d'origine, remis par le narrateur ; au stade « interprétation », le support papier originel disparaît et le récit apparaît au sein d'une publication où il devient source d'hypothèses ou sources d'illustrations d'hypothèses. Les récits sont publiés in extenso.

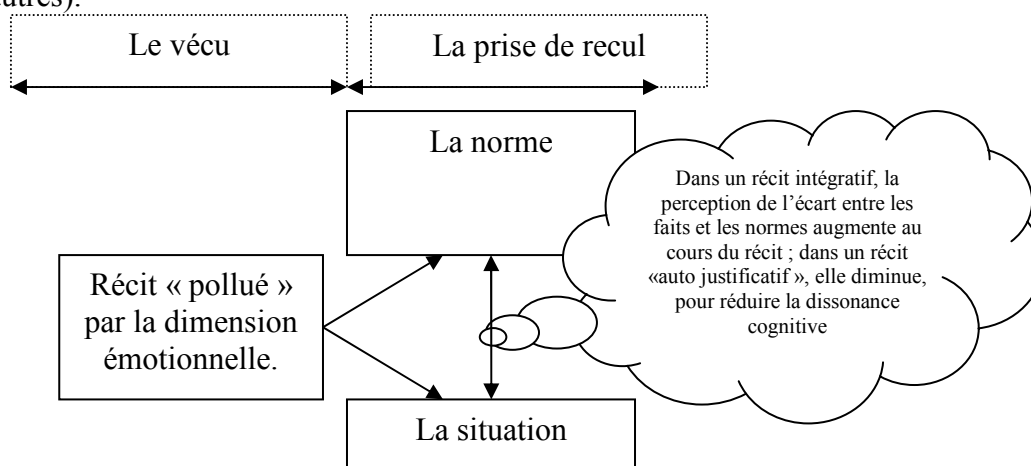


**Tableau 03** : les différents stades.

### 21. La configuration

Nous décrivons maintenant les process 3 et 4 du tableau 1. Globalement, il existe deux types de données dans les récits de vie. D'une part les stimuli élémentaires

issus de l'environnement externe du narrateur : propos désobligeants d'un supérieur, ou d'un collaborateur ; décisions défavorables, manque de confiance, erreurs stratégiques, règlement intérieur, équipe hostile, espionnage, trahison, abandon de poste, etc. D'autre part, les éléments intracrâniens de sentiments, de comportements, de normes et de valeurs : doute de soi, sentiment d'échec, sentiment de ne pas être écouté, sentiment d'injustice, choix impossibles, émotions violentes, etc. La configuration est le terme retenu pour désigner l'ensemble imbriqué des deux sources : les données et le sens attribué à partir de normes (March et Simon ; 1958). On trouve très souvent dans cette configuration, les desseins des comportements organisationnels des échelons supérieurs. Quel que soit l'échelon occupé, les échelons supérieurs génèrent souvent des sentiments d'injustice ou agressifs (Kölher, 1919). Un salarié mettra en cause l'agressivité de son contremaître et un directeur général salarié d'établissement hôtelier (appartenant à une famille), mettra en cause celle du propriétaire. Le narrateur configure la situation au fur et à mesure du récit<sup>24</sup>. La configuration constitue un processus évolutif. La *situation*  $t$  peut être évaluée au travers d'une série de *valeurs*  $t$  et au travers d'un ensemble de *savoirs*  $t$  qui donnent naissance à une première *configuration*  $t+1$ . La compréhension de cette configuration constitue un apprentissage (Bandura, 1995). Cet apprentissage produit de nouvelles *valeurs*  $t+1$  et un nouveau *savoir*  $t+1$  du narrateur<sup>25</sup>. L'évaluation continue, mais en intégrant ces nouvelles données. Cela donne naissance à une évolution et à une seconde vision de la *configuration*  $t+2$  et ainsi de suite (Aron, 1967). Les normes modifient la situation qui modifie les normes. A chaque itération, l'écart s'accroît, donc le jugement sur ses propres erreurs devient de plus en plus clair (process 4). Le syndrome « *J'ai fait une erreur* » témoigne d'un processus itératif divergent (le narrateur dissocie faits et normes) et intégratif (il comprend ses erreurs). Le syndrome « *C'est la faute des autres je suis une pauvre victime* » témoigne de l'absence de processus itératif d'apprentissage ou d'un processus convergent (faits et normes ne sont pas distingués) et projectif (le scripteur est susceptible d'attribuer les erreurs aux autres).



**Tableau 03** : l'interaction entre la situation et le savoir

Ce processus concerne l'apprentissage. A l'un des extrêmes du continuum, le narrateur confère au lecteur le statut de témoin de son malheur. A l'autre, il

<sup>24</sup> « *Psychologie de la forme. Introduction à de nouveaux concept en psychologie* » ; 1919, trad. Fr. 1964, Gallimard ; Coll. « Folio essais », 2000.

<sup>25</sup> « *La logique émotionnelle* », op. cit. pp. 337 et suivantes.

s'approprié le processus, se rend compte de ses erreurs qu'il décrit clairement. On observe qu'un fort apprentissage est la rançon de deux éléments : un vécu difficile et sa compréhension (Prigogine et Stengers, 1968). Il apparaît aussi une sorte de rapport de force entre le narrateur et son vécu. Pour ceux qui ne parviennent pas à tirer leur épingle du jeu, la reconnaissance par le chercheur de la qualité du récit peut devenir un enjeu de substitution aux propriétés parfois réparatrices : « *On raconte ce qu'on rate*<sup>26</sup>... »

## 22. Les outils d'interprétation de la configuration

Nous décrivons maintenant le process 5 du tableau 01.

**221.** L'état de l'art concernant les méthodes peut se concevoir comme un préalable. Mais dans le cadre des modèles explicatifs, il faut avancer dans la compréhension du sens du phénomène que l'on étudie pour pouvoir circonscrire plus précisément les normes qui permettront d'établir l'état de l'art. Quand on a saisi la problématique de la configuration, on peut compléter l'état de l'art et déterminer de façon plus exhaustive les modélisations qui peuvent exister sur le sujet. De fait l'état de l'art s'achève quand on a établi des hypothèses concernant le sens. Souvent, seule l'expérience du milieu, issue de l'immersion dans ce milieu fournit ce sens...

**222.** L'immersion de longue durée, l'observation participante, la recherche action, l'expérience personnelle du milieu ont acquis leurs lettres de noblesse en recherche (Rogers, 1951 ; Martinet, 1993, Lorino, 1995 ; Reuter, 1997 ; Christian, 1999 ). Mais pour en bénéficier, il faut disposer simultanément de plusieurs statuts : le statut de chercheur et celui de responsable au sein de différentes organisations. L'immersion dans le milieu étudié évite au chercheur de se fourvoyer grâce à son expérience des configurations étudiées. En revanche, elle complique sa tâche en soumettant les éléments étudiés à ses affects. En ce qui nous concerne, nous disposons d'immersions successives dans deux milieux différents : l'un privé faiblement hiérarchisé développait lutte et coopération pour générer la performance ; l'autre public, fortement hiérarchisé, développe l'application des lois et règlements. L'immersion constitue une forte motivation à l'acquisition des concepts explicatifs du milieu qui permet de substituer un sens à la réalité subjective. Si l'on ne trouve rien, il faut disposer d'un point de départ. Nous avons mis au point deux schémas intellectuels, utilisables comme point de départ : la métaphore du pilotage et le processus de résolution de problème.

**223.** Le premier « *schéma implicite* » de décodage du récit est celui du « *conducteur dans un poste de pilotage* ». Quels sont ses indicateurs de tableaux de bord ? Quels sont ses systèmes d'information ? Ses coups de volant ? Ses accélérations ? Ses coups de frein ? Ses changements de direction ? Comment voit-il sa proximité immédiate ? La « route » et les « accotements » ? Comment se fonde son action ? Comment détermine-t-il l'urgence ? Comment identifie-t-il l'endroit où il se trouve ? Comment anticipe-t-il l'existence d'autres données ? Etc.

**224.** Le second « *schéma implicite* » de décodage du récit est celui de la résolution de problème. Comment le narrateur s'informe-t-il ? Comment pose-t-il le problème ? Comment cherche-t-il une solution ? Comment agit-il vis-à-vis de sa hiérarchie ? Comment décide-t-il ? Comment applique-t-il ce qu'il a décidé ? Etc. Si, dans cette opération de pilotage, quelque chose bloque : comment se passe les

---

<sup>26</sup> Jacques Brel. Entretien à Knokke avec le journaliste Lemaire.

tentatives de déblocage ? Est-ce que le pilote peut prendre des décisions ou est-ce que les choses s'imposent d'elles-mêmes ? Peut-on se faire une idée de ses valeurs ? De ses objectifs ? Pourquoi n'a-t-il pas anticipé les obstructions qui ont provoqué l'échec de son action ? (Bourion, 2002)

### **23. La recherche des déterminants**

Avec la recherche de déterminants, nous rentrons dans le process 6. C'est la zone la plus délicate du tableau 1 : la création d'un savoir actionnable. L'interprétation des récits n'est pas faite dans une perspective behavioriste élémentariste<sup>27</sup>, réductible à une opération mathématique ou statistique de sommation, mais dans une perspective holiste<sup>28</sup> (Kölher, 1929. Korzybski, 1953. Rapoport, 1967. March et Simon ; 1958). Au départ, des dizaines d'informations, incohérentes voire contradictoires configurent le récit. Il faut rechercher à travers ces données incohérentes, la logique qui opère (de Certeau, 1990). Le récit doit être appréhendé, non comme issu de la mémoire, mais comme la mémoire même (Harre, 1989). Une fois « déterminée », une simple phrase suffit parfois à rendre compte de la problématique de la situation. Ceci suppose non pas une sommation des informations sur une situation mais une globalisation qui permette la réduction à quelques éléments qui la définissent dans son essence, sans perte de sens. La sommation est d'autant plus à déconseiller qu'il n'est pas rare que les éléments essentiels qui déterminent la problématique ne figurent pas dans le récit. L'absence apparente de logique est souvent l'indice que le principal déterminant n'a pas été saisi (et) (ou) ne figure pas dans le récit : *C'est le cas, par exemple, des configurations de « management sans soutien » : l'échec est programmé plus ou moins inconsciemment par le niveau « n+1 », mais le narrateur situé au niveau « n » n'en a aucune idée et se considère comme responsable. Il ne comprend pas ce qui lui est arrivé.*

**231.** Ce processus holiste expose l'interprétation au risque de falsification ou d'erreur. Risque que redoutent particulièrement les chercheurs. La transformation de l'énoncé « A » où le narrateur dit son vécu, en un énoncé « B », où le comportement est affecté d'un dessein, constitue un travail d'interprétation qui est falsifiable.

**232.** Pour se prémunir raisonnablement contre le risque de falsification, le chercheur procède à plusieurs opérations qui complètent l'approche du narrateur : la première consiste à mettre à jour le « périmètre » de la configuration auquel se réfère plus ou moins explicitement le narrateur. Cette opération permet de définir le jeu et ses alliances. Au niveau du « jeu », grâce à cette opération, on voit ceux qui sont « dedans » et ceux qui sont « dehors » (Fanon, 1961)<sup>29</sup>. *Certains récits ont un style désespéré... L'analyse montre que le narrateur n'est ni acteur, ni même spectateur de sa propre réalité, mais qu'il est une simple ressource dans le jeu d'un autre et qu'en plus, il ne s'en rend pas compte.* Au niveau des alliances, on voit, parmi ceux qui sont « dedans », ceux sur lesquels le narrateur peut compter et ceux dont il doit se méfier. Le comportement du narrateur fait apparaître des logiques parfois incompréhensibles ou apparemment irrationnelles : *certain narrateurs s'obstinent à s'appuyer sur des acteurs « hors périmètre » qui ne peuvent*

---

<sup>27</sup> On somme les éléments pour arriver au tout.

<sup>28</sup> Le tout est plus que la somme des parties. « *Le rôle du langage dans les processus perceptuels* », 1954, texte de conférence distribué par la librairie non aristotélicienne.

<sup>29</sup> « *Les damnés de la terre* », 1961, 2002, La Découverte.

*absolument pas les aider. D'autres narrateurs s'obstinent à développer une attitude de confiance (ou de soumission) par rapport à des acteurs qui constituent pourtant leurs adversaires les plus redoutables.* Au sein de ce périmètre, on peut aussi comptabiliser des gains et des pertes. On peut aussi évaluer les stratégies : l'union faisant la force et la division faisant la faiblesse à l'intérieur du périmètre (Jacquot, Koehl, 1999). En examinant l'extérieur du périmètre, on peut aussi se faire une idée de la pertinence de la définition périmétrique. C'est la seconde opération. Elle consiste à déterminer les acteurs dont le narrateur n'a pas tenu compte dans sa configuration, ce qui peut expliquer son échec. Nous appelons « *troisième Acteur*<sup>30</sup> » ou « *tiers exclu* » l'ensemble rejeté à l'extérieur du périmètre par le narrateur. On recherchera les effets de ciseau issus de l'affrontement de deux « rationalités » : le périmètre extérieur, celui qui « est » au sein de la configuration décrite et le périmètre intérieur, celui qui « est » intracrânien. Plus les deux coïncident, moins le narrateur court de risques. Plus ils divergent, plus le narrateur court de risques...

**233.** La troisième opération consiste à déterminer si le narrateur a évalué correctement son véritable statut : est-ce que le narrateur « sait où il en est ? ». Une surévaluation pouvant conduire à une prise de risques inconsidérés ; une sous-évaluation à ne rien faire. Sur le terrain, il est très difficile au narrateur de connaître son propre statut, puisqu'il est instable. Le statut constitue un processus qui varie au gré des situations et des appréciations. Tout se passe comme si le statut n'était plus le produit d'un contrat, mais celui d'une évaluation perpétuellement remise en cause. *Tel narrateur affirme avoir « la côte » et prendre facilement ses décisions, jusqu'au moment où il vaut mieux pour lui s'abstenir ; un autre affirme qu'on l'a délibérément trompé sur son statut lors de l'embauche en lui faisant croire à une marge d'autonomie et à une culture qui est à l'opposé de ce qu'il rencontre une fois sur le terrain.*

### **3. CRITIQUES ET PERSPECTIVES**

Cette communication est une réflexion sur une expérimentation. Cette expérimentation concerne moins les « directeurs généraux<sup>31</sup> », que les « responsables de première ligne ». Ces derniers nous ont permis de constituer une norme permettant de discriminer ce qui doit figurer dans le corpus de l'enseignement du « management de première ligne ». Le contenu de ce corpus aboutit à un paradoxe, puisque, pour aider les cadres de proximité à réussir, on va les faire travailler sur « leurs échecs », ou plutôt sur les méthodes qui permettent de les intégrer sous forme d'un nouveau savoir : *savoirce qu'il ne faut pas faire*. On va leur apprendre à résoudre un problème sans en créer un autre. Ce qui nécessite de mettre le choix de l'action sous double contrainte : *avant d'agir, déterminer si le choix satisfait ce qu'il faut faire mais aussi ce qu'il ne faut pas faire...* Cette approche « à partie double » du management concerne la prévision des conséquences de l'action. Elle est comparable à celle de la comptabilité à partie double ou à la méthode du manager scientifique sur la recherche des causes (Kepner et Tregoe, 1972). Ex ante, la partie double (ce qu'il ne faut pas faire) peut permettre de réduire les risques de

---

<sup>30</sup> « *Le processus de décision* », op. cit. p. 115 à 126 et surtout p. 468 à 500.

<sup>31</sup> A titre d'exemples Laffont R., 1996, « *Léger étonnement avant le saut* », France - loisirs. Grove A., 1997, « *Seuls les paranoïaques survivent* », Village mondial. Haberer J. Y., 1998, « *Cinq ans au Crédit Lyonnais* », Ramsay, etc.

se tromper (Bourion, 2000<sup>32</sup>) et actionnée ex post, elle peut limiter leurs conséquences<sup>33</sup> et favoriser le pilotage de sortie de crise. Elle éloigne le sujet de la personnalisation des erreurs par le déni, le rejet sur les autres ou la culpabilité. Elle renforce l'obligation pour chaque acteur d'établir lui-même son propre statut et de mener son propre projet (Ehrenberg, 1999).

#### 4. BIBLIOGRAPHIE

- ATKOUF (O.), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec, 1987.
- AUSTIN (R.), *Quand dire c'est faire*, Seuil, 1962, 1970.
- BANDURA (A.), *L'apprentissage social*, Mardaga, 1980, 1995.
- BOURION (C.), *La logique émotionnelle*, ESKA, 1999, 2001.
- BOURION (C.), *Le management sans pouvoir*, ESKA, 2000.
- BOURION (C.), *La logique de la capillarité : comment faire face au risque de se tromper ?* Market Management ; Revue internationale des Sciences Commerciales, n° 3, 2000, p. 9 à 19.
- BOURION (C.), *Les abus de pouvoir*, ESKA, 2001.
- BOURION (C.), *Le processus de décision*, ESKA, 2002.
- BOURION (C.), *Surtout pas de vagues !* ESKA, 2003.
- BOURION (C.), *Entraînement à la décision : études de cas*, ESKA, 2004.
- BOURION (C.), *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).* « 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
- CERTEAU (de) (M.), *Histoire et psychanalyse : entre science et fiction*, Gallimard, 1987.
- CHRISTIAN (D), *Compter, raconter ? La stratégie du récit de vie*. Maxima, 1999.
- CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système ; Les contraintes de l'action collective*, Seuil Essais, 1977, 1992.
- DAVID (A), HATCHUEL (A), LAUFER (R), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 2000, FNEGE.Vuibert.
- DE LA VILLE (A.), « *D'écrire la stratégie : Réflexions sur la production de récits dans la recherche en management stratégique* ». Revue Sciences de Gestion n° 32, pp.131 à 152.
- DEMOUGE (N.) ; OLIVIER (G.), MOULINE (J.P.), « *Une approche phénoménologique de la recherche : l'utilisation de l'enquête orale et des histoires de vie dans les sciences du management* », GREFIGE, cahier de recherches n° 1998 - 9.
- ERHENBERG (A.), *L'individu incertain*, Hachette, 1995, 1999.
- FANON F., *Les damnés de la terre*, La Découverte, 1961, 2002.
- HARRE (R.), *Grammaire et lexiques, vecteurs de représentations sociales*, in JODELET (D.), *Les représentations sociales*, PUF, 1989.
- JACQUOT (T.), KOEHL (J.), « *Les stratégies de coopération : aspects idéo-logiques et conséquences sur la valeur actionnariale* », in *Connivences d'acteurs - Contrats - Coopérations et métamorphose des organisations*, FROEHLICHER (T.), VENDEMINI (S.) (coord.), P.U.N., 1999, pp. 51-72.
- KEPNER (C - H.), TREGOE B., 1972, *Le manager rationnel*, Les éditions d'organisation.
- KÖLHER (W.), *Psychologie de la forme. Introduction à de nouveaux concept en psychologie*, 1919, trad. Fr. 1964, Gallimard . Coll. « Folio essais », 2000.

---

<sup>32</sup> Il s'agit de : *La logique de la capillarité : comment faire face au risque de se tromper ?*

<sup>33</sup> La loi de Brown et Katz, Weiner et al. Montre que la souffrance, notamment la peur est une fonction inverse de la possibilité de résoudre la situation. (« *La logique émotionnelle* », Bourion, p.117)

- KORZYBSKI (A.), *Le rôle du langage dans les processus perceptuels*, 1953, Lib. non aristotélicienne ; traduit de l'américain, Paris.
- KUHN (T.), *La structure des révolutions scientifiques*, 1962, trad. fr. 1983, traduit de l'américain, Flammarion, 1992.
- LORINO (P.), *Comptes et récits de la performance*, Ed. d'Organisation, 1995.
- MARTINET (A. C.), coord. *Epistémologie et Sciences de Gestion*, 1990, Economica.
- MILGRAM, (S.), 1974, trad. Fr. 74, 1993, 2002, *La soumission à l'autorité*, Calmann Levy.
- MOLES (A.), *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, 1990.
- POPPER (K.), *La logique de la découverte scientifique*, 1935, trad. Fr. 1973, rééd. 1995, coll. Biblio. Scient. Payot
- PRIGOGINE (I.) et STENGERS (I.), *La nouvelle alliance*, 1968, 1979, 1986, Folio Essais.
- RAPOPORT (A.), 1967, *Combats, débats et jeux*, Dunod, traduit de *Flights, games and débats*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1960.
- ROGERS (C.), *Le développement de la personne*, 1951 – 1961, trad. fr. 1968, rééd. DUNOD, 1998.
- SIMON (H. A.), MARCH (J. C.), 1964, 1969, 1971, 1974, *Les organisations*, 253 p. traduction de *Organizations*, 1958, par John Wiley and Sons, NY.