

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(Date au 1^{er} mai 2000)

**DU REPORTING AU “RACONTING”
DANS LA GESTION DE PROJET**

par

Thierry BOUDÈS
DIFER Conseil

Séance du 13 janvier 2000
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

Et si l'on racontait des histoires pour mieux gérer les projets ? S'appuyant sur la forte homologie entre le cycle d'un projet et la structure d'un récit, les consultants du cabinet DIFER ont conçu des outils d'intervention qui aident les acteurs à “mettre en récit” leur projet. Thierry Boudès présente les fondements de cette démarche qui permet de prendre de la distance par rapport au projet, de l'analyser, et de s'ajuster aux situations rencontrées. Les participants débattent des principes d'intervention : quand la démarche est-elle la plus pertinente (avant, pendant ou après le projet) ? Quels sont les risques ? Le “raconting” pourrait-il se substituer au reporting ?...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Ont participé : A. Anquetil (CREA), M. Berry (École de Paris du management), E. Bourguinat (École de Paris du management), F. Brousse (Groupe Richelieu), S. Chevrier (Université de Marne-la-Vallée), J. Girin (CRG de l'École polytechnique), F. Jolivet, D. Lacour (SNCF), P. Leclair (Entreprise et Personnel), Y. Le Guern (Université Paris-Dauphine), S. Lenfle (CRG de l'École polytechnique, Université Marne-la-Vallée), A. Martin (Renault), A. Masson (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité), N. Milonas (consultant), F. Pallez (CGS de l'École des mines de Paris), A. Pellissier-Tanon, C. Riveline (École des mines de Paris), F. Rousseau (Léo Lagrange et CRG de l'École polytechnique), P. Souplet (Université Paris X), J.-B. Stuchlik (Geste-consultant), D. Vairon (SNCF), B. Vincenti (Entreprise et Personnel), F. Weil (CGPC).

EXPOSÉ de Thierry BOUDÈS

Au sein de DIFER, une société de conseil d'une dizaine de personnes, nous nous intéressons au rapprochement entre les théories du récit et la vie des entreprises sous trois angles : les pratiques d'intervention, le développement de ces rapprochements et les outils méthodologiques. Nous travaillons à la mise en récit de sujets relatifs à la conduite de projet, la stratégie, la circulation des connaissances et le *benchmarking*, l'écoute client ainsi que l'accompagnement individuel. Nous réalisons des interventions pour des grands comptes (EDF, France Télécom, ANPE) mais aussi des PME. Dans cet exposé, je me concentrerai sur la mise en récit associée à la conduite de projet et je renvoie ceux qui souhaiteraient approfondir la question aux travaux de Dominique Christian qui dirige la société DIFER.

Des récits pour gérer des projets

Les travaux sur la gestion de projet comme les expériences des acteurs mettent en évidence la force des projets. L'hypothèse que je vous propose est que cette force réside dans le fait qu'un projet fait récit.

Tout projet est récit

La mise en récit des projets se pratique comme Monsieur Jourdain fait de la prose. Tant qu'un projet n'est pas achevé, il n'est que récit ; récit de ce que l'on a déjà fait et récit de ce que l'on s'appête à faire. Une fois le projet achevé, restent la réalisation, plus ou moins conforme aux plans initiaux, et les récits qui circulent sur son compte. Les réseaux de relations issus des projets sont liés au sentiment d'avoir participé à une histoire forte au point que l'on parle d'"histoires d'anciens combattants". Un projet est donc, d'une part, "un processus de structuration qui façonne une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact"¹ et d'autre part, la mise en récit de ce processus de structuration.

L'une des grandes fonctions des récits est d'attribuer du sens à l'expérience, grâce à la chronologie des événements et à leur configuration, c'est-à-dire l'organisation des événements au-delà de la chronologie. Raconter quelque chose, c'est le mettre à distance et donc pouvoir travailler dessus, de même que, dans le monde technique, la réalisation d'une maquette permet de prendre du recul et de retravailler le projet. La mise en récit des projets apparaît alors comme un outil simple de gestion.

Repérer un projet mal engagé

D'abord, on peut affirmer que quelqu'un qui est capable de raconter son action y trouve un sens. A contrario, si un membre d'un projet est incapable de raconter le projet ou sa contribution au projet, c'est le symptôme de difficultés. On peut donc demander à des chefs de projets de raconter pour voir si le projet fait sens et pointer éventuellement des symptômes de dysfonctionnements. Notre capacité intuitive à comprendre les histoires signifie qu'un récit de projet qui "sonne faux" est un indicateur empirique de ce que quelque chose ne va pas dans le projet. On peut ensuite creuser ce qui sonne faux et pourquoi. Malheureusement, l'inverse n'est pas vrai ; un bon conteur peut raconter une histoire grandiose qui correspond pourtant à un projet catastrophique !

Des histoires à tous moments

En amont des projets, il est utile de partager les récits des différentes parties impliquées de près ou de loin pour confronter les anticipations et attentes de chacun face au projet. La mise en récit est ici un bon moyen de voir dans quelle mesure ces anticipations convergent.

¹ AFITEP (1991), *Le management de projet. Principes et pratiques*, Afnor, Paris, p. 2.

Lorsque le projet est en cours, le même exercice permet de voir l'évolution des représentations et de vérifier encore une fois le degré de convergence des acteurs. Lorsqu'il y a des nouveaux venus dans un projet, des rencontres plus ou moins formelles sont organisées afin de raconter le projet : l'origine, où en sommes-nous ? Où allons-nous ? Raconter l'histoire permet de faire passer un message et une morale qui est attendue et anticipée par ceux qui écoutent. Dans les grands projets, de type Jeux Olympiques, où il faut intégrer de nombreux bénévoles très rapidement, cette manière de procéder est très efficace.

À la fin, l'échange des récits autour du projet est un moyen de faire le bilan, d'amorcer le deuil du projet et de construire un réseau.

À l'image de Ikujiro Nonaka², les auteurs qui travaillent sur la circulation des connaissances et en particulier le savoir tacite dans l'entreprise, insistent sur l'importance de la mise en récit et l'échange d'histoires. Dans les clubs d'échange de pratiques, nous proposons aux chefs de projets de raconter des histoires de chefs de projets à d'autres chefs de projets. L'exploration croisée des contextes permet d'aller au-delà des check-lists d'éléments de la gestion de projet. Jérôme Bruner, un psychologue américain souligne que la mémorisation des récits est une forme dominante de la constitution de l'expérience³.

Il existe donc un intérêt managérial à raconter régulièrement le projet pour faire le point sur son avancée, le mettre à distance et s'ajuster. Cet intérêt est d'autant plus grand que le meilleur des cas, celui où le chef de projet a une autorité directe et des leviers d'action sur tous les contributeurs au projet, est aussi le plus rare. Généralement, les différentes parties prenantes sont plus ou moins lointaines, plus ou moins impliquées et plus ou moins bienveillantes par rapport au projet. Dès lors, il est intéressant d'échanger le récit des différentes parties prenantes pour savoir quelle place le projet tient pour chacune, quel sens elles lui donnent, etc.

Récit et sens d'un projet

Confrontons maintenant les travaux sur l'organisation des projets qui proposent plusieurs modèles : maîtrise d'œuvre/maîtrise d'ouvrage, modèle de direction de projet, etc., aux travaux des auteurs qui se sont intéressés aux récits.

La structure des récits

Greimas, qui s'est attaché à faire émerger les invariants des récits, propose un modèle de distribution des fonctions dans une histoire. Un récit comprend d'abord un destinataire, celui par qui tout arrive. Au cours de l'histoire, selon la demande du destinataire, un destinataire va obtenir un objet grâce au héros qui s'appuie sur des aides mais est aussi freiné dans sa course par des opposants. Dans la pratique, les choses sont plus complexes car plusieurs récits sont enchâssés les uns dans les autres.

Cette trame narrative peut être pourtant utilisée pour lire un projet et voir comment les rôles des uns et des autres s'articulent. On peut la décliner du point de vue du chef de projet mais aussi du point de vue de chaque acteur de sorte que les récits s'imbriquent.

Dans les travaux de Christophe Midler, l'art de l'influence ressort comme un élément clé de la conduite de projet puisque le chef de projet n'a pas toujours une autorité directe sur les contributeurs. À partir du schéma de Greimas, on peut concevoir l'art de l'influence comme la capacité à enchevêtrer les histoires, c'est-à-dire faire en sorte que le projet ait une place dans les histoires de chacun.

² Ikujiro Nonaka, *A Dynamic Theory of Knowledge creation*, Organization Science, 1994, vol. 5, p. 4-37.

³ Jérôme Bruner, *Acts of Meaning*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1990.

Les opposants au projet

Dans le modèle de Greimas, le rôle de l'opposant doit attirer l'attention. Il n'existe pas de projet sans opposant. Lorsque, même en y réfléchissant attentivement, on ne trouve pas d'opposant à un projet, c'est un faux projet ou un vrai leurre ! On lance un projet pour réaliser quelque chose que l'organisation standard n'est pas capable de faire ou ne peut faire dans de bonnes conditions (qualité, coût, délai). Dès lors, le projet est destiné à perturber des équilibres et génère naturellement des opposants.

Dans les récits, les opposants ont un rôle particulier. En effet, un bon récit montre comment des couples d'opposition a priori insurmontables peuvent être dépassés. La rencontre d'un roi et d'une bergère est un bon exemple car tout les oppose, et pourtant, cette opposition va être surmontée. Dans les organisations, le couple d'opposition dépassé est porté par l'opposant qui peut être un non-humain comme la concurrence, l'inertie de l'entreprise, etc. Mettre en récit le projet en identifiant les opposants contribue aussi à en éclairer le sens.

Dans une industrie polluante, un chef de projet avait pour mission de développer une technologie moins polluante et moins chère, de manière à ce que les infrastructures soient réimplantées en centre-ville. Au début du projet, le coût de la technologie standard est dix fois moins cher que celui de la technologie non polluante, autant dire que cette dernière option est intenable du point de vue économique. À la moitié de l'échéance, le chef de projet, penaud, annonce au directoire que le projet a pris un sérieux retard. Certains dirigeants regrettent en effet ce retard mais d'autres viennent le voir à la sortie pour lui dire : « *Vous êtes indéniablement en retard. Quel sens de la stratégie !* » Tous les dirigeants ne s'accordaient pas sur le récit du projet. Certains le jugeaient stratégique car ils entrevoyaient une réelle difficulté à trouver de nouvelles implantations du fait de la pollution engendrée. Pour d'autres, on ne pouvait espérer développer de nouvelles technologies qui coûteraient moins de trois fois plus cher que les technologies existantes. Si jamais on prouvait la faisabilité technique de ces nouvelles installations, ces nouvelles normes seraient imposées partout ! L'enjeu du projet est donc surtout de ne pas aboutir. Il s'agit de montrer tous les efforts que l'on déploie tout en échouant. Dans les deux récits, l'opposant n'est pas du tout le même, tout comme le sens du projet... La mise en récit permet de mettre en évidence les divergences de sens ainsi que les opposants que le chef de projet devra dépasser.

Finalement, tous les contributeurs à un projet sont confrontés à différents niveaux de récit et en jouent⁴. À un premier niveau existe l'histoire externe, c'est-à-dire la chronique "froide" des événements, celle que l'on trouve dans les plannings ou les reportings. Le deuxième niveau est constitué par l'histoire publiée ; ce que les participants au projet rendent public dans les plaquettes et autres documents de communication. Le troisième niveau est l'histoire intime du projet qui comprend tout ce qui se passe mais ne s'affiche pas sur la place publique, comme le vécu des acteurs. Enfin, le quatrième niveau est le *story-o-type*⁵, soit l'histoire que les gens extérieurs au projet racontent à son sujet et qui a une influence sur son déroulement.

Dans la conduite du projet, il est crucial de faire en sorte que les différents niveaux de récits s'agrègent, mais également de distinguer ces niveaux pour déterminer les événements qui font le rythme du projet et ceux que l'on peut rendre public, pour gérer les récits qui circulent sur le projet, etc.

La mise en récit n'est pas un après-coup ou une activité marginale au projet, elle est le projet lui-même.

⁴ Dominique Christian, *Compter, raconter ? La stratégie du récit*. Maxima, 1999.

⁵ W.-L. Randall, *The Story We Are : An Essay on Self Creation*, 1997.

Structures parallèles des projets et des récits

Selon Florence Charue et Christophe Midler⁶ (1994), un projet comprend six grands composants :

- un but global à atteindre ;
- dans un contexte singulier ;
- avec un caractère pluridisciplinaire lié à des acteurs multiples aux compétences diverses ;
- en présence d'incertitude ;
- selon une dynamique fortement irréversible et bornée par le début et la fin du projet ;
- et formant un système ouvert et sensible aux influences extérieures.

Un bon récit comprend quant à lui :

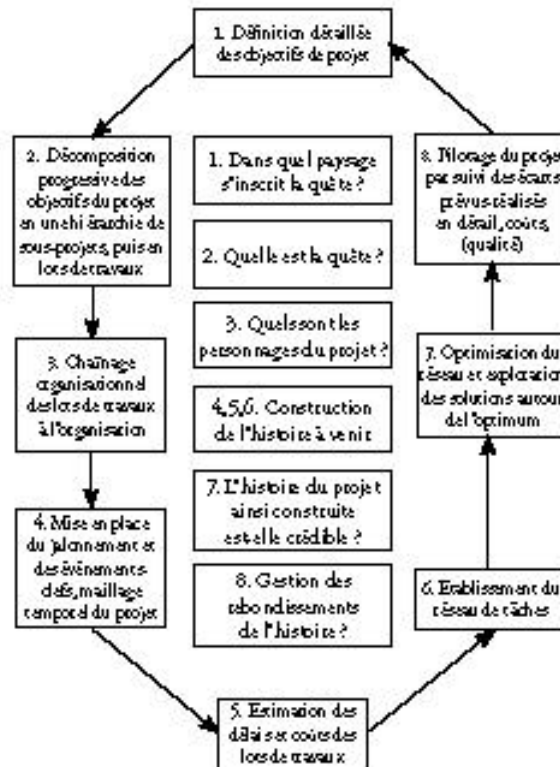
- une intrigue, une quête ;
- un paysage ;
- des personnages ;
- un suspens et des rebondissements ;
- le déploiement d'épisodes ;
- le tout étant soumis au regard des publics.

Ce parallèle révèle une forte homologie de structure entre les composantes d'un projet et celles d'un récit. C'est peut-être là l'explication de la motivation que génèrent les projets, au point que les acteurs de projet rechignent souvent à revenir à un travail standard. Le projet suscite davantage d'intérêt car les participants vivent une histoire professionnelle complète dans laquelle ils connaissent le début et la fin et au cours de laquelle ils peuvent imprimer leur marque, sauf aléas de la gestion des ressources humaines qui conduisent certains à quitter un projet en cours. S'engager dans une histoire n'est pas une opportunité si fréquente dans le monde professionnel. Cela signifie aussi qu'un management qui systématise le recours aux projets court le risque de les banaliser et d'en perdre l'effet motivant.

L'homologie de structure permet également de faire une lecture "narrative" du cycle de gestion de projet. Le cycle classique décrit par Christian Navarre⁷ peut être mis en parallèle avec la trame d'une histoire comme le montre le schéma suivant.

⁶ Florence Charue, Christophe Midler, *Le développement du management de projet chez Rhône-Poulenc*, rapport de recherche, CRG de l'École polytechnique, juin, 1994.

⁷ Christian Navarre, *Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets : de Ford à Taylor à AGILE et IMS*, ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*, Economica, 1983, pp. 183-214.



De même, un projet est un processus historique qui peut-être revisité à la lumière de la notion de récit. Par exemple, les travaux de Vladimir Propp et ses continuateurs sur la structure des épisodes ont mis en évidence des invariants. Typiquement, un récit débute avec une situation d'équilibre perturbée. Pour rétablir l'équilibre, le héros doit quitter le quotidien, se préparer à une épreuve qualifiante, remporter une confrontation, puis passer une épreuve certifiante, qui permet d'authentifier son caractère héroïque et à l'issue de laquelle la sanction intervient.

Le parallèle avec la gestion de projet peut s'inspirer des travaux de March, qui distingue deux grands registres dans les organisations : l'exploitation et l'exploration. Les projets sont à cheval sur les deux registres. Le cycle habituellement suivi commence, au sein de l'exploitation, avec l'identification d'un besoin ou un problème (la perturbation), puis une étude de faisabilité (épreuve qualifiante). On s'engage alors dans l'exploration à travers une phase de conception et de réalisation (confrontation) puis une étape de certification qui correspond à l'adoption de l'innovation par les utilisateurs. Le cycle se termine avec l'évaluation (sanction) qui traduit dans quelle mesure les attentes ont été satisfaites.

Cette grille de lecture n'a pas de valeur prédictive : combien d'actions nobles n'ont pas été suivies d'effets ? Combien d'innovateurs n'ont pas été reconnus à leur juste valeur ? Mais utilisée à rebours, elle permet d'anticiper les épreuves à venir et de déterminer les critères sur lesquels le projet sera évalué à chaque étape.

DÉBAT

Les interventions en pratique

Un intervenant : *En pratique, comment se déroulent vos interventions ? Je crois savoir que Dominique Christian apporte avec lui un gros ordinateur doté d'un logiciel mystérieux qui aide les gens à construire des récits...*

Thierry Boudès : Il y a bien un ordinateur mystérieux et des outils spécifiques au type d'intervention. En ce qui concerne les projets, notre logiciel intègre les fondamentaux de la conduite de projet issus des théories de gestion et les théories du récit. L'outil permet à une équipe de travailler à mettre en récit le projet en suivant un cheminement structuré (paysage, acteurs, etc.). Couplé à un système de vote, il permet de construire une "histoire moyenne". Mais chacun est appelé à consigner ses points de divergence avec l'histoire collective. Nous travaillons ensuite avec ces personnes à la fois sur le récit commun et sur l'ensemble des écarts liés aux différentes représentations individuelles. Ce type d'intervention ne se suffit pas à lui-même, mais s'inscrit dans un travail (par exemple une mission de capitalisation) qui commence en amont et se termine en aval. Nous réalisons aussi des missions sur la stratégie pour vérifier la clarté de la direction définie.

Int. : *Et les comités de direction acceptent l'idée qu'ils sont en permanence en train de raconter des histoires ?*

T. B. : Dans certaines entreprises, comme 3M,⁸ les *business plan* doivent être accompagnés d'un récit sur la manière d'atteindre les objectifs.

Nous travaillons aussi sur l'écoute client. Il s'agit de travailler du point de vue des clients, de leur faire raconter leur achat, de saisir la place de l'entreprise dans leur récit, etc.

Du récit à la réalité

Int. : *Vous travaillez sur les récits, le verbe, à l'image du psychanalyste qui n'a que la parole de son patient comme matériau. Il existe deux autres sortes de représentations du projet qui ne sont pas des récits : d'une part, les dessins et maquettes et, d'autre part, des rêves et des mythes. Le rêve individuel ou le mythe collectif ne sont pas au départ des récits. Je représente généralement les problèmes de gestion à partir de quatre niveaux : la matière, les personnes, les institutions et le sacré. Les récits ont une place dans ce schéma où ils constituent le fluide entre les personnes et les institutions, comme l'exposé l'a souligné, mais aussi entre maquette et rêve. Un projet ne se réalise que s'il existe un aller-retour entre un rêve et une maquette ; un rêve ne se concrétise que si l'on construit une maquette mais une maquette n'est réalisée que si l'on en rêve. Le passage de la maquette au rêve, et réciproquement, s'effectue en mobilisant continuellement l'enthousiasme rêveur ou mythique des protagonistes sur un objet concret que le projet finira par incarner à la fin du processus. C'est la fonction des récits. Dès lors, une grammaire des récits, qui expliciterait ce que peut dire un récit, ce qu'il ne peut pas dire et ce qu'il oblige à dire, serait une formidable clé pour savoir quels rêves peuvent se concrétiser. Le rêve qui ne peut pas se dire ne se concrétisera jamais.*

T. B. : Quel est le lien entre un récit et une réalité ? Le courant de la culture d'entreprise suppose que les histoires, sagas et autres mythes qui circulent dans une organisation sont des matériaux pour accéder à une réalité, distincte et antérieure à ces matériaux. Je pense que ce rapport n'est pas si simple. Lorsque je vous raconte un projet, ce qui est pour vous une histoire est pour moi une réalité.

La capitalisation grâce au récit

⁸ Shaw Gordon, Brown Robert, Bromiley, Philip, *Strategic stories : How 3M is rewriting business planning*, Harvard Business Review, Mai-Juin, 1998.

Int. : *Les organisateurs des JO d'Albertville étaient confrontés au redoutable problème de faire passer l'équipe de dix à sept mille personnes en un an et demi. Comment manager la formation au fur et à mesure de l'augmentation des effectifs ? La solution qui a consisté à demander aux "anciens" de raconter le projet aux nouveaux, fut très efficace et plus attrayante que des séances de formation doctrinale. Par ailleurs, je suis stupéfait de la sous-utilisation du récit des acteurs d'un projet pour la capitalisation des savoirs stratégiques pour l'entreprise. J'ai vainement essayé de monter de telles opérations quand j'étais administrateur d'une entreprise d'aide au développement où les missions durent de trois mois à deux ans et où l'expérience de chacun aurait pu contribuer à nourrir un pot commun de savoir-faire. A-t-on progressé depuis ?*

T. B. : Je suis impliqué dans un dispositif d'échanges de pratiques de management entre chefs de projet où l'on s'attache à créer des conditions favorables au récit. Hors du contexte officieux des interactions autour de la machine à café, il n'est pas aisé de raconter un projet. D'abord, cela ne fait pas sérieux dans un cadre officiel, il faut donc offrir des garanties aux personnes sollicitées. Ensuite, raconter place l'échange sur un registre inhabituel. D'une part, celui qui raconte n'est pas entièrement maître de ce qu'il véhicule. D'autre part, aborder un projet sous l'angle du récit fait apparaître des enjeux et des dimensions - par exemple, le fait que deux personnes conçoivent très différemment un projet - qui n'apparaissent pas dans les restitutions sous d'autres formes comme le reporting. L'un des bénéfices que les gens tirent de ces réunions est déjà de se rendre compte qu'ils ne sont pas seuls à rencontrer certains problèmes

Récit et manipulation

Michel Berry : *Michel Villette a fait un commentaire sur un article que Thierry Boudès et Dominique Christian ont soumis à la revue Gérer et Comprendre. Je vous en cite un extrait : « Il me semble que les auteurs identifient dangereusement bon sens, vérité, efficacité et point de vue du chef. Ils postulent que le chef a toujours raison, étant entendu que le chef de projet doit aussi, pour réussir, écouter le récit des autres et aménager son propre récit afin d'enrôler tous les acteurs dont il a besoin et de leur donner une fonction actancielle dans l'histoire qu'il construit en vue d'une contribution efficace. Tout cela relève d'une conception essentiellement balistique de la communication d'entreprise. (...) Lorsque l'analyse littéraire se change en technique de propagande, cela ne donne jamais rien de bon, en tout cas, ce n'est plus de l'analyse littéraire. Pourquoi ne pas relire Théorie du récit de Jean-Pierre Faye où l'on voit comment quelques récits un peu trop impliquants ont déclenché quelques-unes des plus grandes catastrophes humaines du XX^e siècle. Chez les peuples anciens exotiques, la confusion en une même personne des rôles de chef et de poète était rarement tolérée. Le totalitarisme naît précisément lorsque les dirigeants ont aussi le contrôle de la mise en récit de leurs propres exploits. Attention au spectre de Louis Renault ».*

T. B. : D'abord, j'apprécie que Michel Villette reconnaisse que le dispositif produit des effets et donc possède une certaine efficacité, puisqu'il évoque une possibilité de manipulation. Ensuite, toute grille issue des sciences humaines peut être détournée de sa visée première à des fins manipulatoires. Dès lors qu'elles sont utilisées en vue de produire des effets, on peut crier à la manipulation... Enfin, cette remarque postule que le fait même de raconter place en position de pouvoir, ce qui n'est pas nécessairement le cas. Celui qui raconte n'est pas maître du jeu, puisque, d'une part, il se met en scène et s'expose et, d'autre part, celui qui écoute est actif et investit ses propres interprétations que le locuteur n'anticipe pas. L'autre n'est pas en position d'objet.

Int. : *Dans vos interventions, les opposants sont-ils dans la salle ?*

T. B. : Un de nos principes d'intervention est de se méfier de l'"effet bon élève". Prenons l'exemple d'un client qui nous fait intervenir dans le cadre d'un projet de changement affectant le périmètre d'action de nombreuses personnes dans l'entreprise. Il se propose de créer un séminaire "pilote" pour que les gens puissent échanger sur la question sans mobiliser immédiatement les dizaines de personnes impliquées. Généralement, dans le "prototype", tout se passe bien parce qu'il ne rassemble que les "bons élèves" qui ont intérêt au changement.

Dès lors, le séminaire pilote n'est pas représentatif de la dynamique à l'échelle de l'entreprise. Nous nous attachons à commencer avec une part de mauvais élèves. Lors d'une intervention dans un contexte historique a priori très chargé négativement, nous avons insisté pour qu'il y ait des opposants à la réforme, ce qui supposait d'ailleurs que ces derniers acceptassent de coopérer. En commençant à travailler sur les histoires passées, les participants ont eux-mêmes découvert que les jugements individuels quant au passé étaient plus nuancés que prévu. Les opposants, étonnés de ce tableau moins sombre que celui qu'ils avaient anticipé, sont entrés dans le débat.

Int. : *Je suis frappée que dans l'expression "mise en récit", récit soit au singulier. L'idée est de converger vers un récit unique par la procédure de vote, mais c'est un coup de force. D'autre part, dans les entreprises, l'ordre des épreuves qualifiantes, principales et certifiantes n'est pas respecté. On commence souvent par la conception/réalisation, c'est-à-dire l'épreuve principale, puis l'épreuve certifiante et ensuite seulement, on découvre les besoins. Le but de l'intervention est-il de remettre les étapes dans l'ordre du récit, auquel cas, ce serait un second coup de force. À travers ce processus, je crois que l'on parvient à un produit qui peut être utile en cours de processus mais n'est pas d'une grande valeur pour la capitalisation ex-post. Autant je crois à l'intérêt des récits pour faire réfléchir les acteurs sur ce qu'ils font, autant je suis sceptique sur le fait que l'on puisse utiliser le récit - produit final - détaché des acteurs qui l'ont produit.*

T. B. : Dans les projets, arrive un moment où il faut converger, même si des histoires parallèles subsistent. Le vote oblige les gens à choisir entre les histoires. Souvent, les participants ne veulent pas choisir, arguant que toutes les histoires se situent au même niveau. Mais si tout est dans tout, comme cela est presque toujours le cas lorsque l'on est confronté à de grandes quantités d'informations, plus rien n'est lisible. Nous travaillons à un récit commun mais nous dévoilons l'arrière-boutique ; il ne s'agit pas de recueillir des récits puis de livrer une synthèse, mais simplement de produire une maquette satisfaisante, c'est-à-dire un objet qui facilite les débats du collectif. La maquette est fabriquée par le groupe qui ne se réduit pas à un interlocuteur. On demande aux participants de noter leurs points de minorités que l'on pourra discuter après que l'histoire commune aura été construite, sans que nous-mêmes n'intervenions sur le sens de cette histoire. Celle-ci ne respecte pas forcément la structure standard mais il est intéressant de garder cette structure en tête pour analyser les écarts. Il est vrai que le récit unique "lyophilisé" est moins intéressant pour la capitalisation que la base de données complète. Il demeure que l'on peut travailler sur des récits d'apprentissage en demandant aux acteurs de restituer la manière dont ils ont procédé pour développer telle ou telle compétence ou innovation stratégique pour l'entreprise. C'est une piste pour travailler sur les transferts de savoir.

Int. : *Je suis sensible à la différence entre une mise intentionnelle en récit et l'expression spontanée d'un vécu. Pour les journalistes, les histoires font partie du vocabulaire professionnel. Aux États-Unis, un article se dit story. Le journaliste sélectionne les faits qui lui paraissent "mettables en récit" pour garder l'intérêt et l'implication émotionnelle du lecteur. Il choisit des événements qui ont un enjeu social fort et les traite de manière personnalisée en introduisant un héros, un opposant, des bons, des méchants, etc. Il n'invente pas, mais la mise en forme volontaire des faits pour provoquer l'intérêt du lecteur présente quelque parenté avec votre processus de mise en récit. Vous êtes dans l'univers de la communication. Le récit spontané de faits passés me semble avoir un intérêt tout aussi grand pour le management que les récits construits. Le locuteur n'est pas dans l'univers de l'histoire mais dans une expression plus libre d'une réalité vécue. L'objet est alors d'en savoir plus pour mieux agir dans les projets. Mais l'expression des réalités par ceux qui les vivent n'est pas d'actualité dans les entreprises.*

T. B. : J'étais récemment avec un client qui souhaitait faire un travail de prospective avec son comité de direction, mais il y a renoncé par peur de la censure. Il craignait que l'on écarte les questions essentielles. Je crois que si le groupe de direction est incapable de se parler sur un travail prospectif, c'est révélateur.

Le poids de l'histoire

Int. : *Le récit sur le projet terminé me semble aussi important que les récits en cours de processus car les récits mythiques dans les organisations pèsent d'un poids considérable sur leur avenir. Il a ainsi été montré dans une séance précédente de l'École de Paris⁹ que les réussites ou les échecs de constructeurs automobiles sont encore aujourd'hui liés aux personnalités des fondateurs. Le récit de leur vie et de leurs gestes a institué dans chacune de ces maisons une culture particulière précisant ce qu'on sait et peut faire et ce qu'on ne peut pas faire.*

Int. : *Un problème est que souvent les histoires préexistent au projet. Par exemple, les histoires des gens dans les cités difficiles évoquent toujours un meurtre et des circonstances graves et douloureuses. À la lumière de votre présentation, je comprends ces histoires comme des oppositions au projet que je pourrais amener. J'ai aussi connu le cas d'une entreprise où une stratégie de diversification avait échoué au point de menacer la survie de la firme. Le nouveau président était dans l'incapacité de relancer une quelconque stratégie de diversification tant le poids des histoires du passé était lourd.*

T. B. : *Un auteur américain dit en effet « stories stick like glue », traduisant bien la permanence des histoires. Dans le contexte que vous évoquez, il est vain de vouloir faire abstraction des histoires ; il faut travailler dessus avec les gens. Dans notre démarche, nous en tenons toujours compte sinon les personnes ressentent une agression identitaire liée à ce déni du passé. De plus, chacun imagine la fin de l'histoire en s'inspirant du passé. Le stock de récits dans une entreprise fonctionne comme la jurisprudence dans un système de droit.*

Int. : *Dans ma pratique de consultant, j'utilise le récit pour sa fonction de mise à distance. Cependant, entre le récit et l'action, il y a un pas qui n'est pas franchi automatiquement.*

T. B. : *Dans nos interventions, le travail sur les récits n'est pas autonome, mais s'inscrit dans un contexte particulier d'action. Par exemple, dans le travail sur la capitalisation, nous travaillons en amont avec chacun pour la préparation de son récit et pour créer les conditions d'un échange profitable. Une question récurrente à laquelle nous sommes confrontés est : « quels sont les résultats de ce travail en termes d'action ? » Dans bien des cas, la réponse n'est pas simple à apporter, car les acteurs n'explicitent pas facilement comment ils tirent profit des histoires des autres. Expliquer comment on utilise le cas des autres, c'est exposer ses propres points de fragilité.*

Bons et mauvais récits

Int. : *Que voulez-vous dire à travers la formule "l'histoire sonne faux" ? Pour ma part, je distingue deux types d'histoire : celle que l'on raconte à la fin du processus et qui est jugée sur sa vérité, c'est-à-dire sa conformité à ce qui s'est réellement passé et celle que l'on raconte au début, jugée, au contraire, à l'aune du merveilleux qu'elle porte en elle. Par exemple, dans une séance précédente de l'École de Paris intitulée Le redressement des mines de Jerada, l'intervenant avait choisi pour slogan "c'est impossible donc nous réussirons !" Dans une autre séance, le PDG de Sulzer rapporte comment il a réuni le personnel, alors que l'entreprise était en difficulté, pour raconter une histoire, celle de la réussite future de leur entreprise. Mais tous les merveilleux ne se valent pas. Bruno Bettelheim dans son analyse des contes de fée distingue les bonnes et les mauvaises histoires. Le vilain illustre les mauvaises histoires dans lesquelles un miracle survient - la rencontre des cygnes qui réhabilite le vilain petit canard - sur lequel le protagoniste n'a aucune prise. Dans une bonne histoire, le message est que même si le héros est démuné, son courage et son ingéniosité lui permettront d'obtenir la reconnaissance de sa valeur. Transposée au management, une bonne histoire peut transformer un groupe en difficulté en une collectivité qui a un objectif merveilleux et à qui*

⁹ Pierre Beuzit, *La recherche au cœur de la stratégie de la firme*, séminaire Ressources Technologiques et Innovation, octobre 1999.

l'histoire indique comment elle va s'en sortir. Vue sous cet angle, l'implication des salariés dans une entreprise relève du même phénomène que l'enthousiasme pour le jeu de rôle.

T. B. : Il existe des travaux qui montrent que lorsqu'un événement réussit, les acteurs ont tendance à s'attribuer les raisons de son succès mais quand il échoue, les causes sont externes... N'y a-t-il pas là un biais pour définir a posteriori quelles sont les bonnes et les mauvaises histoires ? Quand j'évoque des histoires "qui n'ont ni queue ni tête", il est question de structures et d'histoires que l'on ne comprend pas et l'on peut faire l'hypothèse que d'autres ne les comprennent pas non plus. Nous pratiquons nous-mêmes le récit pour voir comment nous nous situons sur nos chantiers respectifs. Dans notre dispositif, nous ne sommes pas les juges qui décidons si cela sonne juste ou faux, nous travaillons sur un pied d'égalité avec les acteurs. En outre, des histoires efficaces comme "c'est impossible, donc nous réussirons" évoquent directement les couples d'opposition à dépasser et suscitent l'adhésion parce qu'on sent que quelque chose d'intéressant va avoir lieu. Et, les prophéties auto-réalisatrices jouent un rôle ; la manière dont on imagine la fin de l'histoire influence cette fin.

L'histoire du projet est celle du chef !

Int. : *Dans les quartiers et banlieues de France, nombreux sont les chefs de projet qui ont pour mission de recréer du lien social. Au début des années 1980, en réponse à la problématique de l'insertion des femmes dans la vie du quartier, certains ont eu l'idée de créer des laveries. Ils postulaient que les femmes allaient se retrouver dans ce simililavoir. Le problème est, d'une part, que la machine lave seule et que la rencontre entre les gens est sans doute issue des gestes partagés et de l'énergie dépensée en commun et que, d'autre part, l'aspiration de ces femmes était sûrement d'avoir une machine à laver chez elles et non d'aller échanger à la laverie. En d'autres termes, le chef de projet confond parfois son histoire personnelle et celle du projet.*

T. B. : Je ne connais pas de projets où l'histoire du chef de projet et l'histoire du projet ne sont pas confondues ! Dans de nombreux cas, les chefs de projets ont en tête la notion d'employabilité et s'investissent dans un projet avec le dessein de développer telle ou telle compétence et la perspective de changer d'entreprise en fin de projet. Il se peut que cette identification aboutisse à des dérives négatives mais elle est aussi le socle de l'engagement. Il me semble de toute façon difficile d'éviter cette identification.

Récits de crises

Int. : *Utilisez-vous cette démarche dans des situations de crise et, dans ce cas, comment faites-vous pour créer un climat propice à l'expression des récits ?*

T. B. : Nous sommes intervenus dans une PME allemande qui souhaitait établir un partenariat avec nous. Nous leur avons proposé de tester notre démarche avec le comité de direction. La fabrication d'un récit convergent a fait émerger que l'entreprise souhaitait se débarrasser de 30 % du comité de direction ! Les participants ont réussi à exprimer cette histoire de rupture. La dynamique narrative est puissante, les acteurs ont généralement envie d'aller au bout sachant que la démarche est clairement explicitée.

Du reporting au "raconting"

Int. : *Y a-t-il moyen de remplacer le reporting, qui consiste à rendre des comptes à un chef pressé et soupçonneux, par le "raconting" qui permettrait de juger les événements autrement que sur les critères de résultats classiques et de mettre en valeur d'autres talents ?*

T. B. : Pour les décisions importantes dans les entreprises, beaucoup de récits circulent par la bande et complètent les présentations formelles de tableaux de chiffres.

Int. : *Le succès boursier de Amazon qui vaut cinquante fois ses pertes s'explique par du raconting sur l'avenir d'internet car côté reporting, c'est désastreux !*

Tentative de synthèse

Int. : *Je vous propose une synthèse. Un intervenant a déclaré que la construction de savoir-faire sur les projets passe par le raconting mais que cet exercice est si difficile que même en donnant du temps aux gens, cela ne réussit pas nécessairement. Pour ma part, je connais plusieurs exemples réussis de capitalisation, mais je n'en connais pas qui aient été utilisés. Je reprends également l'objection d'un autre intervenant qui arguait que les récits sont de l'ordre du discours alors que les projets sont de l'ordre de l'action. Il me semble que le récit d'un projet déjà réalisé n'est pas mis à profit dans d'autres projets du fait de la singularité de chaque projet. Je suggère qu'un récit constitue l'une des modalités de constitution d'un accord préalable aux diverses phases de l'action, une sorte de support de débat. Je ne suis pas d'accord avec Michel Villette pour affirmer qu'un débat se résout à l'avis du chef ; celui-ci peut être mis en minorité ou changer d'avis. Enfin, le récit après les événements ne présente que peu d'intérêt, c'est en quelque sorte une "mauvaise histoire" qui explique après-coup pourquoi cela a fonctionné, tandis que le récit en cours de processus permet d'orienter le cours de l'action et constitue une bonne histoire.*

T. B. : En général, la capitalisation classique débouche sur des check-lists de difficultés potentielles. La capitalisation à travers les récits ne rend pas seulement compte des problèmes rencontrés mais restitue aussi les stratégies de contournement utilisées par les acteurs. Une limite est que certains, ne voulant pas afficher leurs points de vulnérabilité, ne dévoilent pas toutes les facettes de leur efficacité.

Présentation de l'orateur :

Thierry Boudès : chef de projet chez DIFER Conseil. Ses recherches et interventions portent sur la place des récits dans le pilotage des organisations.

Diffusion mars 2000