



Fiction, culture populaire et recherche en gestion

Une exploration croisée à travers la série *Les Simpsons*

La fiction, notamment dans ses formes d'expression les plus populaires, est un vecteur puissant de mise en débat des pratiques organisationnelles. La série Les Simpsons en témoigne, qui fait une large place aux organisations et institutions comme sujet et contexte de nombreux épisodes. L'argumentation développée dans l'article prend prétexte de la série pour revisiter la littérature sur la transgression organisationnelle et le rapport qu'entretiennent les acteurs à la règle. Par-delà le cas singulier des Simpsons, la fiction favorise une prise en compte plus aiguë des aspects symboliques de la vie organisationnelle et des rationalités multiples qui la traversent. En autorisant des lectures alternatives de la réalité organisationnelle, la fiction est ainsi susceptible de renouveler tant la pratique de recherche que la pratique managériale.

L'idée selon laquelle la production académique, scientifique et la fiction auraient plus en commun qu'on ne le suppose habituellement n'est ni particulièrement originale ni nouvelle. En sciences sociales, le « tournant linguistique » qui a marqué la fin des années 1970 témoigne du débat, toujours vivace, autour de l'importance du savoir narratif. Cette contribution reprend les termes de ce débat, en interrogeant les usages potentiels de la fiction dans la recherche en gestion. L'argumentation se centre sur les formes d'expression les plus populaires de la fiction, à travers l'exemple de la série télévisée américaine *Les Simpsons*. La culture populaire, en effet, a fréquemment parodié les conceptions dominantes de la société et de l'organisation contemporaines. Elle contribue ainsi à en développer des lectures alternatives, tout en mettant en débat les pratiques organisationnelles.

Après une brève invitation à développer une pragmatique de la fiction, c'est-à-dire à l'envisager comme façon pour l'acteur de « négociier » son rapport au réel, nous développons cinq modes d'usage possibles de la fiction dans la recherche en gestion. Nous suggérons alors de donner à la relation fiction-gestion tout son potentiel créatif en en faisant un matériau empirique potentiel. La série *Les Simpsons* sert ici de toile de fond à notre argumentation, ce choix ayant été notamment guidé par l'omniprésence des organisations et des institutions, à la fois comme sujet et contexte de la série. *Les Simpsons* sont ainsi prétexte à revisiter la littérature sur la transgression organisationnelle, à partir de la figure centrale d'Homer Simpson, employé de la SNPP, la centrale nucléaire de la ville imaginaire de Spring-

field. Le jeu autour de la norme, de la règle, constitue le point focal de l'analyse. Par-delà le cas singulier des *Simpsons*, plusieurs enseignements sont tirés quant à la capacité de la fiction à renouveler et enrichir simultanément la pratique de recherche et la pratique managériale.

La réflexion proposée emprunte davantage à la forme de l'essai qu'à une démarche de recherche conventionnelle. Naturellement, il ne s'agit pas de sous-estimer l'intérêt qu'aurait pu représenter à cet égard une analyse lexicale et systématique de l'ensemble des scripts de la série. Notre ambition est plus modeste: il s'agit, par l'évocation de quelques épisodes choisis, de donner à voir le potentiel de la fiction comme matériau empirique alternatif et source d'inspiration théorique.

I – FICTION, CULTURE POPULAIRE ET RECHERCHE EN GESTION

1. Pragmatique de la fiction

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

Dès lors, il convient d'abandonner l'idée selon laquelle la fiction chercherait à énoncer des vérités dans un sens comparable à la démarche scientifique. Le rapport de la fiction à la connaissance ne peut ainsi s'établir dans les dimensions du vrai et du faux (Lamarque et Olsen, 1994). Si l'on s'en

tient à une version pragmatique de la fiction (Schaeffer, 1999), sa force réside non pas dans sa capacité à « dire » le réel, mais à en proposer une re-description créative. De fait, dans une fiction, les faits ne sont jamais présentés en eux-mêmes mais selon un certain point de vue, une certaine optique. Cette capacité de la fiction à ordonner les événements dans une trame signifiante, en les éclairant rétrospectivement, en fait un formidable levier de construction du sens (Weick, 1995).

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

seul regard sur le monde, mais une profusion de regards, de lectures possibles. Parlant de fiction romanesque, Kundera (1986) y voit ainsi un moyen d'explorer l'existence humaine d'une façon qui invite à la polyphonie, au doute, au sens critique.

D'un point de vue cognitif, les travaux des psychologues ont montré que le recours à la fiction était une façon pour l'individu de « négocier » son rapport au monde, de sorte que les interactions futures avec ce dernier soient davantage adaptées. Les jeux fictionnels ne jouent-ils pas un rôle central dans la maturation cognitive de l'enfant et sa maîtrise progressive du réel? Ainsi, c'est dans la tension qui s'instaure entre réel et imaginaire, dans le refus de la vision directe, dans cette capacité à décrocher momentanément du réel pour mieux y revenir par la suite, que réside la véritable force de la fiction. Le romancier italien Italo Calvino (1989) a magnifiquement incarné cette idée en reprenant le mythe de Persée affrontant la Gorgone¹.

De fait, la fiction ne saurait se résumer à une dimension purement esthétique. Elle constitue un vecteur puissant d'articulation entre rationalité et émotion, pour peu que l'on dépasse la charge symbolique du récit afin d'en faire un objet d'analyse (Lorino, 2005). La relation du réel à l'imaginaire est réciproque: si l'imaginaire se développe sur « fond de monde », la compréhension du réel suppose parfois un dépassement caché vers l'imaginaire (la confrontation des faits aux possibles permet de « jauger » le réel, en éclaire la signification).

1. En effet, pour trancher la tête de Méduse sans être pétrifié par son regard, Persée a recours au subterfuge d'un miroir. La force de Persée réside ainsi dans ce refus de la vision directe, et non dans un refus ou un déni du monde de monstres dans lequel il doit vivre.

2. Cinq modes d'usage de la fiction dans la recherche en gestion

Pour peu que l'on voit dans la relation entre fiction et gestion autre chose que des oppositions convenues (vrai/faux, réel/imaginaire, rationnel/symbolique), alors celle-ci représente une opportunité réelle d'enrichir notre compréhension des phénomènes organisationnels. Dans cette optique, l'usage de la fiction en gestion et en théorie des organisations est susceptible de renvoyer à cinq perspectives : 1) une modalité pédagogique, une façon de repenser l'enseignement du management ; 2) une façon de concevoir l'organisation comme processus narratif et fictionnel ; 3) une stratégie de recherche et/ou une modalité d'intervention sur le réel ; 4) un matériau empirique potentiel ; 5) une modalité alternative d'écriture des travaux de recherche.

– Envisagée dans un registre *pédagogique*, la fiction s'affirme comme une façon de repenser l'enseignement du management *via* le recours à la métaphore et au détour littéraire. James March (March et Weil, 2003) constitue une figure emblématique de cet usage pédagogique ainsi qu'en témoigne l'omniprésence de la fiction littéraire dans son célèbre cours sur le *leadership*. March utilise ainsi la fiction de Don Quichotte pour poser trois grandes questions sur le *leadership* (qu'est ce qui motive et justifie les grandes actions ? Quel rôle joue la vision ? Quel rôle jouent les plaisirs éprouvés en cours d'action ?) Pour Don Quichotte, seul compte la volonté d'accomplir son destin de chevalier, les conséquences pour lui-même et pour autrui étant

secondaires. Son monde est tout entier organisé autour de l'univers fantasmatique qu'il s'est construit : celui d'un redresseur de torts. Comme Don Quichotte, le leader est confronté à des choix permanents entre logique de l'identité et logique de la réalité. La logique de l'identité consiste à agir en fonction de la conception que l'on a de soi-même, l'action n'étant plus justifiée par les conséquences que l'on peut en attendre. Or, à vouloir imposer sa volonté à la réalité, le leader l'affranchit de tout contrôle social et pratique.

– La seconde perspective consiste à *concevoir la vie organisationnelle comme processus narratif et fictionnel*. Ceci amène à considérer qu'une organisation n'est pas faite que de structures, procédures et processus de gestion mais qu'elle est aussi traversée de mythes, récits, fictions qui la constituent aussi en tant qu'organisation. Cette perspective s'est particulièrement affirmée en management stratégique², le récit devenant un objet central pour étudier l'organisation (Giroux et Maroquin, 2005). Il n'entre pas dans l'ambition de ce papier de proposer une analyse exhaustive de l'approche narrative en stratégie, tant elle embrasse une variété de perspectives théoriques. On rappellera en substance qu'elle développe une théorie de l'organisation comme se constituant au travers des narrations et conversations de ses membres (Boje, 1991). L'approche narrative a ainsi pu souligner le rôle de la narration dans la socialisation de nouveaux membres de l'organisation (Brown, 1985), comme vecteur de construction du sens susceptible d'ac-

2. Barry et Elmes (1997) n'hésitent pas, dans cette perspective, à comparer les stratégies à des « auteurs de fiction », celle qu'ils proposent aux différentes parties prenantes n'étant qu'« un des scénarios possibles élaborés à partir d'une grande variété de caractéristiques, d'intrigues et de thèmes potentiels » (notre traduction).

croître la résilience organisationnelle (Weick, 1995) ou bien comme vecteur de mutualisation des savoir-faire permettant une meilleure prise en charge des situations dysfonctionnelles (Orr, 1996). En stratégie, elle a été souvent utilisée pour analyser les processus de changement, qu'il s'agisse d'étudier le rôle de la narration dans l'appropriation de la stratégie par les différentes parties prenantes (Barry et Elmes, 1997), l'intégration post-fusion (Vaara, 2002) ou bien de façon plus large son impact sur le contenu et les processus de formation des stratégies (Giroux, 2000).

On trouvera dans Boje *et al.* (2005) et leur célèbre analyse du cas de Mac Donald une illustration convaincante de la façon dont le recours à la fiction peut subtilement participer du processus de régénération de la stratégie. Décryptant l'humour grotesque à l'œuvre dans l'univers fictionnel de Ronald McDonald, les auteurs montrent combien cette voix ne se résume pas à une posture ironique mais est un levier important de renouvellement des discours et récits stratégiques dominants dans l'organisation. À partir d'une analyse des vidéos de McDonaldland, les auteurs montrent comment la fiction grotesque qui est leur lot commun achève simultanément la mort symbolique de l'ancien modèle McDonald passé de mode et sa renaissance sous une autre forme. McDonald a construit en effet son succès sur un système rationnel de gestion des opérations, fondé sur la standardisation et le contrôle. Cette philosophie ges-

tionnaire, marquée du sceau de la rationalité, éprouve ses limites face à la montée en puissance du mouvement altermondialiste et sa critique de l'impérialisme culturel de McDonald. Les auteurs montrent comment le personnage fictionnel de Ronald McDonald est le support d'une « double narration » qui porte l'agenda stratégique de l'organisation tout en critiquant sa tradition bureaucratique et les éléments les plus institutionnalisés du modèle MacDo.³

– La troisième perspective appréhende la fiction comme une *stratégie de recherche* à part entière (au même titre que les démarches plus conventionnelles) et/ou une *modalité d'intervention sur le réel*. Dans la tradition des recherches féministes critiques, Czaniarwska (2006) voit ainsi dans le recours à la fiction littéraire un moyen de saisir les mécanismes de discrimination à l'encontre des femmes. Les méthodes de recherche conventionnelles éprouvent en effet de sérieuses difficultés à étudier la discrimination en pratique. La réalisation d'entretiens avec des salariés victimes de discrimination suppose des compétences thérapeutiques que tout chercheur ne possède pas nécessairement; les données secondaires permettant de documenter le phénomène font le plus souvent défaut; l'observation participante débouche parfois sur des interprétations divergentes du phénomène entre le chercheur et les autres acteurs organisationnels. La littérature policière constitue à cet égard un moyen de dépasser ces biais pour donner à voir la dis-

3. Ronald McDonald s'affirme ainsi non pas comme un simple support marketing mais comme vecteur du *leadership* transformationnel. Une analyse serrée des caractéristiques du personnage sur ces vingt dernières années montre comment celui-ci est passé d'un statut de « Chief Happiness Officer » à celui d'« Ambassador for an Active Lifestyle », témoignant ainsi d'une intégration plus aigüe des préoccupations liées à l'hygiène alimentaire et d'une volonté de dialogue avec les mouvements citoyens et lobbies de consommateurs.

crimination à l'œuvre et les mécanismes qu'elle met en jeu. L'auteur observe d'ailleurs que les romans policiers s'inscrivant dans la tradition réaliste n'ont rien à envier à certains travaux académiques en termes de précision ethnographique. Elle suggère de confronter les victimes supposées de discrimination à la lecture d'extraits de ces romans afin, par effet miroir: 1) de les amener à développer leur interprétation de la situation de discrimination; 2) de favoriser, dans une visée émancipatrice, une prise de conscience de leur propre statut de victime. L'auteur souligne enfin que le recours à la fiction peut être un moyen de dégager des facteurs de contingence culturels dans les pratiques de discrimination.

– La quatrième perspective envisage la fiction comme *matériau empirique potentiel*, à même d'inspirer et de *renouveler le travail de construction théorique*. Certains chercheurs, à l'instar de Czarniawska Joerges et Guillet de Monthoux (1994) ont, dans cette optique, mis en évidence des liens entre théorie littéraire et théorie des organisations. Ils traitent ainsi la fiction comme un matériau empirique apte à saisir les dimensions multiples de la vie organisationnelle. Ingersoll et Adams (1986) mobilisent ainsi le classique *Les raisins de la colère* de John Steinbeck pour analyser le conflit entre les valeurs de l'efficacité économique et du bonheur individuel. Cet usage de la fiction reste néanmoins marginal alors que, paradoxalement, l'univers des organisations a été souvent évoqué par la fiction littéraire, cinématographique ou bien encore télévisuelle. *Mort d'un commis voyageur* d'Arthur Miller n'est-il pas une formidable évocation de l'organisation du travail des années 1940?

– La fiction, enfin, peut être appréhendée comme une *modalité alternative d'écriture*

des travaux de recherche qui fasse contrepoids aux conventions d'écriture dominant la production académique. Solé (2007) voit dans le style impersonnel qui la caractérise la marque du scientisme, cette croyance dogmatique qui amène les chercheurs à pratiquer « l'imitation servile de la méthode et du langage de la science » (p. 287). Dans le même esprit, Oswick *et al.* (2002) invitent les chercheurs en théorie des organisations à dépasser les conventions d'écriture dominant la production académique pour investir des figures de style généralement déconsidérées en gestion: l'ironie, la satire, le singulier. Le recours à la fiction comme modalité d'écriture des travaux de recherche peut, de ce point de vue, favoriser l'exercice de la réflexivité et imprimer au chercheur un sens plus aigu de sa responsabilité en tant qu'auteur. Montaigne, dans ses célèbres *Essais*, revendique ainsi l'usage de l'exemple fictif comme susceptible de favoriser l'écriture de soi.

II – LES SIMPSONS, LA SYMBOLIQUE ORGANISATIONNELLE ET LA SUBVERSION DES NORMES

1. La culture populaire comme représentation alternative de l'organisation

Où diriger le regard quand on cherche à étudier les organisations? Vers les organisations elles-mêmes serait-on tenté de répondre, qu'il s'agisse de les appréhender en extériorité ou de saisir de l'intérieur les dynamiques organisationnelles. Pourtant, hors leur réalité matérielle, les organisations existent aussi en tant que représentations, archétypes, images culturelles, mythologies (Barthes, 1957): d'une cer-

taine manière elles existent aussi en tant que « fictions ». La légitimité de ces représentations réside dans le fait que les individus y voient un moyen de comprendre, d'interroger, en un mot de « faire sens » de ces institutions qui saturent leurs vies (Rhodes, 2001). Pour les acteurs organisationnels, ces représentations participent ainsi de l'interprétation des situations de gestion auxquelles ils sont confrontés et orientent leurs modes d'action. La télévision, le cinéma, les dessins animés populaires regorgent de telles représentations.

L'intérêt et l'originalité de la représentation de l'organisation dans la culture populaire tient à ce qu'elle fait une plus large place à la dimension émotionnelle, tout en prenant les interactions et conversations quotidiennes comme objet d'analyse. La fiction populaire institue ainsi un contrepoint utile aux modèles rationnels qui ont longtemps dominé la théorie des organisations et consacre une rupture entre rationalité et émotion, l'action et la question du sens.

On observera enfin, sous des dehors anodins et superficiels, que la culture populaire peut être une source de réflexivité importante sur notre société post-industrielle. Lorsqu'elle prend le détour de la parodie, pour subvertir les représentations dominantes de la société et de l'organisation contemporaines, la fiction populaire est l'opportunité d'en proposer des lectures alternatives et de mettre en débat les pratiques organisationnelles.

2. *Les Simpsons* et la symbolique organisationnelle

L'acte de naissance de la série animée *Les Simpsons* date de 1986. À l'époque les producteurs du *Tracy Ullman Show* sont en quête d'un dessin animé de quelques

minutes susceptible d'être diffusé pendant les entractes du show. Matt Groening est contacté pour créer la série. La première apparition des *Simpsons* date du 19 avril 1987. La série est conçue dès l'origine comme une représentation fidèle et humoristique de la famille moyenne américaine. Le succès est immédiat. Les épisodes tels que nous les connaissons sous leur format actuel (22 minutes) sont diffusés pour la première fois en 1989 sur la chaîne américaine Fox. *Les Simpsons* comptent actuellement plus de 20 saisons soit un total de près de 300 épisodes. Diffusée dans plus de 70 pays, la série aurait rapporté, selon Rupert Murdoch, patron de la Fox, plus de 1 milliard de dollars. En France, la chaîne Canal+ détient les droits sur la série depuis 1990.

Les Simpsons ne représentent pas la classe dominante mais le salariat et l'expérience des liens de subordination. Par son recours à l'humour grotesque, la série interroge des institutions puissantes comme la famille, l'école, la police, l'entreprise. Le capitalisme financier, la religion, le parti républicain comme soutien des classes dominantes, l'éducation comme composante de l'appareil idéologique d'État, sont quelques-unes des cibles privilégiées de la série. De ce point de vue, *Les Simpsons*, dès leurs débuts, ont développé des thématiques généralement taboues dans les dessins animés populaires : problèmes maritiaux, adultère, alcoolisme, addiction aux jeux, suicide, religion, etc. Le programme n'hésite pas à s'inclure comme élément de cette critique sociale ou à ironiser sur son statut de produit phare de la chaîne Fox. La série a pu également être lue/interprétée à travers un prisme post-moderne tant elle partage avec ce courant nombre de postulats : 1) la centralité du langage, cette conviction que le

pouvoir réside dans le discours et la manière dont il se forme; 2) la fragmentation et la multiplicité des identités individuelles; 3) le choix délibéré de l'humour, de l'ironie, du double langage comme façon de donner du poids aux voies marginalisées dans l'organisation, sans pour autant chercher à jeter les bases d'un nouveau projet qui permettrait de s'émanciper et de résister à la domination.

De nombreuses organisations sont présentes dans *Les Simpsons*, par exemple l'épicerie Kwik-E-Mart, ou le fast-food Krusty Burger (qui présente de troublantes similitudes avec McDonald). L'organisation dominante reste néanmoins la centrale nucléaire, la SNPP. Celle-ci est fréquemment le sujet et le contexte des épisodes. Homer Simpson, la star incontestée de la série, est l'un de ses employés, âgé de 36 ans et détenteur de ce record peu enviable qui consiste à être le salarié resté le plus grand nombre d'années à un niveau débutant. <http://images.wikia.com/simpsons/images4/4e/Homerr.png>. Son employeur, Montgomery C. Burns, seul propriétaire de la SNPP, industriel et diplômé de Yale, est un vieillard acariâtre obnubilé par la quête du profit. La centrale nucléaire est majoritairement peuplée de salariés déqualifiés et est un cauchemar pour la santé et la sécurité⁴.

L'un des traits caractéristiques de la série est le réalisme grotesque qui l'inspire avec son obsession du matérialisme du corps par contraste avec la pureté de la raison. Ce « réalisme grotesque » est représenté par une imagerie décalée où l'outrance, l'hyperbole ont toute leur part, où les normes et conventions sociales sont mises en scène, exemplifiées pour mieux être transgressées.

Un tel symbolisme crée un espace où toute vérité, toute hiérarchie des valeurs est susceptible d'être réinventée. La série, à cet égard, ne se prive pas d'exploiter l'infinie liberté de représentation qu'autorise le dessin animé populaire. Burns, le propriétaire de la centrale est ainsi représenté comme un vieillard malingre dont la laideur repoussante contraste avec la figure publique de dirigeant puissant et autoritaire de la SNPP. Homer, pour sa part, est caricaturé sous la forme d'un personnage obèse, dont la paresse le dispute à l'absence de conscience professionnelle. De fait, c'est un trait récurrent de la série que de jouer sur le procédé de l'inversion, dans lequel les relations sociales usuelles changent de nature, où le patron devient subordonné, où le puissant devient faible, où les échecs deviennent des succès... Les épisodes mettant en scène l'individu au travail donnent à voir comment le discours managérial, les règles et technologies dans lesquelles il s'incarne, s'efforcent de conformer les identités professionnelles aux objectifs de l'organisation. Dans le même temps, ils montrent comment les acteurs se réapproprient ce discours, en révèlent la part d'arbitraire par un recours subtil à l'humour et l'ironie.

La série reste empreinte d'un certain degré de réalisme. Le réalisme propre à la série ne vise pas à reproduire la réalité en tant que tel mais à reproduire (amplifier) la vision dominante de la société de façon à permettre à l'audience de s'identifier aux personnages et de questionner cette vision dominante. Si la fiction, en soi, ne peut démontrer une vérité factuelle, elle peut en effet exemplifier les présupposés qui servent à soutenir cette affirmation factuelle.

4. Dans le générique de chaque épisode, on voit un bout de matériau nucléaire vert faire son entrée dans la ville.

Chaque épisode de la série représente ainsi une forme de la réalité sociale tout en jouant avec les représentations alternatives de cette même réalité. Ce jeu avec les possibles repose sur l'usage d'une très large variété de styles narratifs (l'épopée, la tragédie, le thriller psychologique, la romance, la comédie musicale, etc.) qui font que *Les Simpsons* défient toute classification comme genre.

III – LA TRANSGRESSION ORGANISATIONNELLE À TRAVERS LA SÉRIE *LES SIMPSONS*

Les Simpsons, par ce mécanisme subtil d'inversion ou de détournement des normes, mettent sur le devant de la scène une thématique – la déviance, la transgression – peu traitée en gestion. De fait, si l'ergonomie ou la psychologie cognitive ont mis en évidence depuis fort longtemps les décalages qui s'instaurent entre des prescriptions formelles et des usages en situation, force est d'admettre que l'on peine à sortir d'une vision de la transgression comme erreur, dysfonctionnement, coût caché (Babeau et Chanlat, 2007). La série, à cet égard, développe des représentations alternatives du rôle de la transgression dans les dynamiques organisationnelles qui font écho à un certain nombre de courants en théorie des organisations. Celles-ci sont détaillées ci-après.

1. La transgression comme mécanisme de négociation

Dans cette perspective, l'écart à la règle, la norme, dont l'analyse stratégique nous restitue la dynamique (Crozier, Friedberg, 1977) est interprété comme le reflet d'une négociation entre forces antagonistes, d'un

affrontement entre une pluralité de registres de légitimité, d'une confrontation entre différentes conceptions de l'action. Cette confrontation donne naissance au déploiement d'un « jeu » stratégique dont les ressorts s'énoncent comme suit : c'est en exploitant l'incertitude, l'imprévisibilité de leurs comportements, en défendant leurs zones de liberté que les acteurs négocient leur participation à l'organisation.

Dans l'épisode « King Size Homer » (Code : 3F05, 1995), Homer réalise que s'il arrive à amener son poids au-delà de 140 kg, il sera catégorisé comme hyperobèse, déclaré infirme, et par conséquent éligible au travail à domicile. Voyant dans ce dispositif une opportunité unique de fuir un lieu de travail épouvantable et des relations sociales oppressantes, Homer sollicite plusieurs médecins en vue de se faire prescrire un régime hypercalorique à base de crème chantilly et d'huiles de cuisson. Homer arrive à ses fins et bénéficie dès lors de l'installation à son domicile d'un terminal de commande à distance lui permettant d'exercer ses fonctions de contrôleur de sécurité. L'action intentionnelle conduit ainsi rarement aux résultats attendus. Même un être aussi rigoureusement dépourvu d'intelligence qu'Homer Simpson est doué de savoir-faire, de capacités créatives, qui lui permettent de donner sens au monde qui l'entoure.

Un autre épisode rend compte de ce jeu autour de la norme comme mécanisme de négociation entre acteurs poursuivant leurs intérêts particuliers, tout en montrant que la transgression n'est pas exclusivement l'apanage d'acteurs dépourvus de ressources. Dans cet épisode intitulé « Grève à la centrale » (Code : 9F15, 1993), Burns propose d'instaurer un programme de réduction des

coûts dans lequel la mutuelle dentaire dont bénéficient les salariés est supprimée au profit de la livraison de bières gratuites. Homer, prenant conscience qu'il ne pourra plus assumer les frais dentaires de sa fille Lisa, décide alors de se faire élire comme représentant du syndicat des techniciens du nucléaire. Il emporte gain de cause sur le rétablissement de la mutuelle, après qu'une grève ait plongé la ville entière dans l'obscurité.

2. La transgression comme mécanisme de régulation conjointe

La SNPP, centrale nucléaire au cœur de la série, en permanence au bord de l'implosion, peuplée de dirigeants et de salariés irresponsables, semble nous délivrer un message limpide : c'est la transgression des règles qui met en péril l'organisation et détourne de l'efficacité productive. Cette conception « fiabiliste » du facteur humain (Dejours, 2007) fait ainsi de l'acteur une source d'erreur, un agent de fraude. La règle affirme dès lors sa vocation substitutive : elle n'a plus vocation seulement à orienter l'action mais prétend la déterminer dans une démarche qui n'échappe pas à la fiction de la prescription totale (cette croyance en la possibilité de codifier totalement le travail). De nombreux épisodes des *Simpsons* offrent pourtant une lecture bien différente de cette conception fiabiliste tout en revisitant le statut de la règle. Toute règle est nécessairement faillible, lacunaire. C'est précisément dans l'incomplétude des règles prescrites, dans les décalages qui s'instaurent entre des prescriptions et des usages en situation que viennent se nicher l'intelligence pratique et les capacités d'improvisation des acteurs (Alter, 2003). Le fonctionnement concret de l'organisation apparaît lui-même comme le résultat arti-

culé de deux types de règles (une régulation « conjointe », Reynaud, 1989) : une régulation de contrôle qui vise à normaliser, prescrire les comportements et une régulation autonome qui obéit à différentes logiques : a) une logique d'efficacité qui investit les failles, les limites, les incohérences des règles prescrites ; b) une logique de défense d'intérêts particuliers ou catégoriels ; c) une logique identitaire par laquelle l'acteur, en s'appropriant la règle, lui donne sens.

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

(Homer est ainsi à l'origine d'une régulation autonome, par laquelle il tente de répondre aux lacunes de la prescription et d'un manuel d'instructions bien trop exhaustif. Il est permis naturellement de douter de la pertinence de cette régulation mais c'est un autre débat...) On apprendra plus tard que l'alarme était défailante, une corneille égarée s'étant introduite dans le système (*belle métaphore au passage de la faillibilité de la règle prescrite*).

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

3. L'inscription des technologies du pouvoir et de la norme dans les relations sociales

Dans l'épisode « Burns Verkaufen Der Kraftwerk » (Code: 8F09, 1991), Burns décide de vendre la centrale à une firme allemande pour 100 millions de dollars US. Une fois la transaction finalisée, Burns va boire un verre à la taverne de Moe et fait l'objet de moqueries de la part des clients (dont la plupart sont eux-mêmes employés à la centrale). Burns réalise brutalement que son pouvoir, sa légitimité, ne sont rien hors du contexte social dans lesquels ils s'inscrivent. Il prend conscience, dans le même temps, de l'importance des attributs symboliques du pouvoir (le statut de directeur et les avantages associés).

Ainsi les règles ne sont-elles jamais figées mais apparaissent bien plus comme un construit collectif, inscrit dans un système de relations sociales qui lui donne sens. Les acteurs doivent ainsi non seulement justifier des actions entreprises pour eux-mêmes mais aussi pour autrui. Les normes sociales, idéologies, registres de justification dominants de l'organisation, s'ils ne pré-déterminent pas les comportements, sont une contrainte de l'action.

Un autre épisode « Homer le Grand » (Code: 2F09, 1995), tout en reprenant cette vision des règles comme construit collectif, montre à quel point ce construit est fragile et évolutif, dépendant du contexte, des rapports sociaux et symboliques qui s'y jouent, des solidarités professionnelles qui s'expriment. Dans cet épisode, Homer découvre que deux de ses collègues font partie d'une organisation secrète « les tailleurs de pierre ». Après avoir vainement tenté de l'intégrer, Homer en devient la figure tutélaire, après qu'il eut été incidemment

découvert une tâche de naissance qui l'identifie comme le vrai leader de l'organisation. Malheureusement, Homer est à nouveau rejeté après avoir appelé, sur les conseils de sa fille Lisa, l'organisation à se détourner de sa vocation initiale (l'exercice du pouvoir) pour venir en aide aux autres membres de la communauté...

4. L'organisation comme processus instable

Indépendamment de la lecture particulière que proposent *Les Simpsons* des mécanismes de la transgression organisationnelle, la série, en filigrane, développe une réflexion puissante sur l'organisation et les dynamiques qui la traversent. L'organisation apparaît ainsi comme un ordre provisoire, temporaire, qui se reconstruit en permanence dans l'action. Elle émerge des interactions, interprétations, conversations quotidiennes, mais aussi de la façon dont les acteurs s'approprient, détournent parfois, les dispositifs organisationnels et technologies gestionnaires. Cette conception peut être rapprochée de l'œuvre de Karl Weick et de sa théorie du *sensemaking*: elle s'intéresse moins à l'organisation qu'aux processus par lesquels elle prend forme ou s'effondre. Elle affirme cette conviction selon laquelle nous construisons notre environnement à travers nos actions et le sens que nous leur donnons.

IV – ÉPILOGUE : LES « VÉRITÉS » DE LA FICTION

Par le détour des *Simpsons* et de la fiction populaire, nous avons voulu montrer comment la fiction autorisait des lectures alternatives des pratiques et dynamiques organisationnelles. Ses modes d'usage dans la

recherche en gestion sont désormais multiples (cf. § I.2.) et commencent à trouver un écho dans la production académique. La réflexion sur les apports de la fiction à la pratique managériale semble en revanche moins soutenue. Dans cette optique, nous revenons ci-après sur la double contribution potentielle de la fiction à la recherche en gestion et à la pratique managériale.

1. Les contributions de la fiction à la recherche en gestion

– En rendant compte des dimensions subjective, psychologique, parfois fantasmagique des situations de gestion, la fiction autorise une prise en compte plus aiguë des aspects symboliques de la vie organisationnelle. Elle nous rend plus sensible l'expérience de la peur, de l'humour, du plaisir, de l'ambition... autant d'éléments qui orientent le comportement des acteurs organisationnels (Philips, 1995). De fait, si toute action s'ancre indéniablement dans une réalité matérielle, elle est aussi la trace et la source d'apprentissages, possède également une dimension émotionnelle, esthétique.

– Parce qu'elle articule le changement et la continuité, le familier et l'inhabituel, la fiction est également un puissant révélateur de l'identité et des moments charnières qui participent à sa construction. Ceci est d'autant plus vrai que la structure narrative archétypique met souvent en scène un ou plusieurs conflits au cœur de l'intrigue, ouvrant eux-mêmes sur une quête. L'évocation de la perturbation d'un état stable et des voies de sa résolution permettent ainsi d'en ressentir les ressorts et la logique profonde. Plus profondément, la fiction, mieux que les méthodes

conventionnelles de recherche, serait davantage apte à rendre compte des mécanismes de construction du sens ainsi que nous le rappelle justement Karl Weick (1995, pp. 60-61): « Si l'exactitude est belle mais non nécessaire dans le processus de construction du sens, alors qu'est ce qui est nécessaire? La réponse est: quelque chose de plausible et de cohérent, quelque chose qui embrasse les expériences passées et les espoirs futurs, quelque chose qui entre en résonance avec autrui, quelque chose qui capture simultanément les émotions et la pensée, quelque chose dont il soit intéressant de prendre le contrepoint. En résumé, ce qui est nécessaire dans le processus de construction du sens, c'est une bonne histoire. » (notre traduction). On ajoutera que la fiction est susceptible de favoriser une intégration plus aigüe de la dimension temporelle des phénomènes organisationnels. Le rapport au temps est en effet une dimension essentielle de toute narration, celle-ci tirant sa force moins des éléments qui la composent que de leur agencement singulier dans une dynamique temporelle.

– En troisième lieu, la fiction peut aider à saisir la présence simultanée dans la réalité organisationnelle de niveaux d'interprétation et de rationalités multiples (Barry et Elmes, 1997). En plaçant dans la bouche des personnages différentes versions du même événement, en multipliant à l'envi les contextes, la fiction est à même de restituer la complexité des dynamiques organi-

sationnelles. Parce qu'elle n'impose pas un sens de la clôture et des modes d'interprétation univoques⁵, elle permet de rendre compte de l'infinie richesse des perceptions et motivations qui irriguent la vie organisationnelle. De la même façon que le droit a recours aux fictions légales, la fiction, dans le champ organisationnel, est un moyen de donner du sens et de traiter l'équivocité d'une situation.

– Là où le discours scientifique exprime des pensées, la fiction les fait résonner, les incarne littéralement en les faisant vivre dans des personnages, des lieux, une intrigue. Ceci n'est pas sans rappeler le principe des « expériences de pensée » (*thought experiments*) par lequel on expérimente dans la fiction des hypothèses théoriques. Les historiens recourent ainsi à la fiction pour animer leurs récits ou tenter d'éprouver la véracité d'explications causales avec ce que l'on nomme des récits « contrefactuels ». D'un point de vue pragmatique, on soulignera l'intérêt de ce type d'expérimentation pour la recherche en gestion dès lors que les situations auxquelles on s'intéresse: 1) peuvent être représentées mais difficilement réalisées car elles correspondent à des cas limite ou des situations idéales; 2) sont difficilement réalisables pour des raisons éthiques.

2. Les contributions de la fiction à la pratique managériale

– La fiction instaure des expériences de pensée singulières. Elle place des person-

5. Le court roman d'Alfred Jarry, *L'amour absolu* (1899) illustre à merveille cette multiplicité de sujets, de voix, de regards qu'autorise la fiction. Dans ce texte de cinquante pages, on peut lire en effet trois histoires différentes selon le point de vue adopté: 1) la veillée d'un condamné à mort dans sa cellule la veille de son exécution; 2) le monologue d'un insomniaque qui dans son demi-sommeil rêve qu'on le condamne à la peine capitale; 3) l'histoire du Christ.

nages dans des situations hypothétiques, parfois lourdes de conséquences (la menace perpétuelle de l'accident nucléaire dans le cas d'Homer Simpson). Ce que peut apporter la fiction à la pratique managériale, c'est une capacité à renouveler les cadres d'action et d'interprétation qui la fondent, à anticiper leurs conséquences, imaginer des niveaux d'analyse insoupçonnés. Jameson (2001) montre ainsi comment les responsables de succursales d'une grande chaîne de restauration américaine se servent de récits fictifs pour anticiper les effets des nouvelles règles que le siège entend leur imposer. Mitroff et Kilmann (1975), pour leur part, utilisent le recours à la fiction pour saisir ce qui fonde le caractère unique, distinctif d'une organisation. Leur démarche consiste à demander aux managers de partager des récits sur leur vision de l'organisation idéale puis à les confronter à d'autres récits sur l'organisation actuelle. La fiction, dans ce cadre, est simultanément une façon d'explicitier les schèmes d'action et d'interprétation des managers tout en les sensibilisant à l'existence de réalités alternatives. Ce potentiel de la fiction apparaît particulièrement en phase avec les caractéristiques du *leadership* transformationnel telles qu'évoquées par Denison *et al.* (1996) : distance réflexive sur sa propre pratique, capacité à saisir les situations dans leur complexité et équivocité, capacité à nourrir une vision, à anticiper les consé-

quences de ses choix, à renouveler les routines organisationnelles. Cette capacité de la fiction à nourrir la réflexivité n'est pas assimilable à la rêverie ou la désinvolture : elle facilite le questionnement, la mise à jour de relations nouvelles, les synthèses originales⁶.

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

– La fiction nous pousse ainsi à explorer le champ des possibles tout en invitant à davantage de réflexivité sur nos propres pratiques. Si l'on reconnaît pour caractéristique essentielle aux sciences de gestion d'être sciences de conception⁷, consistant à imaginer les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager, alors le recours à la fiction prend ici tout son sens. Présentant la prospective comme une réflexion collective, M. Godet (2000) souligne que son appropriation suppose d'articuler raison et émotion, la dimension intellectuelle et affective, pour que l'anticipation puisse

6. Pour autant, on prendra acte de ce que la fiction ne saurait se substituer à l'expérience des situations vécues par lesquelles les dirigeants efficaces font davantage que « parler, convaincre, et prendre des décisions ; ils créent des événements en sortant de leur bureau, en s'impliquant, en stimulant les autres ; ils voient, sentent, vivent et testent en direct » (Mintzberg, 2005, p. 56).

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

se cristalliser en action efficace. L'usage de la fiction, de fait, est susceptible d'accroître la faculté d'improvisation des organisations. L'exemple de Shell constitue à cet égard une figure classique des liens entre fiction, prospective et apprentissage. Au début des années 1980, l'équipe dirigeante spécule sur un scénario fictif: celui d'un monde où le prix du pétrole s'effondre, passant de 28 dollars à 16 dollars (à l'époque, la tendance du pétrole était nettement à la hausse). Aussi, lorsqu'en 1986, le prix du baril chute à 17 dollars, l'entreprise était beaucoup mieux armée que la concurrence. Lorino (2005) opère à cet égard une distinction opportune quant à la fonction du récit selon sa nature: là où la perpétuation de récits anciens jouerait un rôle de capitalisation d'expériences, la fiction, la création d'histoires nouvelles développeraient la faculté d'anticipation face à des situations nouvelles ou imprévues. L'usage de la fiction dans la pratique managériale peut, de fait, également contribuer à réarticuler deux logiques d'apprentissage fort bien mises en évidence par James March (1991): l'exploitation et l'exploration. L'exploitation, centrée sur le court terme, les améliorations incrémentales, vise un approfondissement des routines existantes, un raffinement des savoir-faire. L'analyse, la rationalité, la volonté de contrôle y jouent un rôle majeur. L'exploration, à l'inverse, vise un changement de routines, un renouvellement profond des cadres de pensée. Elle est inspirée par l'expérimentation, la prise de risque, le recours à la métaphore, un contrôle souple.

– Tout dirigeant est confronté à la nécessité de partager sa vision, convaincre de la légitimité des actions entreprises. Il s'efforce dans ce cadre de focaliser l'attention des acteurs organisationnels sur les situations et enjeux stratégiques pertinents, tout en veillant à l'appropriation du changement et à partager ses marges de manœuvre. L'usage de la fiction s'affirme ici précisément comme un vecteur privilégié de construction du sens. Les travaux sur la cognition managériale ont montré combien l'action et la construction du sens étaient deux phénomènes indissociables. C'est précisément la richesse de la fiction que de pouvoir lier acteurs, événements et contexte dans une trame signifiante. De fait, c'est de sa plausibilité que la fiction tire sa force, non de sa capacité à dire le réel. La société 3M a ainsi une longue tradition dans l'usage de la fiction comme mode d'écriture et d'appropriation de la vision stratégique. En réarticulant les fragments du réel en un ensemble signifiant, la fiction peut, bien mieux qu'une liste d'objectifs, révéler les logiques profondes qui gouvernent les choix stratégiques. En introduisant une certaine dramaturgie, en créant des effets de mise en scène sur la situation stratégique, elle favorise la création d'un sens de l'urgence parfois nécessaire au changement stratégique. Enfin, de même qu'un roman est toujours une cocréation entre l'auteur et le lecteur, elle autorise une coproduction des textes stratégiques, favorisant, de fait, leur appropriation⁸.

En conclusion, on observera que la fiction, tout en étant susceptible de travailler simul-

8. À cet égard, on peut faire l'hypothèse que les mécanismes et le degré d'appropriation des textes stratégiques diffèrent selon le genre narratif dominant dans lequel ils s'inscrivent: l'épopée, le roman initiatique, la science-fiction, la nouvelle réaliste, etc. L'usage de la théorie des genres littéraires pourrait sans doute ouvrir ici des pistes de recherches futures.

tanément à la recherche en gestion et à la pratique managériale, permet également de travailler à l'interface entre les deux. Elle possède en effet les caractéristiques essentielles des théories susceptibles d'informer la pratique managériale, telles qu'évoquées

par Mintzberg (2005) : une capacité à envisager la pratique sous un jour non conventionnel, voire subversif, une capacité à varier les contextes et à offrir des explications rivales du même phénomène, une capacité moins à prescrire qu'à donner du sens.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter N., *L'Innovation ordinaire*, PUF, Paris, 2003.
- Babeau O. et Chanlat J.F., « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles », *Actes de la XVI^e Conférence de l'AIMS*, Montréal, 6-9 juin 2007.
- Barry D. et Elmes M., "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 429-452, 1997.
- Barthes R., *Mythologies*, Seuil, Paris, 1957.
- Boje D.; Driver M. et Cai Y., "Fiction and Humor in Transforming McDonald's Narrative Strategies", *Culture and Organization*, vol. 11, n° 3, September 2005, p. 195-208.
- Boje D., "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991, p. 106-126.
- Brown M.H., "That Remind Me of a Story: Speech Action in Organizational Socialization", *Western Journal of Speech Communication*, n° 49, 1985, p. 27-49.
- Calvino I., *Leçons américaines. Aide-mémoire pour le prochain millénaire*, Gallimard, Paris, 1989.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- Czaniarwska-Joerges B. et de Monthoux P.G., *Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction*, Harwood, Switzerland, 1994.
- Czaniarwska B., "Doing Gender unto the Other: Fiction as a Mode of Studying Gender Discrimination in Organization", *Gender, Worker and Organization*, vol. 13, n° 3, 2006, p. 234-253.
- Dejours C., *Le facteur humain*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 4^e édition, Paris, 2007.
- Denison D., Hooijberg R. et Quinn R., "Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioural Complexity in Managerial Leadership", *Organization Science*, vol. 5, n° 5, p. 3-22.
- Giroux N. et Maroquin L., « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, numéro spécial « Récits et management », vol. 31, n° 159, novembre-décembre 2005, p. 15-42.
- Giroux N., « L'analyse narrative de la stratégie », *Actes du congrès de l'AIMS*, Montpellier, 2000.
- Godet M., *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris, 2^e édition, 2001.

- Ingersoll V.H. et Adams G.B., "Beyond Organizational Boundaries : Exploring the Managerial Myth", *Administration and Society*, vol. 18, n° 3, 1986, p. 360-381.
- Jameson D., "Narrative Discourse and Management Action", *The Journal of Business Communication*, vol. 38, n° 4, 2001, p. 476-511.
- Kundera M., *L'art du roman*, Gallimard, Paris, 1986.
- Lamarque P. et Olsen S.H., *Truth, Fiction and Literature*, Clarendon Press, Oxford, 1994.
- Lorino P., « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquées aux instruments de gestion », Essec Research Center, DR 02015, 2002.
- Lorino P., « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue française de gestion*, numéro spécial « Récits et management », vol. 31, n° 159, novembre-décembre 2005, p. 189-212.
- March J. et Weil T., *Le leadership dans les organisations. Un cours de James March*, Presses de l'École des Mines de Paris, 2003.
- March J., "Exploitation and Exploration in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 71-87
- Mintzberg H., *Des managers Des Vrais! Pas des MBA. Un regard critique sur le management et son enseignement*, Éditions d'organisation, Paris, 2005.
- Mitroff I.I. et Kilmann R.H., "Stories Managers Tell: a New Tool for Organizational Problem Solving", *Management Review*, 1975, p. 18-22.
- Orr J.E., *Talking About Machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, Ithaca, 1996.
- Oswick C., Keenoy T. et Grant D., "Metaphors and Analogical Reasoning in Organization Theory: Beyond Orthodoxy", *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, 2002, p. 294-303.
- Philips N., "Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations", *Organization Studies*, vol. 16, n° 4, 1995, p. 625-649.
- Piette I. et Rouleau L., « Le courant discursif en théories des organisations: un état des lieux », *Cahiers de recherche du GÉPS*, vol. 2, n° 2, février 2008.
- Reynaud J.D., *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1989.
- Rhodes C., "D'Oh, The Simpsons, Popular Culture, and the Organizational Carnival", *Journal of Management Inquiry*, vol. 10, n° 4, 2001, p. 374-383.
- Schaeffer J.M., *Pourquoi la fiction ?*, Seuil, Poétique, Paris, 1999.
- Solé A., « Le chercheur au travail », *Épistémique, pragmatique et anthropologie*, A. Ch. Martinet (coord.), Vuibert, Fnege, Paris, 2007, p. 285-305.
- Vaara E., "On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-merger Integration", *Organization Studies*, vol. 23, n° 2, 2002, p. 211-248.
- Weick K.E., *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1995.

Copyright of *Revue Française de Gestion* is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.