

Des comptes aux contes

*Nicole D'Almeida **

*Université de Paris I (« Panthéon-Sorbonne »), CELSA &
GRIPIC (Groupe de recherches interdisciplinaires sur les
processus d'information et de communication, EA1498)*

Les organisations sont des lieux de production de biens et de services, elles sont aussi des lieux de production symboliques, des lieux où l'action ne peut se faire sans se dire. Cet article s'intéresse aux récits produits par l'organisation sur elle même ainsi qu'aux récits produits et publiés par des dirigeants auteurs-acteurs d'un genre nouveau. Dans ces récits se jouent la production de la valeur de l'organisation ainsi que le façonnage des valeurs qui font de l'organisation une véritable institution, productrice de sens, prescrivant des comportements et générant des liens spécifiques entre l'individu et la collectivité de travail.

Contrairement à la (pré)vision de W. Benjamin ¹, la montée en puissance de l'information n'a pas fait reculer le besoin de récit, elle semble même aiguïser le besoin et le travail de récitation inlassablement opérée par des acteurs en quête d'identité et d'affirmation de soi. La force du récit ne s'amoindrit ni ne recule. Comme l'écrit M. de Certeau, « *du matin à la nuit, sans arrêt, des récits hantent les rues et les bâtiments* » ², l'art du récit

* nicole.d'almeida@celsa.paris-sorbonne.fr

¹ Benjamin, Walter, 1974. « Le narrateur », *Essais*. Paris : Denoël.

² Certeau, Michel de, 1990 : 312. *Arts de faire*. Paris : UGE.

n'est pas d'un autre âge, il est plus que jamais actuel et sa démultiplication répond vraisemblablement au désarroi ambiant et au besoin de sens toujours plus pressant. Construction de soi et construction de la réalité se rejoignent dans la trame narrative où se réunissent en une production singulière l'objectivation et l'idéalisation des faits, la réflexivité, la discontinuité et l'identité. F. Varela évoque à ce sujet la notion intéressante de liage.

La communication des individus et des organisations a besoin de signes forts, de raccourcis saisissants (logo, *jingle*, couleur, etc.) qui frappent les imaginations et structurent l'espace de perception mutuelle mais elle a tout autant besoin d'une trame, d'un drame qui la dit et la met en scène. La réputation se contracte en un nom, mais s'étire tout autant en une histoire, en une légende qui développe une identité. Le passage par le récit construit par un sujet individuel ou collectif et présenté à un public est devenu un passage imposé, l'identité sociale supposant une identité discursive et la création de légendes, de récits à dire ou à lire.

La notion de récit permet de rompre avec le cadre essentialiste et invite à adopter une perspective constructiviste qui permet de comprendre la dynamique, le travail de l'identité qui se pose en s'énonçant et s'affichant. Nous pouvons appliquer aux individus et aux organisations ce que Roland Barthes disait des peuples : « *il n'y a pas, il n'y a jamais eu nulle part aucun peuple sans récit* »¹. L'identité passe par l'identité discursive, biographique voire médiatique qui élabore, met en intrigue et met en mots un ensemble de faits et d'expérience. Dans la tentation biographique se profile un rêve d'unité qui triompherait de la discontinuité des parcours et de la multiplicité des choix opérés. La réflexion fondamentale proposée par Paul Ricoeur dans *Temps et récit* permet de penser, à travers le récit, la réconciliation du même et de l'autre, la dialectique de l'identité et de la diversité. La mise en récit opère ce travail de synthèse contenu dans l'intrigue, véritable nœud du récit, qui réconcilie et articule un avant et un après et donne à voir une continuité qui est, selon les termes de Ricoeur, la « *synthèse de l'hétérogène* ». Dans le récit se joue une construction qui forge une unité vraisemblable qui est donnée à voir et à lire, en lui se joue l'unicité et la continuité, la construction d'une cohérence et l'anticipation d'une permanence.

¹ Barthes, Roland, 1996. in *Communications*, n° 8. Paris : Le Seuil.

Dire le faire : légendes organisationnelles

Le récit est enchâssé dans l'action, l'important n'étant ni l'action seule ni la narration seule mais l'action narrée.

Produire un récit est une manière de s'inscrire dans le monde, de prendre pied et de s'y situer. Ceci se vérifie tant dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle des individus qui retrouvent le sens de leur activité mais aussi le sens des relations et le sens des autres par l'élaboration de récits concernant des situations professionnelles ordinaires ou extraordinaires (pannes, grèves, événement imprévu). Dans ce cadre, faire un récit c'est proposer une interprétation, proposer du sens dans un contexte où il a disparu, construire une identité active dans un contexte de désresponsabilisation et d'anonymat, et enfin retrouver une forme de collectif dans un cadre d'individualisation de l'activité et des relations professionnelles. Les récits du travail se multiplient dans l'espace du travail guetté par le non-sens, ils sont alors autant des signes de résistance que de volonté d'intégration des travailleurs-narrateurs. Ils sont le plus souvent spontanés mais aussi parfois suscités notamment par cette technique du *storytelling*¹, née en Amérique du Nord et qui consiste à faciliter la conduite de projets ou la compréhension de stratégies par la mobilisation de récits.

Ces récits au travail qui se déroulent dans ces « usines à mots »² selon les termes de Josiane Boutet se distinguent des récits organisationnels produits au cours des dernières années par les directions de communication des entreprises et dont nous envisagerons ici l'activité comme inlassable (ré)citation de soi. Les entreprises évoluant du silence à la parole sont un lieu de production de biens, de services mais aussi de récits. L'activité économique ne peut plus se faire sans se dire, sans s'expliquer et sans se conter. Cette intense activité communicationnelle est à la fois immatérielle (elle produit des discours, des valeurs, des représentations, du sens) et matérielle (ces récits étant formalisés dans des médias spécifiques), sa perspective est symbolique et instituante.

¹ Salmon, C., 2007. *Storytelling, La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris : La découverte.

² Boutet, Josiane (dir.), 2005. *Paroles au travail*. Paris : L'harmattan.

Il s'agit donc ici d'envisager la place du genre narratif dans les communications d'entreprises. Ce genre n'est pas unique, il coexiste avec d'autres genres (prescriptif, explicatif, descriptif, etc.) dont il partage la dimension instituante, renvoyant au travail d'institution qui est une mise ensemble, une mise en ordre et une mise en sens. La notion de récit nous met sur la voie, non pas d'une lecture managériale, mais d'une lecture institutionnelle des organisations, attentive au travail d'institution qui s'opère dans les discours.

Mettre la narratologie au service de la compréhension de la communication organisationnelle permet de renouveler les modèles actuels qui se partagent le plus souvent entre une perspective opérationnelle (où une littérature managériale prescriptive règne en maître) et une perspective critique de dénonciation qui fait bien souvent l'économie de l'analyse des discours pour aller droit à l'idéologie. La piste narratologique permet dans son versant structural de mettre au jour un certain nombre d'invariants, dans son versant herméneutique elle invite à reconstituer la vision du monde proposée par les organisations et à penser le sens qui va irriguer les représentations et comportements d'un groupe. L'horizon de sens présent dans tout récit est précisément le point problématique des organisations économiques où l'unité de lieu, de temps et d'action est de plus en plus mise à l'épreuve par des décisions soudaines (fusions, acquisitions), par la réorganisation des lieux et des moments de l'action (délocalisation, télétravail, annualisation du temps de travail) et par la généralisation de l'imprévisibilité et de l'incertitude. Les productions narratives se multiplient par défaut : défaut de temps, défaut d'unité temporelle, spatiale et sociale et défaut de sens, elles deviennent un point crucial dans lequel l'entreprise se raconte en racontant le monde.

Nous avons proposé dans nos travaux antérieurs¹ de comprendre la production narrative des organisations en la répartissant autour de deux pôles : les récits de la maisonnée et les récits de l'engagement. Les récits particuliers d'entreprises particulières, que nous nommerons les récits de la maisonnée, mettent en scène des valeurs internes puisées dans l'histoire de l'organisation. Ces récits dressent les contours d'une identité particulière, ils sont destinés à un public principalement interne qu'ils ont

¹ D'Almeida, Nicole, 2001. *Les promesses de la communication*. Paris : PUF, (2006, 2^e édition), partie 2.

pour mission de souder, ils mettent en scène une communauté fantasmée. À l'inverse, les récits universels d'entreprises particulières, que nous nommerons récits de l'engagement, mettent en scène des valeurs universelles, renvoyant ainsi à une identité universelle, à l'humanité et au bien commun. Chaque récit est marqué par un mouvement particulier :

- un mouvement de contraction et de fermeture dans le premier cas où il s'agit de délimiter un territoire et de raffermir des liens à l'intérieur d'un périmètre défini, ce qui passe par la désignation d'un danger, d'un ennemi à contrer.
- un mouvement d'extension et d'ouverture dans le second cas où est proposée une adhésion à des valeurs universelles qui réconcilie un groupe de travail avec l'humanité par l'exposé d'une mission.

Les récits de la maisonnée mettent bien souvent en scène un passé rêvé et toujours glorieux, ils engagent ainsi une perspective hagiographique, à mi-chemin entre la construction rigoureuse de l'historien et le travail d'imagination du romancier. Ni tout à fait histoire, ni tout à fait roman, les récits de la maisonnée sont des récits de la réussite visant l'édification, c'est-à-dire l'éducation des esprits. La dimension épique n'est jamais éloignée, dimension d'un autre âge que l'on croyait révolue et qui mobilise une classification des statuts, une hiérarchie des places ce qu'Aristote situait dans le genre aristocratique. À l'inverse, les récits de l'engagement reposent sur une intrigue différente qui réoriente la légitimité de l'action en l'articulant sur des valeurs universelles. L'important ici est moins de faire corps que de se réconcilier avec son environnement et les partenaires nombreux et exigeants qui ont des attentes spécifiques. Le système fermé devient un système ouvert en interaction permanente avec un environnement mouvant et incertain dans lequel règles, contraintes et jugements externes sont plus nombreux et plus pressants. Se développe ainsi un récit de l'engagement qui vise le proche et le lointain, la société et l'environnement, le local et le global.

Ces deux formes de récits qui historiquement se succèdent (mais continuent à s'enchevêtrer ici et là) font évoluer le mode de légitimation de l'activité économique en la déplaçant d'un principe de succès et d'efficacité vers un principe d'universalité. Les normes invoquées de l'action sont dans le premier cas puisées dans le succès (pragmatisme) et dans le second cas dans un souci d'universalisation et de bien commun.

Récits de dirigeants et légendes patronales

Les légendes d'entreprises avec leur cortège de passé mythique et de mission glorieuse sont rehaussées par des légendes patronales qui les

complètent, les singularisent et les incarnent. La réputation des entreprises est aussi celle de leurs dirigeants et ce n'est pas un hasard si depuis quelques années se multiplient dans toutes les économies occidentales récits, biographies et autobiographies patronales dans lesquels le geste d'entreprendre est mis en scène sur un mode souvent épique.

La parole des dirigeants est devenue une parole publique, publicisée et soumise aux feux d'une intense médiatisation. Partant de la thèse de Mintzberg selon laquelle l'activité managériale est essentiellement une activité symbolique de production langagière, nous proposons d'explorer la légende patronale contenue dans le genre biographique auquel peu de patrons résistent aujourd'hui. La parole patronale, historiquement discrète et confinée au cercle restreint des conseils d'administration est devenue une parole publique, publicisée et soumise aux feux d'une intense médiatisation.

Les récits de l'entreprendre sont devenus un véritable genre éditorial, lieu de publications nombreuses, diffusées à grande échelle. Le livre de Jack Welch¹ a été traduit dans le monde entier. L'autobiographie de Carlos Ghosn a été publiée en format poche, s'adressant ainsi à un large public, les éditions Dunod ont pour leur part créé la collection « Portraits d'entrepreneurs ».

La légende de l'entrepreneur ou du dirigeant concourt à sa réputation, elle est une mise en scène particulière de la vie d'un homme et suppose que cette vie mérite d'être contée. Ceci suppose en toile de fond l'idée selon laquelle une activité ne peut se détacher de la personnalité mais y trouve sa source et son sens, contrairement à la position de Heidegger qui résumait la vie d'Aristote en trois mots « *il naquit, travailla et mourut* », privilégiant ainsi l'œuvre à l'homme et estimant que ce dernier doit s'effacer.

La légende patronale est spécifique car en elle se joue une tension à plusieurs niveaux : singularité / exemplarité, fugacité / durée, individu / organisation.

¹ Welch, Jack, 2001. *Ma vie de patron, le plus grand industriel américain raconte*. Paris : Le Village mondial.

Nous comprendrons les autobiographies comme des récits visant à configurer une action qui ne se contente pas de faire, mais éprouve le besoin de dire ce qui se fait et comment cela se fait. Dans la forme récit, le dire vient au secours du faire : il lui donne un sens, il introduit une continuité dans le rythme saccadé des événements et décisions, il construit une concordance et met en scène la force d'une volonté régulièrement contrariée par la force du destin, par le cours du monde. Est ainsi campée une dramaturgie du faire tant il est vrai, comme l'estime Goffman que « *parler, ce n'est pas livrer une information à un destinataire, c'est présenter un drame devant un public* »¹. Récits de vie, récits d'apprentissage, les autobiographies patronales seront ici considérées comme récits de l'épreuve et de l'exemplarité, organisés autour de la place centrale de l'expérience ils sont destinés à faire la preuve d'un homme et à créer / conforter la valeur de son organisation tout en campant le système de valeurs de l'organisation.

Dans ces récits patronaux se joue le passage de l'acteur à l'auteur et se profile non seulement l'action menée mais la volonté de faire œuvre durable, d'inscrire une action dans le temps, de la présenter à ses contemporains voire à ses successeurs. La tentation de transformer un témoignage en exemple est bien présente.

Ce genre éditorial régulièrement accusé de stéréotypisation et d'embellissement n'interdit pas que l'on s'y intéresse, bien au contraire. La critique est fondée mais c'est précisément dans la mobilisation de ces stéréotypes que réside son intérêt, ce qui se joue étant la production de valeurs, la proposition d'un ordre social et la mise en scène d'idéaux-types.

L'analyse qui suit et que nous avons développée par ailleurs² est celle de cinq figures patronales du monde économique français ayant récemment publié un récit autobiographique³.

¹ Goffman, E., 1991 : 499. *Les cadres de l'expérience*. Paris : Minuit.

² D'Almeida, N., Merran, S., 2005. « Le récit patronal, La tentation autobiographique » in *Revue française de gestion*. Paris : Hermès Lavoisier, vol. 31, « Récits et Management », n° 159, décembre 2005.

³ Il s'agit des autobiographies de Dentressangle, N., 2004. *Passion rouge. Carnet d'un entrepreneur*. Paris : Le Cherche Midi, de Ghosn, C., 2003. *Citoyen du monde*. Paris : Grasset, de Leclerc, M.E, 2004. *Du bruit dans le*

Dans la forme livresque et publique, le discours patronal fait plus que céder à la mode, il expose une vision du monde, une conception de l'action et de la réussite, il propose un *exemplum*, forme moderne et contemporaine de ces *exempla* romains ou médiévaux qui présentaient l'action des « grands » (généralement des guerriers ou des saints) et en proposaient l'imitation. Le récit patronal est une modalité du discours patronal, ce dernier comportant une gamme variée de modalités énonciatives. Au sein d'une entreprise et dans une logique de l'action en temps réel, le discours des dirigeants est le plus souvent prescriptif, engageant des ordres, des demandes, il est aussi explicatif visant à faire connaître les objectifs et les moyens d'action retenus auprès des publics internes et externes. L'évolution des formes contemporaines de l'autorité, ce que l'on nommait il y a plus de trente ans le commandement, est marquée par la montée en puissance du genre didactique totalement consacré à l'explication des objectifs ou des résultats de l'entreprise. Ce discours passe aussi en interne et surtout en externe par le genre narratif dans lequel se jouent la logique et le sens de l'action. Dans tous les médias d'entreprises apparaît une séquence narrative, plus ou moins longue, plus ou moins développée, qu'il s'agisse du « mot » du président dans le journal interne, dans l'éditorial qui ouvre un document institutionnel (de la brochure de présentation de l'entreprise à l'ouverture de ce document particulièrement formaté qu'est le rapport annuel) et de façon très nette dans les autobiographies publiées. Si le récit de l'action patronale est présent à la télévision, sur Internet (*blog* et sites Web), à la radio et dans la presse interne et externe (portrait, article analyse, reportage), il trouve son lieu privilégié dans l'autobiographie publiée, dans le livre imprimé où l'acteur-auteur façonne sa légende.

L'autobiographie tend à rassembler les jugements, à initier un point de vue et une mise en scène de soi mieux maîtrisée que dans les interviews, elle permet de contrer et rectifier les récits existants et produits par d'autres en d'autres lieux. Dans une perspective goffmanienne, il s'agit d'un véritable travail visant la maîtrise des impressions, destiné à orienter des interactions.

...

Landernau. Paris : Albin Michel, de Messier, J.-M., 2002. *Mon vrai journal*. Paris : Balland, et de Pineau-Valencienne, D., 2004. *Dans la boucle de l'hirondelle, Mémoires d'entreprise*. Paris : Albin Michel.

La légende de soi ne se développe pas dans un contexte de silence mais dans un contexte de bruit médiatique marqué par une pluralité d'opinions existantes et par des prises de parole régulières. La réputation d'un dirigeant est déjà toujours préexistante, inscrite dans un flux de médias et de représentations auquel le dirigeant concourt de son plein gré ou à son insu. La légende patronale s'inscrit donc dans le système médiatique qu'elle renforce et qu'elle rectifie (ou tente de rectifier) à la fois.

Cette légende est également inséparable du lieu de l'action, l'entreprise dont l'auteur est l'acteur dominant. Le récit patronal croise le discours institutionnel de l'organisation, il le nourrit, s'en nourrit mais aussi s'en singularise. Le récit patronal est étroitement lié à la communication de l'organisation dirigée, à ce titre il constitue un des volets de la communication institutionnelle.

Sa spécificité consiste à mettre en scène conjointement un individu et une entreprise, une singularité et un collectif. L'image de l'organisation et l'image de son dirigeant ne sauraient être disjoints, l'image du dirigeant étant aussi celle de l'organisation. C. Ghosn établit le lien direct entre la communication du patron et celle de l'entreprise qu'il dirige et fait remarquer que l'entreprise peut bénéficier de l'aura de son dirigeant, la réciproque étant tout aussi vraie. De l'image de l'un à l'image de l'autre se joue une légère différence, « *l'individu un peu différent* » évoqué par C. Ghosn dans son autobiographie.

Les autobiographies patronales sont l'histoire de cette proximité et de cet écart, elles relatent toutes à leur manière la dialectique de l'identité et de la différence, l'adéquation entre un homme et l'organisation qu'il dirige. Dans l'autobiographie se joue la personnalisation de ces êtres abstraits et abscons que sont les entreprises dont la logique d'action apparaît de moins en moins compréhensible. Mais les dangers de cette personnalisation sont patents, ils sont pointés du doigt par J.-M. Messier qui reconnaît avoir usé et abusé de la coïncidence entre l'action d'un homme et celle du groupe Vivendi Universal.

L'adéquation entre l'homme et l'organisation est poussée à son extrême quand l'entreprise porte le nom de son dirigeant ce qui suppose une responsabilité supplémentaire, un devoir d'engagement que M.-É. Leclerc évoque longuement.

La légende patronale est le récit d'une adéquation réussie entre une personnalité et une action, elle constitue bien un récit à savoir la mise en ordre logique (selon l'ordre des raisons) d'une série chronologique d'actions dont le sens apparaît ou est précisément créé à l'occasion du récit, dans et par l'écriture. Dans l'écriture se réalise une alchimie parti-

culière, celle du dire et du faire ; le dire révèle le sens du faire tout comme il révèle l'individu acteur dès lors qu'il devient auteur.

La forme littéraire retenue par ces dirigeants est en étroite adéquation avec leur style managérial et leurs intentions. Nous pouvons dégager un parallèle entre la typologie des dirigeants et les formes narratives qu'ils choisissent pour se raconter. Chaque patron construit son autoportrait selon une forme qui est en cohérence avec son histoire, affirmant ainsi de manière spécifique son identité dans l'espace public. Le mode d'expression littéraire retenu varie donc selon les personnalités et surtout selon le moment où se fait le récit. Les dirigeants en poste et en cours d'action choisissent la forme de l'entretien avec un journaliste, ce qui les rapproche d'un exercice bien connu et régulièrement pratiqué. C'est le cas de C. Ghosn et M.-É. Leclerc. L'intimité d'un journal ne convient guère à un dirigeant en poste. Le carnet – forme brève et peu littéraire – convient à l'homme de terrain qu'est l'entrepreneur alors que les mémoires servent le « grand patron » mythique, le grand homme dont l'action est passée.

Les cinq essais autobiographiques retenus sont différents par la forme choisie, généralement énoncée dans le sous-titre du livre. Chaque dirigeant s'inscrit dans un mode littéraire classique et facilement identifiable et coule l'histoire de sa vie dans ce moule choisi par lui. Jean-Marie Messier livre dans *Mon vrai journal*, le témoignage de son action personnelle et de sa chute. Le journal, forme ici retenue, renvoie à ce mode privilégié d'expression de l'intimité, engageant un rapport particulier à soi, supposé direct et authentique, proche du mode traditionnel des Confessions. En donnant pour sous-titre à sa biographie *Carnet d'un entrepreneur*, N. Dentressangle choisit la forme du carnet, propre à l'homme pressé, immergé dans le temps de l'action mais soucieux de comprendre et de fixer par l'écriture le flux tendu de l'action économique. C'est l'outil de l'atelier ainsi que celui de l'homme de terrain qui note une à une toutes les étapes de la construction de son entreprise. La perspective est ici testimoniale plutôt que mémoriale, ce dernier mode étant retenu

par D. Pineau-Valenciennes dans ses *Mémoires* marquées par un ton épique ¹ et par une volonté répétée de faire école.

La légende patronale que nous dégageons de ces autobiographies mobilise une même intrigue composée de l'alliance à chaque fois singulière d'éléments positifs (sources de force et éléments de stabilisation) et d'éléments négatifs (des défis, des menaces rencontrés par chacun). Chaque légende est l'histoire d'une alchimie originale qui résout de manière particulière ces composantes. De grands items, des narrathèmes constitutifs d'une posture patronale sont repérables dans ces essais autobiographiques : la prégnance de la terre natale, les origines, les parents, l'éducation, la naissance d'une vocation, les obstacles surmontés et les amitiés nouées.

Enfance et naissance d'une vocation prennent la forme d'un récit, celui de la naissance d'un héros au sens grec, celui de l'Iliade, à savoir un guerrier dont l'histoire mérite d'être contée. L'enfance est évoquée à travers la formation. Ce sont moins les résultats scolaires que la solide éducation qui détermine « l'enfant chef » : les qualités humaines sont davantage mises en avant que les qualités intellectuelles. Gouverner une entreprise relève, à la lecture de ces autobiographies, davantage du caractère que de l'intelligence et de la formation scolaire. Le passage par les écoles de jésuites est évoqué par les auteurs retenus, auteurs-acteurs qui affrontent la modernité et ses tourments en invoquant une solide éducation traditionnelle, loin des écoles de la République. De cette formation subsiste, moins le goût du savoir ou la connaissance fine des civilisations et des cultures, que l'apprentissage de la parole agissante, la force de démontrer et de convaincre un auditoire. Dans cette éducation jésuitique, la force du caractère s'allie à la force du verbe et sont présentées comme le fondement du succès.

Une autre composante de ce parcours du héros consiste dans les voyages, généralement effectués dans les pays anglo-saxons et dont est retenue, moins la variété des mœurs et manières de vivre, que l'efficacité et les manières de conduire l'action découvertes ici et là (souvent aux États-Unis) et qui vont être reprises et importées. En creux, s'annoncent une

¹ Le but est clair : « raconter la transformation exceptionnelle qui a vu le groupe *Empain Schneider* devenir *Schneider Electric* afin qu'il reste une trace de cette grande histoire industrielle » (p. 9).

logique de l'imitation et non de l'invention, un souci de reproduire et non de rompre.

Les difficultés rencontrées et les obstacles franchis constituent un autre point de l'intrigue du récit patronal. Chacun des dirigeants livre au lecteur les missions réussies, les traîtrises, les mauvais coups résolus qui constituent pour lui autant de « galons ». Les obstacles évoqués dans ces autobiographies ne sont pas seulement d'ordre économique, s'y ajoutent les épreuves humaines. La maîtrise des situations et l'intelligence stratégique sont contrebalancées par la présentation d'une part d'humanité confrontée à la souffrance, composante humaine du héros mi-dieu mi-homme.

Le dernier narrathème commun à ces récits consiste dans l'évocation des rencontres et des amitiés jugées déterminantes. Chacun cite ses inspirateurs, les pères spirituels et les contemporains avec qui il partage idées et valeurs. La réussite du dirigeant est jalonnée de rencontres, de relais, d'inscription dans un cercle économique et social. Les idées, les projets, la vision circulent et se partagent, par là le dirigeant se positionne dans un courant et dans une histoire partagée, faite de réseaux d'interconnaissance et d'interreconnaissance. Apparaît ainsi un portrait en creux du monde patronal fait de proximités et de sphères d'influence. La valeur d'un dirigeant ne se situe pas seulement dans l'action individuelle mais aussi dans le fait « d'en être », d'appartenir au groupe de pairs qui font de leur re-connaissance, une légitimité aussi forte que celle de l'action. Le capital d'un dirigeant, source de sa valeur, n'est pas seulement son capital financier, managérial ou immatériel (sa réputation), il est aussi un capital relationnel ou social, au sens où le définit Pierre Bourdieu soit : « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance »¹.

Dans ces récits apparaît une subtile dialectique de l'enracinement et de l'innovation, de l'appartenance à un groupe et de la singularité d'un projet humain et économique. L'important au bout du compte est d'être exemplaire : être unique mais imitable, être exceptionnel mais universel, se couler dans le monde mais y instaurer une règle et un système de

¹ Bourdieu, Pierre, 1980. « Le capital social, notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31. Paris.

valeurs. Les autobiographies patronales sont donc un espace littéraire intéressant où se jouent la création et le façonnage de valeurs : les valeurs personnelles de chaque dirigeant s'y entrelacent avec leur valeur professionnelle et génèrent la valeur de l'organisation.

Acteurs et auteurs, textes et pré-textes

Les productions éditoriales envisagées dans cet article conduisent à s'interroger sur le statut particulier du narrateur, sur la question de l'auteur, sur la forme littéraire et les médias mobilisés.

La question du narrateur est ici celle du couplage ou de l'écart entre le sujet narrant et le sujet narré, aussi est-il intéressant de savoir qui écrit la légende organisationnelle et patronale.

Le narrateur produit le récit, mais aussi et surtout, il produit le sujet comme sujet mémorable et crée ainsi le héros. À ce titre, sa place est centrale. Achille dépend du narrateur sans lequel sa part dans la guerre de Troie serait futile et fugace, de même les rois de France ont fait appel aux mémorialistes pour attester de leur existence en tant que rois. Le narrateur est celui qui fixe la grandeur et fabrique la postérité, configurant ainsi une certaine mémoire collective dans laquelle va s'inscrire le récit. Le narrateur produit de l'unité, de la durée et de la grandeur.

Le nom de l'auteur annoncé dans les biographies patronales considérées n'est pas celui qui écrit mais celui qui agit, l'auteur n'est pas écrivain-écrivain mais il est le sujet et l'objet du texte. L'auteur est ici l'acteur mais aussi l'autorité. Le journaliste qui accompagne ou orchestre le récit patronal, le communicant qui façonne l'histoire de l'entreprise et ses textes institutionnels tiennent le rôle du légendier traditionnel.

Par ailleurs, ces récits d'institution et d'autorité renvoient à un public de lecteurs, de spectateurs qui s'en emparent, le confrontent à d'autres récits, le mettent en perspective, l'accomplissent en quelque sorte et le reprennent à leur manière. Le texte du récit n'a pas de sens indépendamment d'un réseau de relations humaines où il comparait et dans lequel il est mis en balance. Tout récit est donc fondamentalement polémique, il propose une identité et une réputation à un public, qui selon les termes de Paul Ricoeur le parachève mais aussi le contredit, le reprend en le nuancant voire en le modifiant. Chaque récit appelle donc un commentaire voire un nouveau récit.

La question du choix du média se pose à présent et nous oblige à remarquer le classicisme des choix effectués dans le corpus de textes considérés. En effet, la forme livre reste le passage obligé, forme symboliquement et

traditionnellement noble, qui permet de faire la différence dans un univers médiatique fait de coups, d'événements et marqué par la fugacité. Les dirigeants et « héros » économiques envisagés s'inscrivent dans la foulée des « grands hommes » politiques éditant leurs mémoires, dans le prolongement des œuvres littéraires et des grandes doctrines qui ont pris la forme ou la voie du livre. La noblesse traditionnelle de l'imprimé et de la forme livre renvoie au statut du texte dans lequel se joue un régime temporel distinct (la fugacité versus la dimension mémorielle), une matérialité distincte qui évolue du fluide (le souffle de la parole) au solide (les propos solidifiés, gravés) et ce point commun qui est l'adresse à un public. Les récits de vie amorcés dans des interviews, reportages et autres déclarations parus dans la presse sont dans un livre comme anoblis, rassemblés et ordonnés en un support fixe et prestigieux, dans lequel les fils d'une vie perdent leur statut singulier et discontinu et, par le miracle de l'intrigue, sont tissés et ordonnés autour de la trame voulue du tissu-texte, termes étymologiquement cousins. Le récit de vie enchâssé dans la forme livre donne à voir une cohérence, il construit une continuité qui dépasse l'imbroglio et le bruit médiatiques, unifie les propos ponctuels et parcellaires tenus ici et là.

Notons enfin que nous avons ici affaire à une forme classique des récits de vie qui mobilise un horizon de continuité et d'unité et une forme canonique, celle du livre imprimé. Même si M.-É. Leclerc poursuit la publication de son livre par la création d'un *blog* lui permettant d'actualiser ses propos et d'intervenir en direct au fil de l'actualité, le livre reste la référence. Il rejoint en cela de nombreux hommes politiques qui, à l'identique, investissent le Web pour prolonger, actualiser et mettre en discussion une vision ou un parcours formalisés en un livre. Écran et écran de l'action se complètent.

Ceci ouvre une dernière piste d'investigation, celle des autobiographies électroniques où l'intrigue, le nœud du récit et des fils de vie se construisent plus malaisément, signes d'un désarroi ambiant et d'une difficulté toute contemporaine à donner un sens à la multiplicité et à la discontinuité du sujet. Les formes contemporaines de l'auto-récit mettent l'accent sur la singularité plutôt que sur l'universel, elles thématisent inlassablement la difficulté voire l'impossibilité de parvenir à un sens global, unifié et ébranlent ainsi la forme traditionnelle du récit. En ce sens le média électronique, lieu privilégié de la sortie de soi et du retour sur soi d'un Moi incertain, renouvelle la question du récit tant sur le plan de l'auteur que de l'action récitée. Tout et tout le monde peut être sujet et objet de récit, nous sommes tous des pré-textes pourrait-on dire, le récit n'étant plus réservé à de grandes vies et à de nobles actions, les vies minuscules (selon l'expression de W. Benjamin) s'y engouffrant désormais.