

# **Perdre connaissance, retrouver la mémoire**

par MAHY Isabelle, « mahy.isabelle@uqam.ca »

Département de communication sociale et publique - Université du Québec à Montréal

La présente communication décrit une démarche méthodologique qui vise à capter des fragments de mémoire collective par la formalisation des savoirs d'action ainsi que par leur traduction sous forme de récit et d'oeuvres vidéo. L'ethnographie et l'esthétique, ancrées dans une épistémologie interprétative, sont ici convoquées et mises en présence dans une perspective communicationnelle, en vue de cerner, formaliser et diffuser les pratiques d'innovation de différents groupes en interaction. L'exploration d'une telle approche en matière de médiation des savoirs pratiques permet d'explorer différemment les problématiques inter-groupes et la complexité des dynamiques de changement organisationnel, ces deux axes constituant des défis prioritaires de recherche pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Si l'innovation est un thème connu, elle est aujourd'hui devenue un véritable enjeu car, depuis une dizaine d'années, la valeur des connaissances et de la créativité au sein des économies capitalistes a augmenté, plaçant ainsi les industries créatives au premier plan. La survie de l'organisation étant liée à sa capacité à renouveler ses produits et services pour contrer la concurrence, apprendre à innover est devenu une priorité. Servant d'illustration, le cas du Cirque du Soleil présenté ici fournit un exemple crédible de captation et de diffusion des pratiques d'innovation situées au croisement de l'art et du management. À partir d'une perspective de métissage interdisciplinaire, la problématique de la mémoire est étudiée via les pratiques managériales et artistiques de différents groupes de travail ayant œuvré à un même projet d'innovation pendant la phase de conception architecturale d'un complexe devant comprendre une salle de spectacle, des galeries, un hôtel, des restaurants, un spa et des boutiques que voulait réaliser l'entreprise.

*Mots-clés* : mémoire organisationnelle ; esthétique ; récit ethnographique ; mémoire collective ; 3e Oeil

This paper presents a methodological process designed to capture, interpret and disseminate experience / action based knowledge through narrative and video artworks. Ethnography and aesthetics anchored in an interpretative epistemology are called upon in coalescence to render innovation practices at work between artists and managers teams. With babyboomers massively leaving the workforce, drawing from tacit knowledge becomes key to maintain organizational innovation capabilities.

*Keywords* : Organizational memory ; aesthetics ; ethnographic narrative ; collective memory ; 3rd Eye

## **Perdre connaissance, retrouver la mémoire : médiation esthétique des savoirs par la communication organisationnelle**

# Introduction

En contexte organisationnel, la rencontre entre information et communication, via des attracteurs disciplinaires qui médiatisent le savoir en réconciliant le rationnel et le sensible, vient enrichir les approches et l'instrumentation méthodologiques dont dispose le champ des sciences de l'information et de la communication. Le présent article décrit une démarche méthodologique qui vise à retrouver des fragments de mémoire collective par la formalisation des savoirs d'action ainsi que par leur traduction sous forme de récit. L'ethnographie et l'esthétique sont convoquées et mises en présence dans une perspective communicationnelle, en vue de cerner, formaliser et diffuser les pratiques d'innovation de différents groupes en interaction. Cette démarche de reconstitution de la mémoire est développée en réponse au phénomène de perte de connaissance associé à la disparition du savoir tacite des acteurs. Un projet d'innovation du Cirque du Soleil sert ici de terrain permettant de suivre un processus créatif en captant l'intangible et les idées en émergence au cœur de l'innovation. Le processus mémoriel est ancré dans une épistémologie d'inspiration phénoménologique cherchant à dégager la rationalité par une analyse de la culture et le sensible par celle des manifestations perceptibles. Les stratégies de recherche ethnographique et esthétique sont mises en œuvre pour orienter le design du processus de recherche. L'exploration d'une telle approche en matière de médiation des savoirs pratiques permet d'explorer différemment les problématiques inter-groupes et la complexité des dynamiques de changement organisationnel, ces deux axes constituant des défis prioritaires de recherche pour le XXI<sup>e</sup> siècle, tels qu'identifiés par Jones et al., (2004). La recherche fait émerger une nouvelle pratique mémorielle dont le design par prototypage a donné lieu à une étude de cas, un récit, un clip vidéo du récit et un témoignage vidéo relatant le processus de recherche. Testée dans des contextes organisationnels autres, cette pratique communicationnelle de recherche-action et de recherche-création constitue une instrumentation riche pour le chercheur, une nouvelle forme de 3e Œil.

## La nécessité d'innover

Si l'innovation est un thème connu, elle est aujourd'hui devenue un véritable enjeu car, depuis une dizaine d'années, la valeur des connaissances et de la créativité au sein des économies capitalistes a augmenté, plaçant ainsi les industries créatives au premier plan. D'ailleurs, la survie de l'organisation étant liée à sa capacité à renouveler ses produits et services pour contrer la concurrence, apprendre à innover est devenu une priorité. La pression est réelle en occident : s'ajoutant aux prises de retraite massives, les délocalisations, les décisions d'attrition et l'augmentation du taux de burn out mettent à risque un nombre croissant d'entreprises occidentales. Le vieillissement de la population ainsi que les turbulences du monde marchand mondialisé permet d'anticiper que les capacités d'innovation de nos organisations sont en train de devenir un véritable enjeu de société. Au Canada, par exemple, on aura ainsi perdu presque un million de travailleurs qualifiés en 2020. Déjà, en 2005, 40 à 60% des travailleurs de la génération des baby-boomers avaient pris leur retraite. De ce fait, le savoir se fragmente et disparaît avec les humains qui quittent les organisations, les mettant ainsi à risque.

## Le projet étudié

Servant d'illustration, le cas du Cirque du Soleil présenté ici fournit un exemple crédible de pratiques d'innovation situées au croisement de l'art et du management. À partir d'une perspective de métissage interdisciplinaire, la problématique de la mémoire est étudiée via la captation des pratiques managériales et artistiques de différents groupes de travail ayant œuvré à un même projet d'innovation pendant la phase de conception architecturale d'un complexe devant comprendre une salle de spectacle, des galeries, un hôtel, des restaurants, un spa et des boutiques que voulait réaliser l'entreprise. Ce projet, le Complexe Cirque, s'est déroulé à Montréal entre 2001 et fin 2002. Il avait pour ambition de faire évoluer le concept des productions circassiennes qui associent de manière rapprochée un lieu à un spectacle. En effet, pour ses productions, le Cirque aménage le site, construit la salle de spectacle pour les spectacles fixes et imagine l'espace afin qu'il fasse écho à l'esprit du spectacle. Dans le projet Complexe Cirque de Montréal, le dialogue entre l'espace et ce qui l'habite fut transposé dans la conception d'un complexe logeant une salle de spectacle et de productions multimédia, des restaurants, un spa, un hôtel, un marché et des espaces d'animation, d'exposition et de manifestations multimédia. Les 26 participants de l'étude étaient managers ou artistes, actifs au sein de leur équipe respective.

## Ancrages épistémologiques

Les fondements épistémologiques à partir desquels le processus mémoriel a été créé sont bien décrits par Le Moigne (1994) qui évoque un iceberg scientifique. D'abord, la partie visible, positiviste, ensuite, l'autre partie, plus souvent immergée, centrée sur le problème du concepteur. D'un côté les sciences d'analyse, de l'autre celles de la conception qui se définissent par leur projet de connaissance plus que par leur objet. Plaute, cité par Le Moigne illustre bien le premier ancrage du processus mémoriel : « Concevoir, c'est chercher ce qui n'existe pas et pourtant le trouver ». Autrement dit, donner une forme aux connaissances pour tenter de les comprendre. Le second ancrage est inspiré de l'attention accordée par Varela (Scharmer, 2006) à l'expérience, qu'il considérait intrinsèque à notre compréhension de la conscience. Comment cerner l'expérience et en dégager des apprentissages ? Le cogniticien avait étudié trois approches : d'une part l'introspection et la phénoménologie occidentales et, d'autre part, les traditions contemplatives des écoles de sagesse orientales. Toutes trois partagent le fait de traiter du processus de développement de la sensibilité et de la conscience (becoming aware), autrement dit du processus d'accès à l'expérience. Ce processus comprendrait trois mouvements de l'esprit : (1) la suspension du jugement, (2) la redirection de la pensée et (3) le lâcher prise de la pensée qui permet l'exploration, par opposition à la concentration. Ce processus d'ouverture et d'écoute sensible correspond à l'état d'esprit approprié pour qui cherche à retrouver la source de l'innovation (Senge et al., 2004). C'est ce type d'activation fine de l'intériorité qui prévaut ici. Reposant sur de telles bases, le processus mémoriel devient un projet de découverte et de conception de connaissances qui vise à percevoir et interpréter l'expérience des acteurs.

## Perdre connaissance et retrouver la mémoire

Même si plusieurs approches disciplinaires peuvent être mises à contribution pour tenter d'éviter la perte de connaissances, leur application dans l'action reste délicate, surtout dans les domaines où le savoir est collectif et largement pratique. Comment, par exemple, capter et

diffuser l'essentiel du savoir concernant les qualités de présence dont font preuve les infirmières en situation de naissance ou de deuil ? Comment cerner une idée en émergence, susceptible de devenir une peinture, un spectacle de cirque ou un roman ? Si formaliser le savoir structuré est effectivement possible par des approches de gestion des connaissances, le défi demeure pour ce qui concerne la captation de l'intangible et des idées en émergence qui sont au cœur de l'innovation. Réussir à cerner et diffuser l'inspiration, l'état d'âme, l'intuition ou encore tout un processus créatif restent un terrain difficile d'accès, sans le recours à des apports interdisciplinaires tels que l'ethnographie et l'esthétique. Par ces moyens qui permettent d'englober autant le rationnel que le sensible, il devient possible de faire ressentir autant que d'expliquer, autrement dit, de communiquer non seulement l'information –qui, selon une catégorisation esthétique pourrait être qualifiée de « froide »- mais bien l'expérience –qui elle serait « chaude »-. Ce faisant, une certaine texture du réel devient accessible, éclairée par la culture de l'organisation. Cette médiation des savoirs issue de l'action aborde donc la rencontre de l'information et la communication au sein des organisations à partir d'un regard esthétique, qui se traduit par une approche à la fois archéologique et empathique. La démarche méthodologique présentée décrit le processus informationnel et mémoriel élaboré dans une perspective culturelle des pratiques organisationnelles. Le design de recherche-action a fait appel à de l'observation participative, des entrevues, l'examen d'archives et la création d'une narration relatant le projet étudié par le chercheur. Le cycle de création de mémoire collective a assuré un retour du récit vers les participants et son actualisation.

## **La contribution de l'étude esthétique des organisations**

L'étude de la dimension esthétique de la vie des organisations a longtemps été exclue de la recherche. Ce n'est qu'au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle que le discours organisationnel a commencé à s'exprimer en termes esthétiques, (Strati et Guillet de Monthoux, 2002) révélant soudain les qualités d'un rapport nourri par les sensations et le jugement esthétique du chercheur, en lien avec son objet d'étude. Prenant peu à peu sa place dans la théorie des organisations, l'approche esthétique remet en question la distinction tenace entre science et art qui frappe autant les chercheurs que les acteurs de l'organisation. Cette fracture entre le discours scientifique et l'expérience esthétique s'estompe aujourd'hui graduellement, même si la communauté scientifique n'a pas encore entièrement reconnu le fait que la compréhension esthétique de la vie des organisations produit effectivement des connaissances de premier plan.

L'étude des organisations à partir d'un regard esthétique se traduit par trois approches. D'abord, l'approche archéologique (Strati, 2004), qui consiste à investiguer les valeurs et symboles de la culture organisationnelle à partir des artefacts tangibles et intangibles que sont les produits, les lieux de travail, les relations ou encore les sentiments qui lient l'individu à son organisation. Le chercheur tente de retracer la civilisation cachée derrière les artefacts, à partir de ce qu'il en perçoit et de ce qu'il ressent. Ensuite, l'approche empathique – logique, qui comprend trois phases. La première consiste à procéder d'abord à une observation intuitive et réflexive des artefacts tangibles et intangibles, puis à interpréter ses résultats en puisant à même les sensations issues de l'observation, tout en colorant ces connaissances empathiques du détachement analytique qui convient. Lors de la troisième phase, le chercheur se détourne des connaissances empathiques pour adopter la rigueur logico-analytique requise,

tout en conservant une attitude sensible. Finalement, l'approche empathique – esthétique, où le chercheur choisit un sujet d'investigation en fonction de sa sensibilité esthétique. Il active ses facultés sensorielles et son jugement esthétique au sein même de l'organisation, de manière fusionnelle et empathique. Par l'écoute et l'observation des acteurs de l'organisation, le chercheur laisse émerger leurs expériences et les revit en les relatant, en les réécrivant afin qu'elles deviennent ses données de recherche. Puis, le chercheur produit un récit qui décrit et évoque la dynamique organisationnelle ainsi que les processus étudiés. Le style et la facture du récit reflètent les préférences esthétiques de l'auteur.

Ces trois approches ont en commun d'attribuer à l'esthétique une valeur de connaissance. Celle-ci se crée en respirant l'air ambiant, en ressentant l'atmosphère, en appréciant la beauté et en ayant du plaisir à écouter les histoires racontées au chercheur. Celui-ci se fait poreux, acceptant d'être traversé et nourri par le milieu dans lequel il s'est immergé. Deux points distinguent principalement les trois approches. D'une part, la valeur attribuée à la création de connaissances par le biais de l'empathie et, d'autre part, la conscience qu'a le chercheur de jouer une part active dans le processus esthétique à travers lequel le discours organisationnel se construit socialement.

Point de vue riche sur le réel de l'organisation, l'esthétique est un révélateur (Strati et Guillet de Monthoux, 2002) du superflu (les sources de plaisir au sein de l'organisation) aussi bien que de l'essentiel (les questions de survie), du facétieux (le jeu dans la routine, la qualité des relations, l'élégance des connaissances, la maîtrise d'un savoir tacite irréductible au formalisme d'une analyse rationnelle) que du sérieux (l'emploi, le revenu, la production, la compétition, la croissance), de l'artistique (l'attention à l'insolite, les qualités du jugement esthétique du chercheur, le caractère unique de l'expérience analytique) que du scientifique (les relations de cause à effet, leur mesure statistique, leur description systématique, les vérifications qui s'en suivent). En ce sens, le regard esthétique est paradigmatique.

## **Réflexions à la source du processus mémoriel du 3e Œil**

Le processus mémoriel du 3e Œil possède une nature esthétisante en incarnant les trois approches définies plus haut, soit un amalgame archéologique (retracer la culture par ses artefacts), empathique – logique (intuition, réflexivité, interprétation, analyse) et empathique – esthétique (captation des sensations, récit, intégration de l'esthétique du chercheur). Le 3e Œil est le fruit d'une réflexion épistémologique et méthodologique ayant donné lieu à un collage postmoderne affichant la posture du chercheur en ce qui a trait à la valeur scientifique du témoignage, à la nature du travail de mémoire, au processus ethnographique, à la création d'un récit ainsi qu'à la théorisation ancrée. Ces différents thèmes sont abordés ci-dessous.

### **Le recours au témoignage**

Dans le processus de design méthodologique, une question s'est posée : est-il justifiable et valide de puiser à la même source pour produire un témoignage qui donne lieu à la fois une œuvre littéraire et une œuvre scientifique ? En référence à Rancière (1992), Hansotte (2002) suggère qu'une seule et même architecture unisse l'histoire scientifique et le récit. Raconter serait un véritable saut dans le vide, puisqu'il faut, dans les deux cas, désigner des acteurs, leur attribuer des états, des émotions, des actions, et nommer les événements. Elle ajoute pour

vider la question : « On l'oublie trop souvent, à l'âge de la science quantitative, la démocratie, c'est aussi l'avènement du roman, de la littérature, où se figurent un certain nombre de destins sociaux ». Wulf (1998) va dans le même sens en traitant du rôle de la mimésis dans la constitution du sujet et de la communauté. Sur ces bases, le récit ethnographique devient une œuvre dont la strate initiale est factuelle et sur laquelle se dépose une strate à la fois symbolique et métaphorique, issue du vécu des participants. Cette épaisseur replonge ainsi le texte dans le bassin culturel dont il a émergé. Sur cette base de cette suggestion, le travail de mémoire et de théorisation s'est effectué à partir des mêmes ressources. Ainsi, l'ethnographie est à la source du récit et l'étude de cas y fait écho en offrant un éclairage différent sur le même objet d'étude.

## **La mémoire**

La question de la finalité de la mémoire s'impose. Paul Ricoeur (2000) le dit sans détour : « nous n'avons pas mieux que la mémoire pour signifier que quelque chose a eu lieu, est arrivé, s'est passé avant que nous déclarions nous en souvenir. ». On entend ici l'existence de la mémoire individuelle. Toutefois, la question qui nous intéresse porte sur le processus de construction d'une mémoire dont les fibres sont tissées de souvenirs de plusieurs individus, de traces qu'ils ont produites et de retours qui peuvent être faits pour les réactiver. Comment construit-on une mémoire avec tous ces fragments ? Plusieurs réponses sont possibles et chaque discipline a ses inclinations. À l'instar de Michel Serres (2001) qui constate que nous perdons la mémoire parce que nous en construisons de multiples, il me semble nécessaire de ne pas tomber dans le piège du morcellement comme fin en soi. Le but n'est pas de répertorier l'ensemble des traces mais bien d'en dégager du sens. Y arriver nécessite de tenir compte de la globalité de ces construits de connaissances et des diverses pistes de sens susceptibles d'être esquissées. Le défi a consisté à imaginer le tout à partir des parties et à réussir à replacer les fragments au sein d'un tout en lui infléchissant une forme capable de résonner avec force avec la culture d'où ils émanent. Plus concrètement, le fait d'entamer un travail de mémoire, dont le but est évidemment de pouvoir raconter une histoire, entraîne trois questions apparemment simples mais qui deviennent essentielles pour le chercheur qui ose déployer ses talents d'auteur : (1) Quel type de mémoire est-on en train de reconstituer ? (2) À partir de quelles sources peut-elle être élaborée ? (3) Comment raconte-t-on une histoire ? La réponse à la première question est donnée par les définitions et distinctions entre mémoire historique et mémoire littéraire. En guise de deuxième réponse, la question des sources à partir desquelles la mémoire est élaborée amène une distinction entre oralité et écriture et, finalement, la réponse à la troisième question portant sur la manière d'écrire un récit est fournie par une description des étapes du processus narratif.

## **Constituer une mémoire historique**

Pour pouvoir relater une histoire, il faut initialement reconstituer la diachronie qui renvoie à l'action en identifiant les moments clés, les principaux jalons et les points tournants. En ce sens, l'historique du projet étudié recèle des éléments de contexte éclairants. C'est à partir d'eux qu'une chronologie fine se reconstitue pour servir de fil conducteur du récit à écrire. Pour parvenir à retrouver cette diachronie, la manière dont on construit une mémoire historique a été examinée. Pour l'historien, la démarche est celle de l'herméneute qui, à partir d'un jeu de questions réfléchies formulées en problématique, tentera de trouver ce qu'il peut faire dire aux traces laissées par les humains. Celles-ci se prêtent à de multiples questions et c'est la richesse de son rôle d'herméneute que de pouvoir en saisir certains aspects, sachant

que ces traces ne sont que le résultat de la perte d'une totalité culturelle. C'est à partir de ces fragments que l'historien cherchera à imaginer le tout pour donner du sens aux traces, en fonction du tout. Ne décrire que les traces reviendrait à donner un portrait statique et pauvre d'une telle totalité. L'historien herméneute est mu par la recherche de sens. Il remonte à travers les traces jusqu'au sens que les acteurs ont voulu donner à l'action. Sa quête ultime consiste à traduire l'intentionnalité qui enveloppait l'action.

## Faire parler les traces

Les sources du récit sont cachées dans les traces laissées par les acteurs ainsi que dans leurs souvenirs, mais ces derniers se transforment dans le temps. Si elles sont conservées correctement, les traces demeurent et recèlent un potentiel d'information colossal pour qui sait les faire parler. Pour les littéraires, c'est la mémoire de l'invention de l'œuvre qui s'incarne dans l'archive, cette entité dépositaire des sentiers empruntés, des indices et des repères laissés par l'auteur en pleine création. Le fait qu'une telle source facilite l'exégèse du processus créatif est d'un intérêt certain pour la présente recherche car le projet étudié en était un de création artistique, tout comme la recherche en est un de découverte et de compréhension qui passe, entre autres, par le biais de la création littéraire. Autrement dit, pour faire l'exégèse d'un objet d'étude comme un événement ou un phénomène s'étant produit dans un passé récent, le chercheur se transforme en enquêteur. Si possible, il retourne sur les lieux, cherche des indices, des artefacts, il rencontre des témoins, prend des notes et esquisse des propositions, dont certaines se retrouveront dans le résultat final. Chemin faisant, il a ainsi produit des fragments d'information dont une partie reste inconnue du lecteur car le chercheur aura décidé de les écarter. Faisant partie du processus mémoriel, ces fragments, qu'ils soient technique, anecdotique ou encore instrumental, parlent du travail du chercheur. Certains se seront révélés périphériques au résultat final mais quoi qu'il en soit, ils ponctuent le processus mémoriel en révélant une part cachée du travail. Ce sont ces traces qui sont rendues accessibles, parce qu'elles sont de nature esthétique.

Ces traces sont colligées sous la forme d'un cahier des charges, en référence à l'œuvre de Georges Perec, « La vie mode d'emploi » (Perec, 1978) dont le processus de création est dévoilé dans le « Cahier des charges » (Perec, 2001) associé à l'œuvre. Ce type d'archive constituerait tout à la fois un lieu de mémoire et un espace d'invention (Andrès, 2004). On cherche ici à détecter les conditions d'émergence de la littérature et, par les brouillons et avant-textes, à capter le geste même de l'écriture (Andrès, 2004). Analysé du point de vue de la génétique littéraire, ce geste peut aussi être étudié dans une perspective historique et institutionnelle, c'est-à-dire sous l'angle de l'évolution de l'art de dire, de conter et de se raconter. Ici, l'archive n'est pas considérée comme un simple relais, une matière inerte à travers laquelle on pense autre chose. Cette matière serait avant tout la trace d'une mémoire appelée à devenir force vive de l'invention littéraire. Par analogie, lever le rideau sur ce qui se passe en coulisses ne diminue pas la force de l'œuvre présentée sur scène, bien au contraire. Découvrir le travail du metteur en scène alors qu'il est encore dans ses balbutiements donne un accès privilégié à l'intériorité du créateur. Le spectateur peut l'accompagner, découvrir ses questions, ses errances et ses angoisses. Ce faisant, il entre en dialogue, tout comme l'auteur entre en dialogue avec ses personnages (Bahktine, 1978, 1981, 1984). Ce rapprochement entre l'auteur et le spectateur par d'autres entrées que les seules portes de l'œuvre achevée est un phénomène qui se produit de plus en plus fréquemment dans le monde de la création artistique, au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle. On connaît les « Making Of » des productions cinématographiques, les croquis, esquisses et maquettes de théâtre exposées au public ou

encore, dans le domaine des arts plastiques, les traces du processus de création exposées en tant qu'œuvres d'art.

## **Le travail ethnographique**

Reconstituer la mémoire, la resituer, lui redonner les propriétés que leur avaient accordées les acteurs, c'est là le défi d'une approche ethnographique qui mène à la conception d'une narration descriptive. Ce travail de textualisation en différé propose des descriptions qui campent le contexte et qui sont consciemment situées, médiatisées. L'observation ethnographique est un travail de médiation qui cherche à rendre compte linguistiquement, culturellement et historiquement par un va-et-vient entre la proximité et la distance, entre le même et l'autre, d'un écart qui ne peut être comblé (Laplantine, 1996). L'ethnographie est également un mélange d'art et de science, les ethnographes ayant des points communs avec les romanciers, les historiens sociaux ou encore les journalistes. Les aptitudes essentielles de l'ethnographe seraient en effet l'acuité des observations, la finesse de l'écoute, la sensibilité émotionnelle, la capacité de pénétration des niveaux de réalité, le pouvoir d'expression, l'habileté à recréer des scènes et des formes culturelles et à leur donner vie et finalement, à raconter une histoire avec une structure sous-jacente. Il s'agit de représenter des formes culturelles comme les vivent les protagonistes, ce qui rapproche l'ethnographie du travail de l'écrivain : « Ce travail implique de l'empathie, une capacité de "compréhension", toutes choses qui sont des capacités surtout artistiques » (Woods, dans Lapassade, 1992, p.5).

## **Le récit comme témoignage**

Témoigner de la mémoire se fait par l'entremise du récit. Instrument de diffusion de la mémoire, le récit joue un rôle de mimésis, ou mise en forme de l'agir, à partir de repères anthropologiques qui aident à configurer l'action (Ricoeur, 2000). La création du récit impose au chercheur d'entrer en littérature, en lui imposant une démarche particulière, celle de la narration. Ricoeur la décrit en trois stades. Le premier (1) où l'auteur préfigure l'action en posant les référents symboliques et le caractère temporel, en identifiant les buts de l'action qui sera relatée dans le récit et en dévoilant les motifs et les intentions. Le second stade (2) où l'auteur donne une forme et une organisation à l'action. Cette construction de l'intrigue est médiatrice entre des événements éclatés et l'histoire prise comme un tout. Le troisième stade (3) porte sur la réception du récit par le destinataire, qui s'approprie l'expérience racontée, engageant ainsi une référence éthique et politique. Les 1er et 3e stades s'articulent autour du second, véritable pivot de l'œuvre. On le voit, la diffusion du récit fait partie du processus narratif, ce qui revient à dire que le dialogue ne se produit que si l'histoire racontée est effectivement rendue disponible aux destinataires. Dans le cas présent, tenant compte de l'importance de cette boucle dialogique, le récit est effectivement diffusé aux destinataires des différentes communautés de lecteurs. Il reste que, si l'histoire relatée est celle d'une communauté, c'est malgré tout par le truchement d'une seule personne –l'auteur- qu'il se construit et trouve un ton unique. En ce sens, peut-il prétendre être le vecteur d'une mémoire collective ? Une réponse est proposée dans les points suivants qui abordent dans la foulée la question de l'impact du regard de l'auteur sur le récit ainsi que la justification du choix du genre littéraire et de la démarche de création.

## **Le récit vecteur de mémoire collective**



Parce que les énergies sont souvent consacrées en priorité à l'action plutôt qu'à la captation de la mémoire de cette action, certaines périodes qui ne font pas l'objet d'attentions particulières se dissolvent peu à peu de la mémoire et le présent finit par les occulter. Le temps passe et le savoir-faire, tout comme l'expérience humaine se disperse. Les souvenirs individuels subissent la diffraction provoquée par le temps et les traces disparaissent peu à peu. Quand ces fragments de mémoire individuelles sont retrouvés, est-il possible de les recoller pour en dégager une vue d'ensemble, un portrait qui soit le reflet d'une mémoire collective ? Halbwachs (1950) répond à la question en donnant au récit la fonction de semence de remémoration. Cette forme narrative permet de se placer à la rencontre de plusieurs courants mémoriels pour les conjuguer et offrir un témoignage en échange, une mémoire empirique des personnes, des usages et des pratiques, des actes et des gestes ainsi que des sentiments et des émotions. Comme, pour Halbwachs, chaque mémoire individuelle est un point de vue sur la mémoire collective, c'est la conjugaison et l'entrelacement des points de vue, incluant le mien, qui sont à la base du prisme mémoriel que constitue le récit. Il enveloppe les mémoires individuelles sans s'y confondre ni les fusionner jusqu'à les dissoudre dans un discours unique. C'est à partir de cet éclairage ajusté au travail ethnographique que la multiplicité des voix apparaît dans le récit, en donnant à voir leurs contradictions.

Par souci de cohérence épistémologique, il faut reconnaître que le regard posé sur l'objet d'étude reste avant tout celui du chercheur et malgré les échanges avec les participants du projet pour savoir si le récit parlait bien d'eux, il faut en accepter la maternité, car ce récit « ne peut être pleinement compris par aucun des membres de ces milieux, sinon par moi. En ce sens, il m'appartient » (Halbwachs, 1950). De même, les raisons qui font que les avis concernant un récit peuvent éventuellement être mitigés s'expliquent par le fait que les acteurs sont aujourd'hui ailleurs et « ce qui leur manque précisément pour se comprendre, s'entendre et confirmer mutuel-lement les souvenirs de ce passé de vie commune, c'est la faculté d'oublier les barrières qui les séparent à présent. Un malentendu pèse sur eux. ». Cette explication nous ramène un instant au rôle majeur de l'expérience qui se dépose en strates dans la mémoire individuelle en la réécrivant au fil du temps. En ce sens, le récit, qui raconte un passé en puisant largement dans l'émotion qui prévalait à ce moment-là, est nécessairement en décalage avec l'interprétation que chacun en a aujourd'hui. Concernant la place de l'auteur, pour comprendre d'où je parle, revenons à Edgar Morin qui rappelle que c'est ce qui éclaire qui demeure dans l'ombre. L'auteur ne serait qu'un écho et l'art consisterait peut-être : « ...à donner à ceux qui l'entendent l'illusion que les convictions et les sentiments qu'il éveille en eux ne leur ont pas été suggérés du dehors, qu'ils s'y sont élevés d'eux-mêmes, qu'il a seulement deviné ce qui s'élaborait dans le secret de leur conscience et ne leur a prêté que sa voix ». (Halbwachs, 1950). Ces principes d'écriture servent de socle au récit intitulé La belle Essayade qui relate l'histoire d'un projet du Cirque du Soleil qui a été stoppé avant sa conclusion.

## La mémoire : de l'ethnographie au récit

Comprenant le travail ethnographique et la création du récit, l'élaboration de la mémoire du projet étudié se présente comme deux moments et deux mouvements inter reliés, le premier servant la découverte de connaissances issues de l'expérience, le second les cristallisant en les mettant en scène par le biais de la narration. L'ethnographie a reposé sur diverses sources d'information, produites par les participants et par le chercheur, allant des comptes-rendus de réunion aux verbatim d'entrevues, aux esquisses architecturales, aux dessins automatisés ainsi qu'aux notes du journal de bord en passant par des séquences vidéo montrant l'équipe au

travail. L'ensemble des données analysés qualitativement a fait émergé des nœuds de sens qui ont fourni l'essentiel de l'information utile à toute la recherche.

Pour sa part, le récit se présente sous la forme d'un roman, avec une facture propre à ce genre littéraire, avec une typographie particulière et des illustrations qui en font un tout, un univers esthétique autonome et distinct du reste de la recherche. Le roman est un texte de fiction basé sur le réel. En ce sens, comme pour les œuvres du même genre, il fait appel à des personnages. Il les situe dans le temps, dans des lieux et les fait intervenir dans des actions. Différentes techniques sont utilisées pour distinguer les styles narratifs, allant de la typographie aux notes de bas de pages qui font apparaître des personnages absents que le chercheur –devenue auteur- souhaite faire intervenir à un moment précis. Dans le même esprit, le rythme de l'histoire est ainsi ponctué par une série de moments clés – intitulés « massages » - pendant lesquels le lecteur est amené à changer de perspective. Loin de l'allégorie qui est une « suite d'éléments descriptifs ou narratifs dont chacun correspond aux divers détails de l'idée qu'ils veulent exprimer » (Dictionnaire Robert, p.50), le roman est plutôt une « œuvre d'imagination en prose, assez longue qui présente et fait vivre dans un milieu des personnages donnés comme réels, nous fait connaître leur psychologie, leur destin, leurs aventures. » (Dictionnaire Robert, p.1726). Une fois cette précision donnée, le lecteur cherchant, malgré toutes ces mises en garde, à retrouver la correspondance entre le récit et les faits avérés devra accepter de s'abreuver à la vérité romanesque et esthétique qui lui est offerte. Cela dit, sans ouvrir le débat sur le statut et la validité de ce type d'œuvres aux yeux des différents lecteurs (scientifiques, grand public, employés et cadres ayant participé à la recherche), notons toutefois que la zone floue entre réalité et fiction peut devenir un No Man's Land miné pour quiconque affirme détenir la vérité, ce qui peut réjouir ou attrister le chercheur et son éditeur, tout comme cela peut tout à coup susciter un malaise si le débat se déplace malencontreusement sur la scène juridique.

Le mouvement de reconstruction de la mémoire s'est effectué via une analyse fine qui a été effectuée par triangulation entre les données provenant des notes ethnographiques, des traces vidéo, audio et textuelles captées pendant le projet, des entrevues et de l'examen des archives. Plusieurs pratiques de création et de management ont émergé de ce travail d'émergence du sens. Elles sont mises en scène dans le récit. La reconstruction mémorielle étant narrative, elle nécessite le développement de personnages, le choix de lieux, toujours issus du réel, ainsi que la création d'un fil conducteur de l'action. Il aurait été possible de produire un ouvrage journalistique détaillé et factuel, mais, dans ce cas, l'émotion et l'atmosphère auraient été laissées en retrait. Le récit aurait été distancié, alors qu'en tant qu'objet esthétique, il devait véhiculer l'émotion des participants.

## **La théorisation ancrée : de l'étude de cas aux résultats**

La théorisation ancrée est une approche qualitative où la compréhension émerge des données (Glaser et Strauss, 1967). L'analyse d'information sert l'élaboration du récit, tout comme le récit vient nourrir la théorisation. Cet aller-retour constructiviste est empathique, sensible à l'expérience relatée, à l'émotion véhiculée et à la multiplicité des points de vue, des réalités et des univers traversés. Cette posture de recherche impressionniste (Charmaz, 2000) associe à une peinture l'image révélée par la théorisation et non à une photographie. Utile pour étudier des processus sociaux concernant des sujets nouveaux, elle comprend l'étude de cas menant à

un ensemble de résultats sous la forme de propositions théoriques, modèles, constats et principes d'action dont les contenus ne font pas l'objet du présent article.

## Activer le processus mémoriel du 3e Œil

Les différentes composantes de cette recherche sont autant de fragments, de voies –et de voix– qui participent au processus de découverte, d'analyse, de distanciation, de rapprochement, d'interprétation et de partage des connaissances allant jusqu'au dernier moment phénoménologique, celui du témoignage à la fois scientifique et poétique. Sorti de ce cercle de création, c'est le cercle herméneutique qui commence, avec la lecture des traces laissées par le 3e Œil. Le cercle phénoménologique s'est également matérialisé par un effet mimétique entre le chercheur et les participants via l'appropriation par le chercheur de plusieurs pratiques de création des participants du projet. Ces pratiques ont été intégrées et utilisées dans la recherche, pour en prototyper certains éléments. Ainsi, le processus de création de la mémoire s'inspire de façons de faire des artistes du Cirque qui captaient leur processus créatif sur le vif afin de le comprendre, de le conserver et de pouvoir s'en distancier pour le transformer. Cette démarche réflexive basée sur plusieurs pratiques créatives, a donné lieu à un processus de prototypage évolutif à l'œuvre en continu en parallèle au design initial de la recherche. L'ensemble de ces processus contribuent à une dynamique de recherche et de création mémorielle qui allie et réconcilie le projet épistémologique qui fonde la rationalité à celui qui est en dialogue avec le sensible. Cette posture héritière de la phénoménologie rend compte des manifestations du réel tout en dégagant des éléments de connaissances issus d'une analyse culturelle qui formalise et distancie ses objets pour mieux les appréhender. En ce sens, le 3e Œil devient un puissant générateur de connaissances dont le plein potentiel reste à explorer.

## Conclusion

Par l'accessibilité des traces mémorielles décrites plus haut, différentes communautés peuvent entrer en dialogue et s'approprier des contenus tacites ou encore en émergence, situés au stade de l'intuition, de l'idée pré-consciente. Ces embryons d'idées et de concepts sont la source même de l'innovation. Pour émerger et se transformer par socialisation, leurs migrations doivent pouvoir être soutenues à travers les groupes, comme autant de visions, de voix et de véhicules de connaissances. Dans le contexte occidental du vieillissement de la population, les turbulences organisationnelles créées par la perte d'expérience rendent de tels véhicules encore plus pertinents et nécessaires. Porteurs de mémoire, ils sont des médiateurs de savoirs d'action inspirés par le travail des artistes.

## Bibliographie

- Andrès, Bernard, 2004, *Projet L'archive littéraire, matière et mémoire de l'invention*. Université du Québec à Montréal. Accès : [http://www.unites.uqam.ca/arche/projet\\_problematique.html](http://www.unites.uqam.ca/arche/projet_problematique.html)
- Avenier, Marie-José, 2000, (Dir.) *Ingénierie des pratiques collectives, La cordée ou le quatuor*. Collection L'Ingénium, Éditions L'Harmattan, Paris.
- Bakhtine, Mikhaïl, 1978, *Esthétique et théorie du roman*. Collection Tel, Éditions Gallimard, Paris.
- Bakhtine, Mikhaïl, 1981, *The Dialogic Imagination, four essays*. University of Texas Slavic

Series, no.1, University of Texas Press, Austin.

Bakhtine, Mikhaïl, 1984, *Esthétique de la création verbale*. NRF, Éditions Gallimard, Paris.

Casalegno, Frederico, 2005, *Mémoire quotidienne, communautés et communication à l'ère des réseaux*, Dialogues, Presses de l'Université Laval.

Castaner, Xavier et Lorenzo Campos, 2002, The determinants of artistic innovation : Bringing in the role of organizations. *Journal of Cultural Economics*, 26 : 29-52, Kluwer Academic Publishers, Pays-Bas.

Charmaz, Kathy, 2000, "Grounded Theory, Objectivist and Constructivist Methods". Dans Denzin. Norman K. et Yvonna S. Lincoln (Dir.), *Handbook of Qualitative Research*, second Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.

Glaser, Barney G. et Anselm L. Strauss, 1967, *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Collection Observations, Éditions Aldine, Chicago.

Halbwachs Maurice, 1950, *La mémoire collective*, PUF, Paris. Les classiques des sciences sociales.

Hansotte, Majo, 2002, *Les intelligences citoyennes, Comment se prend et s'invente la parole collective*. De Boeck Université, Bruxelles.

Jones, Elizabeth et al., 2004, Organizational Communication : Challenges for the New Century, *Journal of Communication* ; Dec 1, (54 : 4), p.722-750.

Lapassade, Georges, 1993, *La méthode ethnographique*, DESS d'ethnométhodologie et informatique, 1992-93. Accès : <http://www.ai.univ-paris8.fr/corpus/lapassade/ethngr1.htm>

Laplantine, François, 1996, *La description ethnographique*, Sciences sociales, Nathan, Paris.

Le Moigne, Jean-Louis, 1994, *Le constructivisme*. Tome I : des fondements, Tome 2:des épistémologies, ESF Editeur, Paris.

Lerbet-Sereni, Frédérique, 2004, (Dir.) *Expériences de la modélisation, modélisation de l'expérience*, Coll. Ingénium, L'Harmattan.

Mack, Kathy S., 2007, Senses of Seascapes : Aesthetics and the Passion for Knowledge, *Organization*, vol.14:3, p.373-390.

Mahy, Isabelle, 2005, *Innovation, artistes et managers, ethnographie du Cirque du Soleil*, thèse de doctorat en Sciences humaines appliquées, Université de Montréal, Québec.

Menger, Pierre-Michel, 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur, métamorphoses du capitalisme*. La république des idées, Seuil, Paris.

Rancière, Jacques, 1992, *Les noms de l'histoire, essais de poétique du savoir*, Éditions du Seuil, Paris.

Ricoeur, Paul. (2000). *La mémoire, l'histoire, l'oubli*. L'ordre philosophique, Éditions du Seuil, Paris.

Scharmer, C. Otto, 2000, *Three gestures of becoming aware*. Conversation with professor Francisco Varela, A McKinsey/SoL Joint research Project, Dialog on Leadership Series. Accès : [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).

Schein, Edgar H. *Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning in the 21st Century*, MIT Sloan School of Management. <http://www.solonline.org/res/wp/three.html>

Senge, Peter M., et al., 2004, *Presence, Human purpose and the field of the future*, The Society for Organizational Learning, Cambridge, MA.

Serres, Michel, 2001, *Hominescence*, Éditions Le Pommier, Paris.

Strati, Antonio, 2004, *Esthétique et organisation*. Presses de l'Université Laval, Québec.

Strati, Antonio et Pierre Guillet de Montoux, 2002, "Introduction : Organizing Aesthetics." *Human Relations* 55(7), 755-766 (Special Issue on Aesthetics and Organization).

Wulf, Christoph. (1998). « La mimésis dans la constitution du sujet et de la communauté ». Dans J-M.Barbier et O.Galatanu, (Dir.), *Actions, affects et transformation de soi*, Éducation et Formation, Biennales de l'éducation, PUF, Paris, p.241-270.

