

## **Faut-il demander des contes au management stratégique ? La dimension narrative de la stratégie d'entreprise**

Thierry Boudès

European School of Management - ESCP – EAP

Professeur Assistant

79 av de la République - 75 011 Paris

01 49 23 20 95 / [tboudes@escp-eap.net](mailto:tboudes@escp-eap.net)

### **Résumé :**

Les récits présentent des vertus intéressantes pour le management stratégique. Ils décrivent des processus dynamiques, sont facilement mémorisables et parlent autant à la raison qu'à l'émotion via l'identification du lecteur à certains personnages. Cependant, il est frappant de constater que la manipulation de récits semble si familière que chacun s'estime à tort ou à raison compétent dans le domaine. Ainsi, la plupart des managers ne se sont pas intéressés de façon approfondie à la notion de récit depuis leur baccalauréat. Mais ils pratiquent, comme M. Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. Dans le mouvement de rapprochement entre théories des récits et management, cet article vise à examiner ce que la prise en compte de la dimension narrative de la stratégie d'entreprise peut apporter à sa pratique, au-delà de la dimension purement rhétorique. Dans ce but, cet article resitue tout d'abord la place des approches narratives dans les sciences sociales. Puis il résume la logique de fonctionnement des récits, pour enfin présenter leur intérêt par rapport au management stratégique.

**Mots-clés :** récit, approche narrative, storytelling, management stratégique.

## **Introduction**

Il était une fois une entreprise dont les résultats se détérioraient du fait d'une bureaucratisation jugée par trop extrême. Un nouveau PDG fut nommé pour changer les choses. Très peu de temps après sa prise de fonction, ce dernier organisa une " grand messe " en convoquant tous ses managers, qui vinrent sur leur 31 pour l'occasion. Au milieu d'une grande salle se tenait le dirigeant à côté d'un brûleur. Derrière lui, les multiples tomes des divers manuels de procédures. Il fit un bref état du caractère difficile de la situation, justifiant l'appel à l'initiative de chacun et son slogan : « penser par soi-même et ne plus se retrancher derrière les règles ». Puis il alluma le brûleur et y jeta un à un les manuels de procédures. De la fumée se dégaugea... et déclencha les systèmes anti-incendies. Une averse tropicale se déclara dans la salle. Le PDG continua à brûler les documents, impassible. Son public l'imita. Lorsque sa tâche fut terminée, il remercia les managers présents et leur demanda d'aller transmettre la nouvelle politique à leurs propres collaborateurs pour application immédiate.

Cette anecdote illustre quelques vertus intéressantes des récits pour le stratège. Ils décrivent des processus dynamiques, sont facilement mémorisables et parlent autant à la raison qu'à l'émotion via l'identification du lecteur à certains personnages. Cependant, il est frappant de constater que la manipulation de récits semble si familière que chacun s'estime à tort ou à raison compétent dans le domaine. Ainsi, la plupart des managers ne se sont pas intéressés de façon approfondie à la notion de récit depuis leur baccalauréat. Mais ils pratiquent, comme M. Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. Dans le mouvement de rapprochement entre théories des récits et management stratégique [Barry et Elmes 1997 ; Boyce, 1997 ; Boudès et Christian 1998 ; Christian 1999 ; Boudès et Christian, 2000 ; Giroux 2000 ; Cardel et Sodeberg, 2000 ; Dunford et Jones, 2000 ; Carlsen, et Gudmundsdottir, 2001 ; Lounsbury et Glyn, 2001 ; Tsoukas et Hatch, 2001] cet article vise à examiner ce que la prise en compte de la dimension narrative de la stratégie d'entreprise peut apporter à sa pratique, au-delà de la dimension purement rhétorique [Minto, 1993, pp. 46-47]. La place des approches narratives dans les sciences sociales sera rapidement décrite. Puis la logique de fonctionnement des récits sera abordée, pour enfin présenter son intérêt par rapport au management stratégique.

## **Le tournant narratif dans les recherches en sciences sociales**

Les récits sont omniprésents dans la vie quotidienne. Combien de fois les parents de jeunes enfants s'entendent réclamer une histoire ? Les plus âgés, chaque année, pour se distraire, consomment par millions des histoires, au cinéma, à la télévision, au travers de leurs lectures. Cette omniprésence tend à faire passer inaperçue la notion de récit. Son extrême familiarité fait que les récits vont de soi, comme la respiration. C'est pourquoi le champ de la littérature s'est attaché à tenter de modéliser les mécanismes sous-jacents à la notion de récit, que ce soit dans le domaine des comtes enfantins [Propp, 1970], de la critique littéraire [Wallace, 1986] ou de la dramaturgie [Lavandier, 1997 ; le site de la firme Dramatica, [http://www.dramatica.com/theory/theory\\_book/dtb.html](http://www.dramatica.com/theory/theory_book/dtb.html), pour une approche nord-américaine].

Mais la place des récits ne se limite pas à la sphère récréative. Ainsi, de façon très sérieuse, la qualité des récits des témoins influencent les décisions des jurés dans les cours d'assise [Bennet et Feldman, 1981]. Certains auteurs analysent ainsi le processus de décision des jurés comme la fabrication d'une histoire plausible à partir des éléments apportés lors des délibérations [Pennington et Hastie, 1986, 1992].

Etre capable de raconter sa vie, à soi-même ou à des tiers, est un enjeu clef de l'équilibre psychologique personnel dans la mesure où chacun est aussi « le produit d'une histoire dont il cherche à devenir le sujet » [De Gaujelac, 1988]. Ainsi, tout un courant de la psychologie, dite « psychologie narrative » [Sarbin, 1986] considère l'identité personnelle comme un équilibre entre différents récits. W. L. Randall [1995, pp. 45-67] suggère que cet équilibre se situe à la rencontre de quatre types de récits :

- l'histoire externe (« outside story ») présente les événements qui se sont effectivement produits, à l'image d'une chronique ;
- l'histoire interne (« inside story ») définit le champ des expériences intimes : la façon dont un individu se représente sa vie ;
- l'histoire communiquée (« inside-out story ») désigne le récit qu'un individu fait de sa vie à autrui. C'est par exemple le cas du curriculum vitae qui n'est finalement rien d'autre qu'un récit dont l'auteur est le personnage central, c'est-à-dire une forme d'autobiographie, certes destinée à un public très particulier : les spécialistes du recrutement.

- mon histoire vue des autres (« outside-in ») correspond à la façon dont autrui raconte la vie d'un individu, avec tous les clichés, les biais de perception et les stéréotypes que cela suppose. Par analogie et jeu de mots, W. L. Randall qualifie ces phénomènes de « story-o-type ».

Les ethnosociologues s'appuient sur la place centrale des récits dans la vie des individus pour en faire un outil d'intervention et un objet d'investigation : c'est l'approche dite des récits de vie [Bertaux, 1997 ; Lainé, 1998]. L'histoire, en tant que discipline s'est aussi interrogée sur la place et le statut qui doivent être accordés à l'usage des récits. Les récits historiques décrivent-ils les faits tels qu'ils se sont produits ou bien les agencent-ils en une histoire plausible, selon le projet des historiens qui les produisent ? L'enjeu du débat consiste à définir le caractère scientifique de l'histoire en tant que discipline [Mink, 1978 ; White, 1987 ; Polkinghorne, 1988, pp. 37-69]. L'un des termes du débat consiste à positionner le statut des récits par rapport à la réalité. Est-ce que la réalité précède la notion de récit auquel cas toute mise en récit fait courir le risque d'une distorsion intentionnelle ou non de la réalité ? Ou bien à l'inverse, est-ce que la réalité, telle qu'elle est appréhendée par les humains se présente en elle-même sous une forme narrative ? [Polkinghorne, 1988, p. 68].

Cette hypothèse semble être favorisée par les chercheurs en psychologie cognitive et en intelligence artificielle [Fayol, 1984]. R. C. Schank [1995] analyse l'intelligence comme la maîtrise de nombreuses histoires et la capacité de les mettre en correspondance avec les situations rencontrées.

*« Every time that someone does something, we as observers, in our attempt to interpret the action we are observing, check to see whether that action makes sense. But actions do not make sense absolutely. [...] Clearly, making sense, and thus the idea of an anomaly in general, is a relative thing. Relative to what ? Naturally the answer is relative to the stories one already knows. We are satisfied, as observers of actions, when the stories we hear match our own stories. [...] as understanders, we ask ourselves, unconsciously of course, What story do I know that relates to the incoming story ? » [Schank 1995, p. 61, mises en exergues de l'auteur].*

Les récits occupent une place clef dans les sciences sociales car mettre en récit constitue un moyen privilégié de faire sens d'une situation, de mettre en ordre un ensemble de données [Bruner, 1991, p. 107 ; Weick, 1995, pp. 60-61]. « Le schéma narratif agit comme un prisme au travers duquel les éléments apparemment indépendants et déconnectés de l'existence sont vus comme les parties reliées d'un tout. » [Polkinghorne, 1988, p. 36]. « [...] le récit le plus humble est toujours plus qu'une série chronologique d'événements. L'activité narrative combine un ordre chronologique et un ordre configurationnel : suivre le déroulement d'une

histoire (ordre chronologique) , c'est déjà réfléchir sur les événements en vue de les embrasser en un tout signifiant (ordre configurationnel). » [Adam, 1996, p. 17]. Comme le résume J. Bruner, (1991, p. 69),« La forme caractéristique de l'expérience construite (et de la mémoire que nous en avons) est la forme narrative. »

L'intérêt du récit repose sur un principe simple : on ne peut mettre sous la forme d'un récit que ce à quoi on attribue du sens... et réciproquement. Postuler une cohérence narrative constitue un moyen privilégié de l'attribution de sens. Un exemple tiré des travaux de J.-M. Adam [1996, pp. 12-14] permet de bien comprendre cette propriété. Le récit suivant : *L'enfant a pleuré. Le papa l'a pris dans ses bras.* ne pose guère de problème de compréhension. C'est une histoire des plus classiques, qui illustre bien d'ailleurs la double articulation, chronologique et configurationnelle, puisque ce court récit peut être compris de la façon suivante : *L'enfant a pleuré. Donc le papa l'a pris dans ses bras.*

Une nouvelle version de ce même petit récit : *L'enfant a pleuré. Le papa lui a donné l'ouvrage de M. E. Porter « Choix stratégiques et concurrence »*, laisse supposer que cet enfant doit aimer jouer avec des livres : c'est une façon simple de trouver un fil rouge entre les deux phrases. En revanche, *L'enfant a pleuré. Le papa a pris l'ouvrage de M. E. Porter* ouvre encore sur une plus grande ambiguïté encore, et oblige le lecteur à fabriquer une cohérence dans un ensemble de compréhensions différentes à la vraisemblance inégale (le papa est lassé des cris de l'enfant et se met à lire, le papa va donner l'ouvrage à l'enfant qui aime jouer avec les livres, le papa cherche une stratégie pour calmer les cris de l'enfant dans son livre culte, etc.). Mettre en récit permet d'établir une cohérence de comprendre, au sens étymologique latin du terme « cum prehendere » c'est-à-dire « prendre ensemble, relier » [Lainé, 1998, p. 174].

Des psychologues comme J. Bruner [1986] ou des théoriciens de la communication comme W.R., Fisher [1987, 1985] suggèrent deux modes fondamentaux de connaissances du monde : la compréhension narrative et l'approche « rationnelle » [selon Fisher] ou « paradigmatique », c'est-à-dire logico-scientifique [Bruner, 1986]. Pour ce dernier :

*« There are two modes of cognitive functioning, two modes of thought, each providing distinctive ways of ordering experience, of constructing reality. The two (though complementary) are irreducible to one another. [...] Each of the ways of knowing, moreover, has operating principle of its own and its own criteria of well-formedness. They differ radically in their procedures for verification. »* [Bruner, 1986, p.11].

Pour Fisher [1985, pp. 349-350], les humains sont principalement des conteurs (« homo narrans »), et raisonnent prioritairement selon une rationalité narrative. Ils approchent le

monde qui les entoure comme un ensemble de récits et jugent de la qualité de ces derniers en fonction de deux critères : d'une part leur « probabilité narrative », c'est-à-dire la qualité de la construction de ces récits par rapport à une structure type de ce qu'est une « bonne » histoire et d'autre part leur « fidélité narrative », c'est-à-dire leur compatibilité avec les autres histoires qu'ils connaissent ou considèrent comme vraies. Le tableau ci-dessous résume les différences entre l'approche narrative et l'approche « rationnelle ».

<b>Rational World Paradigm</b>	<b>Narrative Paradigm</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Humans are essentially rational beings.</li> <li>2. The mode of decision-making and communication is argument (clear-cut lines or argument, clear-cut form, rational reasons).</li> <li>3. The conduct of argument is ruled by the dictates of situations (legal, scientific, public, personal, etc).</li> <li>4. Rationality is determined by subject-matter knowledge, argumentative ability, and skill in employing the rules of advocacy in a given field (or situation).</li> <li>5. The world is a set of logical puzzles than can be solved through analysis and application of reason conceived as argument.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Humans are essentially storytellers.</li> <li>2. The mode of decision-making and communication is "good reasons" which vary in form among situations, genres, and media.</li> <li>3. The production and practice of "good reasons" is ruled by history, biography, culture, and character.</li> <li>4. Rationality is determined by the nature of persons as narrative beings, by their awareness of <i>narrative probability</i> and their testing of <i>narrative fidelity</i>.</li> <li>5. The world is a set of competing stories that we must chose from in order to live life in a process of continual re-creation.</li> </ol>

Source : <http://www2.gasou.edu/facstaff/pwheaton/Narrative.html>

Les travaux menés en psychologie cognitive au travers d'épreuves de rappels (redonner avec un décalage dans le temps des informations reçues) suggèrent que les enfants disposent d'une structure narrative comparable à celle des adultes à partir de six ans [Fayol, 1994, pp. 77-96]. Modéliser la structure narrative est l'objet d'une discipline à part entière, baptisée narratologie par Todorov en 1969 [Kohler Riessman, 1993, p. 1]. C'est aussi le projet d'une partie de la sémiotique dite narrative [Everaert-Desmedt, 2000], qui permet de mieux comprendre le fonctionnement des récits et sur laquelle nous allons nous appuyer pour examiner comment fonctionne un récit.

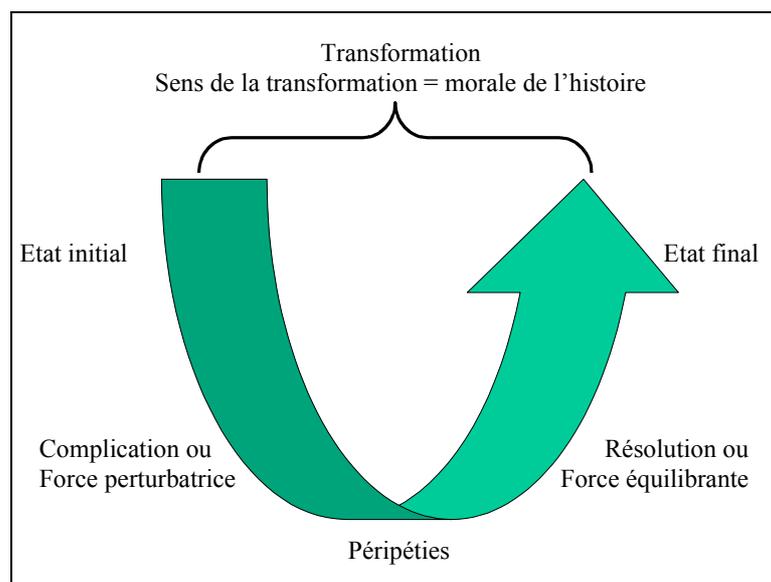
## Quelques éléments de mécanique narrative

### *Qu'est-ce qu'un récit ?*

Les définitions de la notion de récit sont nombreuses. Pour le dictionnaire [Larousse de la langue française, 1977], un récit est « l'histoire racontée de vive voix ou par écrit d'événements réels ou imaginaires », une histoire étant « Le récit d'actions, d'événements réels ou imaginaires. » Récit et histoire se renvoient l'un l'autre et, comme le dictionnaire, nous les emploierons dans la suite de cet article comme des synonymes. Pour les spécialistes, un récit se définit comme « la représentation d'un événement » [Everaert-Desmedt 2000, p. 13], c'est-à-dire qu'un récit rend compte d'un enchaînement du type : « 1) : A est X à l'instant t1. 2) : L'événement Y arrive à A (ou A fait Y) à l'instant t2. 3) : A est X' à l'instant t3. » [Adam 1996, p. 14]. Un récit explique une transformation, passée, présente ou à venir, réelle ou fictive.

### *Le modèle canonique du récit*

Comme le souligne D. Christian [1999, p. 68], « pour faire un bon récit (« Il était une fois »), il faut quelque décor (« dans la ville de Foix »), des personnages (« une marchande de foie ») mais aussi une intrigue (« qui se dit, ma foi,... »). » Pour les théoriciens du récit, l'intrigue donne le sens au récit, car elle permet d'articuler les parties avec le tout. L'intrigue fait la différence entre un récit et une chronique d'événements agencés selon leur ordonnancement dans le temps [Ricoeur, 1983 ; Polkinghorne, 1988, p.18]. Le modèle classique de développement d'un récit est le modèle canonique (ou quinaire) représenté ci-dessous.



*Adapté de : Reuter, 2000, p. 23, revue Sciences Humaines, n° 60 avril 96*

Un exemple permet d'illustrer ce schéma [Brohms et Gamberg, 1980 ; Christian, 1999, p. 98]. Il était une fois une entreprise automobile nord-américaine qui s'appelait Chrysler. Troisième « major » de son industrie, elle était florissante (état initial). Elle dut faire face à une crise économique qui remit en cause ses performances (complication). Elle s'enfonça dans une crise financière qui la mit au bord de la faillite (péripéties). Lee Iaccoca, nouveau dirigeant providentiel et charismatique prit les rennes du pouvoir. A force de courage, de persévérance managériale, et d'un emprunt cautionné par l'Etat américain, il redressa l'entreprise (résolution). Chrysler put poursuivre son activité, désormais consciente qu'elle pouvait disparaître, en dépit de son statut de major (état final). Ce résumé lapidaire de la saga de Chrysler permet d'illustrer trois propriétés des récits.

D'une part, le passage de l'état initial à l'état final peut se lire comme le projet d'une entreprise de se séparer du risque de faillite. Cette logique (manque, quête, résolution) est à la base de toute histoire : un personnage (au sens le plus large du terme) cherche à acquérir ou à se séparer d'un objet (au sens le plus large du terme). C'est ce que les spécialistes des théories de la sémiotique narrative appellent le « programme narratif » du personnage.

D'autre part, cette histoire raconte la transformation de Chrysler géant triomphant à Chrysler, colosse au pied d'argile. Différentes conclusions peuvent être tirées de cette transformation comme le fait que rien n'est jamais acquis en matière de santé financière, qu'une entreprise ne doit pas s'endormir sur ses lauriers, etc. Ainsi, la transformation entre l'état initial et l'état final est interprétée par le lecteur / auditeur de l'histoire en terme de morale, et c'est l'inférence de la morale qui guide la compréhension d'un récit [Schank, 1995, p. 104].

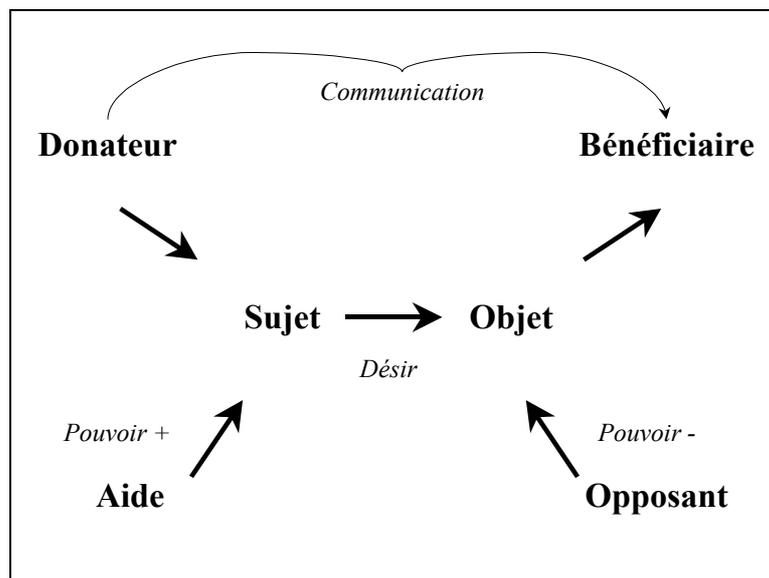
*« En face de cette intention [du narrateur] et à la base de l'attente de celui qui écoute ou lit un récit, il y a généralement la conclusion qui tire l'histoire en avant. Le lecteur anticipe et dirige inconsciemment son attente en direction du dénouement (ce que les histoires drôles mettent bien en évidence). Saisir une suite de proposition comme un tout, c'est pouvoir mettre une fin en rapport avec un début, c'est pouvoir lire le début comme promesse de la fin. » [Adam, 1996, p. 18]*

Enfin, le modèle canonique du récit permet de comprendre ce qui fait le caractère « plein » d'un récit ou à l'inverse, ce qui fait qu'une histoire donne le sentiment de « finir en queue de poisson ». Un récit naît de la perturbation d'un état stable initial, d'un événement déclencheur [Bruner 1986, 1991, pp. 62-63], qui donne lieu à un déséquilibre et donc une forme de conflit [Lavandier, 1997]. L'attente et donc l'intérêt du lecteur/auditeur est orientée vers la résolution de ce déséquilibre soit par liquidation du déséquilibre ou épuisement des protagonistes. « La fin de la « fable » apparaît généralement dans une situation où les intérêts se réconcilient et où

disparaissent les conflits, toute situation de réconciliation entraîne chez le lecteur la fin d'une attente. » [Adam, 1996, p. 23] Cette réconciliation donne le sentiment de clôture du récit au lecteur / auditeur. Cette caractéristique morphologique (manque, quête, résolution) explique aussi pourquoi les trains qui arrivent à l'heure ne font pas récit et n'intéressent donc personne...

### ***Le modèle actantiel de A.J. Greimas***

Dans les recherches menées pour proposer une analyse systématique des fonctions des actions des personnages dans la progression d'un récit, A. J. Greimas a approfondi et systématisé les recherches de ses prédécesseurs [Propp, 1970] en proposant son modèle actantiel [Greimas, 1966]. Les actants sont les forces agissantes, individus ou collectifs, personnages humains ou non humains [Reuter, 2000, p. 30] du récit. Le « sujet » mène une quête pour obtenir l'« objet » qu'il désire. Cette quête est rendue possible et / ou désirable par le donateur (« destinataire ») et se fait au bénéfice global du « destinataire » qui va en tirer profit. Entre le destinataire et le destinataire s'instaure une relation de communication. L'aide (« adjuvant ») facilite la quête. L'« opposant » la rend difficile. Le schéma ci-dessous résume ce modèle.



Source : Gritti, 1978, p. 96 ; J.-M. Adam, 1996, p. 62 ; Everaert-Desmedt, 2000, p. 38.

Les films de James bond suivent à la lettre ce modèle [Eco, 1966 ; Robichaud, 2001]. James Bond (le sujet) est mandaté par son supérieur des services secrets (le donateur), pour retrouver des plans secrets d'une arme révolutionnaire (l'objet) afin de préserver la paix du monde (le destinataire). Dans cette quête James Bond fait face au Méchant et à ses avatars (l'opposant) et s'appuie sur les gadgets fournis par les ingénieurs des services secrets de sa Majesté

(l'aide). L'articulation entre le modèle canonique du récit et le modèle actantiel s'opère au travers du programme narratif du sujet qui s'organise en quatre phases ou épreuves : contrat, épreuve qualifiante, épreuve décisive et épreuve glorifiante. Lors du contrat (ou « manipulation » selon les termes de A.J. Greimas) le sujet accepte la quête qui lui est présentée par le destinataire. Ensuite interviennent les trois autres épreuves.

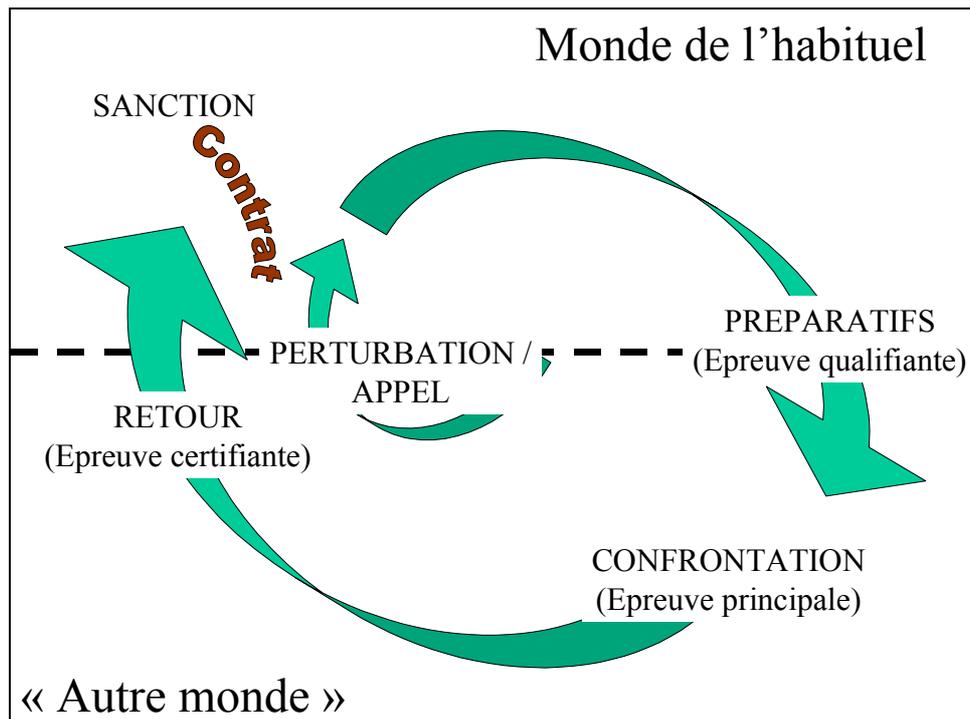
- « Lors de l'épreuve qualifiante : le sujet se rend compétent, apte à faire par des examens, des concours, des rituels d'initiation [...] ;
- Lors de l'épreuve décisive : le sujet s'accomplit en réalisant un certain nombre d'actions ;
- Lors de l'épreuve glorifiante : le sujet obtient la reconnaissance de qu'il a fait et par là de ce qu'il est. »  
[Floch, 1995, p. 59]

L'intérêt de ce modèle réside dans une lecture à rebours comme le souligne J.-M. Floch.

*« Les trois épreuves se succèdent effectivement sur la ligne temporelle, les unes aux autres, mais il n'existe aucune nécessité logique pour que l'épreuve qualifiante soit suivie d'une épreuve décisive ou que celle-ci soit sanctionnée : que d'exemples de sujets compétents qui ne passent jamais à l'action, que d'actions méritoires jamais reconnues ! La lecture à rebours installe au contraire, un ordre logique de présupposition : la reconnaissance du héros présuppose l'action héroïque ; celle-ci, à son tour, présuppose une qualification suffisante du héros. » [Floch, 1995, p. 60]*

### ***Proposition d'un modèle intégrateur à partir des travaux de Campbell***

Il est possible d'intégrer modèle canonique, modèle actantiel et programme narratif à partir de la représentation graphique suivante inspirée des travaux de J. Campbell [1949] sur la notion de « monomythe », qui pour lui, constitue le squelette narratif de nombreux mythes, contes et légendes voire de rêves. Un état initial est perturbé et donc un équilibre rompu. Un sujet va devoir quitter l'habitude, le « ce qui va de soi » afin de rétablir un nouvel équilibre. Pour ce faire, il se prépare (épreuve qualifiante) avant de quitter sa routine. Ensuite il crée les conditions d'une force équilibrante visant à rétablir un nouvel équilibre (épreuve décisive). Afin de rejoindre ce nouvel équilibre, il doit être reconnu comme étant à l'origine de ce nouvel équilibre (épreuve glorifiante). Son retour se caractérise par une sanction positive ou négative qui manifeste que son action s'intégrait dans une forme de contrat porté par le destinataire qui a déclenché son action.



### Structure profonde des récits

Un récit explique une transformation, le passage d'un état initial à un état final. La structure profonde du récit désigne le sens que prend cette transformation. Celui-ci se fabrique à partir de couples d'oppositions dont le récit explique la circulation voire le dépassement. L'exemple ci-après de la fable du roi et de la bergère [Christian, 1999] permet de mieux comprendre cette notion.

<p>« Pour faire un bon récit il faut des acteurs qui soient les clefs d'un ensemble d'oppositions. Toute histoire se développe autour du déplacement de la modification d'un des attributs, qui permet de réduire l'opposition, comme on réduit une fracture. [...] Je veux que roi et bergère se rapprochent. Le changement de sexe est improbable, quel autre mouvement est plus crédible ? La bergère peut devenir riche (elle découvre des pièces d'or) ; le roi peut rajeunir en buvant un filtre ou encore faire un voyage à la campagne pour chasser et se rapprocher ainsi de la paysanne. Entre roi et bergère, quelle est l'opposition la plus forte ? La réponse à cette question est donnée par la nature de l'opposant :</p>	<p><b>La rencontre entre un roi et une bergère : les traits d'opposition</b></p> <table border="0"> <tr> <td><b>Le roi :</b></td> <td><b>La bergère :</b></td> </tr> <tr> <td>• homme</td> <td>• femme</td> </tr> <tr> <td>• riche</td> <td>• pauvre</td> </tr> <tr> <td>• vieux</td> <td>• jeune</td> </tr> <tr> <td>• urbain</td> <td>• campagnarde</td> </tr> </table> <p>si l'opposant est un jeune berger, l'opposition principale est "jeune / vieux". L'aboutissement de l'analyse des récits tient dans l'explicitation de ces mécanismes de fond, ces moteurs de sens que sont les pôles de tension, les couples déchirés de notions antagoniques et pourtant liées. »</p>	<b>Le roi :</b>	<b>La bergère :</b>	• homme	• femme	• riche	• pauvre	• vieux	• jeune	• urbain	• campagnarde
<b>Le roi :</b>	<b>La bergère :</b>										
• homme	• femme										
• riche	• pauvre										
• vieux	• jeune										
• urbain	• campagnarde										

*Le récit comme une circulation entre couples d'opposition, l'exemple de la fable la rencontre entre un roi et une bergère, source : Christian, 1999, pp. 83-84*

### *La dimension pragmatique des échanges de récits*

Les histoires circulent que ce soit sous forme écrite ou orale. Les recherches menées sur ces échanges montrent que raconter une histoire constitue à la fois une prise de pouvoir et de risque [Lawrence et Thomas, 2001]. Prise de pouvoir, car raconter suppose de rompre le fil normal de l'échange social, à savoir la parole qui circule au travers de la conversation. Pour raconter, il faut « monopoliser la conversation », car « un récit ne trouve son sens qu'à accomplir un certain effet sur celui (ou ceux) à qui (auxquels) il est destiné. » [Adam, 1996, p. 11]. Mais le risque de cette prise de pouvoir réside dans le possible échec de l'effet escompté. La sanction est alors sévère et immédiate, c'est le « et alors ? » que cherche à éviter tout bon conteur qui se respecte : une histoire est une promesse, d'intérêt, d'à-propos et d'intelligibilité faite à son auditoire et qu'il se doit de respecter [Gabriel, 2000, p. 1]. C'est pourquoi un récit oral dans une conversation commence généralement par un résumé qui annonce la prise de pouvoir et teste son acceptabilité pour l'auditoire (« vous ne connaissez pas la dernière ? » par exemple) et se clôt par une coda qui ramène au présent de l'échange et précise le sens qu'y prend l'histoire pour le conteur (« comme quoi, le monde ne tourne plus rond ! » par exemple) [Labov & Waletzsky, 1967].

Le contrat narratif entre le narrateur et l'auditoire repose donc sur un ensemble de règles. Le narrateur s'appuie sur un savoir qu'il suppose partagé par son auditoire et cherche à obtenir un effet. L'auditoire quant à lui interprète le récit à partir d'une attente qui dépend du contexte et des intentions qu'il prête au narrateur, sur la base d'un horizon d'attente qui repose sur la fidélité et la probabilité narrative au sens de Fisher (cf. supra) et sur « l'acceptabilité interactionnelle (valeur, intérêt, à propos, pertinence) de ce qui est raconté ». [Adam, pp. 11-12] Ainsi les auditeurs sont actifs lorsqu'ils reçoivent un récit. D'une part ils s'interrogent sur la place du récit dans l'échange, et sur la morale de l'histoire afin de comprendre « là où veut en venir le narrateur ». D'autre part, ils investissent leur propre subjectivité en comblant tous les blancs que comprend inévitablement un récit [Eco, 1985] comme par exemple des éléments de décor ou des visages peu précisément décrits. Ce mélange des subjectivités entre narrateur et auditoire, guidé par la structure narrative oblige l'auditoire à être actif et impliqué dans l'histoire : c'est ce qui fait la force de l'échange de récits mais aussi sa faiblesse car nul ne peut prétendre maîtriser la façon dont une histoire est reçue et interprétée.

Fort de cet examen des propriétés des récits, nous allons à présent examiner leur intérêt pour le management stratégique.

## La dimension narrative de la stratégie

### *La stratégie d'entreprise comme un type de récit*

Prenons l'exemple de la stratégie de France Telecom, telle qu'elle est énoncée par le groupe sur son site internet.

*« Valoriser sa position de leader en France, exploiter les trois pôles de croissance que sont les mobiles, Internet et l'international, développer des services de mise en réseau : tels sont les axes majeurs de la stratégie de France Télécom dans un marché en plein essor. Leader européen et acteur mondial, France Télécom poursuit sa mutation de la "Phone" à la "Net Compagnie". »<sup>1</sup>*

Cette courte présentation de la stratégie du groupe décrit la transformation en cours de l'entreprise et les moyens sur lesquels elle s'appuie dans ce but. Elle se présente sous la forme d'un récit. Cet exemple suggère aussi que la stratégie d'entreprise en tant que genre relève de plusieurs catégories littéraires [Barry et Elmes 1997, p. 433]. La stratégie d'entreprise tient de la science-fiction puisqu'elle parle d'objectifs et d'avenir, plus ou moins hypothétiques selon le niveau d'ambition. Elle tient aussi de la nouvelle historique et de l'autobiographie car une stratégie réinterprète souvent le passé de l'entreprise pour mieux en situer l'avenir. Ainsi France Telecom évoque sa mutation de la « Phone » à la « Net Compagnie ».

La stratégie d'entreprise s'apparente aussi au théâtre dans la mesure où elle doit être « jouée » c'est-à-dire guider l'action des membres de l'entreprise et produire de la performance [Corvellec, 1995]. En effet, la qualité de n'importe quelle stratégie est au mieux celle de sa mise en œuvre [Bertheau et Christian, 1997]. Enfin, la stratégie d'entreprise tient aussi du roman feuilleton et de son avatar moderne le « soap-opera » puisqu'une stratégie d'entreprise résulte d'un mélange de choix délibérés conçus ex ante et d'émergence au gré des événements et des réactions des concurrents, clients salariés et autres parties prenantes.

La stratégie d'entreprise se présente matériellement aussi souvent sous la forme d'histoire(s). Sur papier glacé dans les plaquettes ou les rapports annuels, sous forme orale dans les présentations de dirigeants, sous forme de contre-récits diffusés par ceux qui ne partagent le regard des dirigeants, sous différentes formes par ceux qui observent et jugent l'entreprise (analystes financiers, actionnaires, tutelles, journalistes, etc.).

---

<sup>1</sup> [Source : [http://www.francetelecom.fr/vfrance/groupe\\_v3/connaître/croissance/strategie\\_ft/notre\\_strategie.htm](http://www.francetelecom.fr/vfrance/groupe_v3/connaître/croissance/strategie_ft/notre_strategie.htm), janvier 2002]

### ***Le cas de 3M***

D'ailleurs, certaines entreprises franchissent le pas et vont jusqu'à intégrer la dimension narrative dans leur approche de la stratégie. C'est le cas de 3M, qui décrit sa pratique dans un article paru dans la Harvard Business Review [Shaw et coll., 1998]. Les auteurs y pointent le fait que la plupart des plans stratégiques se présentent sous la forme de listes de type : « améliorer notre réactivité », « devenir leader de tel marché », etc. Gordon Shaw, alors directeur de la planification et de l'international, souligne que de telles listes décrivent de bonnes choses à faire mais présentent plusieurs limites. D'une part, ces listes sont très générales et peuvent s'appliquer à une très large palette de firmes. Elles ne permettent pas de prendre en compte le contexte spécifique de l'activité. C'est ce qui explique que les stratégies d'entreprises donnent parfois un sentiment de déjà-vu à certains collaborateurs. D'autre part, lister des items ne peut communiquer que trois types de relations logiques : l'ordre chronologique de leur application, l'ordre de priorité, ou la simple appartenance de ces items à l'ensemble des préoccupations stratégiques du moment. Même si cette limite est à nuancer dans un contexte très politique dans lequel ceux qui examinent les plans stratégiques doivent pouvoir y lire ce qu'ils souhaitent, à la façon d'un test de Rorschach... En résumé, de telles listes ne disent rien sur les relations logiques de cause à effet entre leurs composantes : elles ne permettent pas de se faire une idée fine du diagnostic et du pronostic du dirigeant qui défend le plan stratégique

Dès lors les dirigeants de 3M invitent les responsables de Business Units à présenter leurs stratégies sous forme chiffrée *et* narrative : ils sont ainsi jugés à la fois sur leur business plan et sur leur capacité à raconter l'histoire convaincante et plausible de la stratégie qu'ils se proposent d'engager.

### ***La dimension narrative de la stratégie d'entreprise***

H. Mintzberg [1987] propose d'appréhender la stratégie en cinq points à savoir « plan, perspective, ploy, pattern, position »<sup>2</sup>. Plan et perspective renvoient à la dimension temporelle et épisodique du récit. Forme (pattern) et position correspondent à la dimension configurationnelle. Le stratagème désigne la ruse qui va permettre de prendre l'avantage sur l'adversaire. Le stratagème place celui qui l'élabore en position de supériorité, de surplomb par rapport à son adversaire puisqu'il lui confère une information ou une compréhension de la

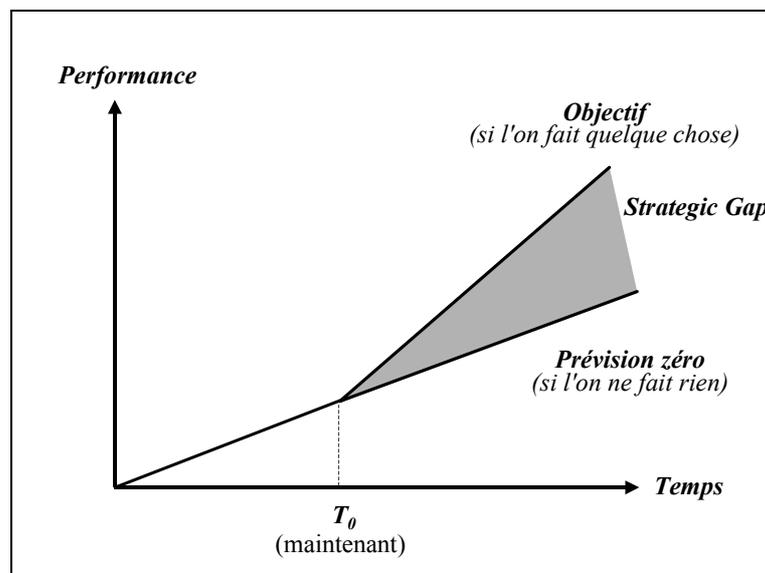
situation que ce dernier n'a pas. De ce point de vue, il fonctionne de façon très similaire à ce que les spécialistes de la dramaturgie appellent « l'ironie dramatique », c'est-à-dire « le décalage entre une situation développée dans une œuvre dramatique et les mots ou les actions qui sont compris par le spectateur mais pas par les personnages de la pièce. » [Lavandier, 1997, pp. 222-223] Ce phénomène permet d'expliquer le sentiment de confort et de sécurité que confère aux salariés le sentiment d'avoir une hiérarchie qui « sait exactement où elle va. »

## **L'intérêt d'une approche narrative pour la stratégie d'entreprise**

Le premier intérêt d'une approche narrative consiste à reconnaître que si le sens partagé est au cœur de la stratégie [Gioia et Chittipeddi, 1991] pour une grande partie des acteurs d'entreprise, la stratégie fait sens en tant que récit et se conçoit et s'entend avant tout comme une histoire. Aussi, il est possible d'éclairer sous un jour narratif certains modèles de la stratégie d'entreprise.

### ***La définition de la perturbation, de l'événement déclencheur***

L'objet de la stratégie d'entreprise consiste à combler le « planning gap », c'est-à-dire obtenir des résultats supérieurs à ceux que fournirait une stricte extrapolation tendancielle comme le rappelle le schéma n°1. Sinon, travailler sur la stratégie de l'entreprise ne présente guère d'intérêt.



*Pourquoi faire de la stratégie ? Source : F. Fréry (1999), supports du cours de stratégie de l'ESCP-EAP*

<sup>2</sup> Plan, stratagème, forme, position perspective, traduction libre.

Dès lors, une stratégie d'entreprise vise à s'éloigner d'une trajectoire de statu quo. C'est en ce sens qu'elle fait récit puisqu'elle vise à briser une routine, à sortir de l'ordinaire. Ce qui interroge le ou les événements déclencheurs à l'origine de la stratégie. Selon les entreprises, cet événement déclencheur peut prendre des formes diverses allant de mauvais résultats avérés à une rupture technologique en passant par un changement d'actionnaire majoritaire. Mais cet événement peut aussi être de nature interne, il peut s'agir tout simplement de l'arrivée à échéance de l'ancien plan pluri-annuel qui suppose d'en faire un nouveau. Les caractéristiques de l'incident déclencheur ne sont pas sans conséquence quant à la lecture de la stratégie que font les membres de l'entreprise. Lorsqu'il est absent, par trop banal ou strictement cérémonial, la stratégie tend souvent à l'extrapolation du statu quo, ce qui amène les collaborateurs à s'interroger sur son intérêt et sur le bien-fondé des efforts déployés pour la bâtir. C'est l'effet « montagne qui accouche d'une souris ».

*« The stories function as a link between the exceptional and the ordinary, making the deviation comprehensible. If everything proceeds according to the norm, there is nothing to explain, nothing that needs telling. [...] Who would pay attention to a strategy with no exceptions, no wonders or no surprises?. No story, no strategy. »*  
[Carlsen, A., Gudmundsdottir, S., p.6]

Dans cette perspective mettre en récit la stratégie de l'entreprise permet non seulement de lui donner une forme intelligible mais aussi d'inviter au débat et de stimuler la conversation stratégique [Van der Heijden, 1996]. Une fois posée, le récit s'appuie sur les cadres en vigueur dans l'organisation mais offre aussi une ressource de construction de sens et un vecteur pour réinterroger la logique dominante [Weick, 1995, p. 128], car les auditeurs sont actifs dans la réception et l'interprétation d'un récit.

### ***Le modèle de Greimas appliquée à la stratégie d'entreprise***

Si la stratégie cherche à combler le planning gap, c'est aussi pour bâtir, défendre ou renouveler l'avantage concurrentiel de l'entreprise, gage d'une rentabilité supérieure à la concurrence. En ce sens, la stratégie reprend l'un des axes fondamentaux de l'analyse structurale du récit, à savoir la logique de quête. Dans cette quête, l'un des outils d'analyse les plus fréquemment utilisés dans les entreprises est le modèle MOFF (Menaces Opportunités Forces Faiblesses). Après repérage de ces quatre composantes, la tâche suggérée aux dirigeants consiste à s'appuyer sur les opportunités et les forces tout en contenant les menaces et les faiblesses. Ce faisant le modèle MOFF permet de remplir le bas du modèle de Greimas c'est-à-dire définir aides et opposants du récit. En effet, dans sa quête de l'avantage

concurrentiel, l'entreprise pourra s'appuyer sur les opportunités et les forces (aides de la quête stratégique) et devra faire face aux menaces et faiblesses (opposants de cette même quête).

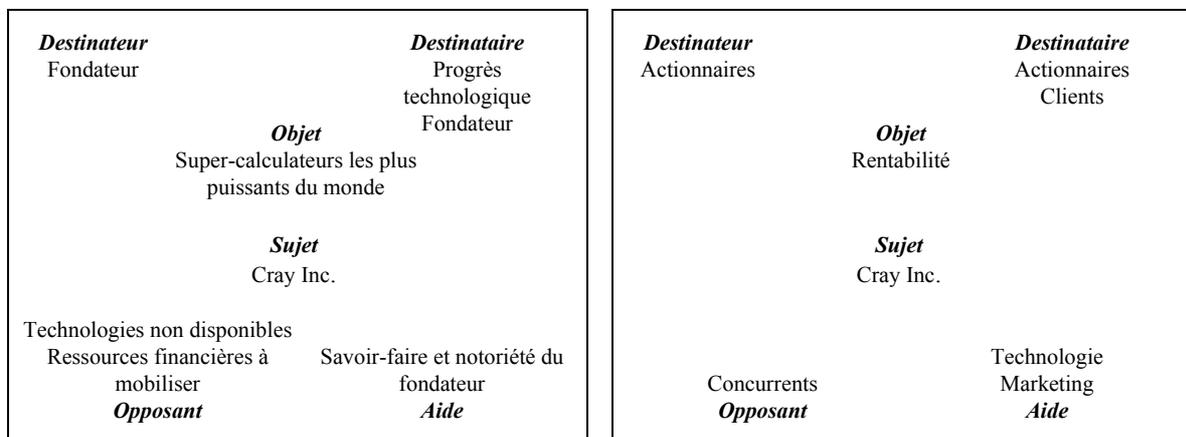
En revanche, il n'existe pas de modèle d'analyse stratégique permettant de prescrire simplement destinataire et destinataire de la stratégie de l'entreprise. C'est d'ailleurs tout l'enjeu et les débats associés à la gouvernance d'entreprise et à l'approche par les stakeholders ou parties intéressées. En effet, déterminer quels sont les acteurs qui sont à l'origine de la stratégie de l'entreprise et au bénéfice de qui celle-ci se fait-elle, constituent deux questions auxquelles la théorie financière et l'analyse institutionnelle n'apportent pas tout à fait les mêmes réponses (les actionnaires dans les deux cas pour l'analyse financière et l'entreprise elle-même pour l'analyse institutionnelle). Derrière la définition des positions de destinataire et de destinataire se retrouve l'épineuse question du partage de la richesse créée par l'entreprise.

Ainsi, il est possible d'établir une correspondance entre l'objet de la stratégie d'entreprise et les composantes de l'analyse structurale du récit. Fréry, Johnson et Scholes [2000] définissent de la façon suivante la stratégie d'entreprise : « l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes propriétaires, employés, financeurs, etc. ».

Envisagé comme un récit la stratégie raconte la quête que fait une organisation (sujet) pour obtenir un avantage concurrentiel (objet) en s'appuyant sur la reconfiguration de ses ressources (aide) dans un environnement changeant (opposant). Cette quête se fait sur l'initiative et au bénéfice du marché et des parties prenantes de l'organisation (destinateurs et destinataires).

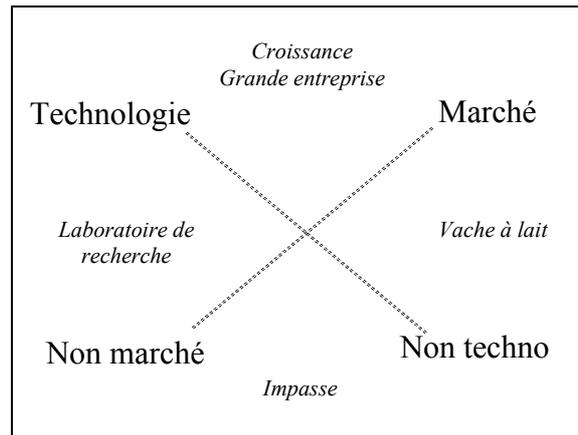
Le modèle actantiel peut donc s'ajouter aux outils d'analyse et d'élaboration de la stratégie d'entreprise. Il permet de donner une première esquisse de la forme narrative que prendra la stratégie. Afin d'en illustrer l'intérêt prenons l'exemple de la société Cray fondée à la fin des années 70 pour concevoir, produire et vendre des super-calculateurs [Aguilar, 1984]. Son fondateur, Seymour Cray, avait un projet bien précis en tête : construire les ordinateurs les plus puissants du monde. Les collaborateurs qui l'ont rejoint dans cette aventure partageaient ce point de vue. Les premières années de la vie de l'entreprise ont donné lieu à une stratégie qui peut se représenter selon la figure de gauche du schéma ci-après. Pour mener à bien cette

aventure, l'entreprise a du lever des fonds et s'introduire en bourse afin de financer ses recherches. A mesure qu'elle a connu le succès, elle s'est retrouvée face à un triple dilemme : d'une part, être une société cotée obligeait à garantir des impératifs de rentabilité potentiellement contradictoires avec une logique de prouesse technologique. D'autre part, il fallait servir des marchés susceptibles d'apporter cette rentabilité, ce qui supposait d'offrir des services clients qui n'avaient pas grand chose à voir avec l'excellence technologique. Enfin, suivre la voie de la rentabilité fondée sur l'élargissement du portefeuille client faisait courir le risque de quitter la logique de niche sur laquelle avait jusqu'alors prospéré l'entreprise et rentrer en concurrence directe avec les géants du secteur de l'époque, au premier rang desquels IBM. Dès lors l'entreprise s'engageait dans une stratégie représentée par un schéma actantiel complètement différent, comme le souligne la figure de droit du schéma ci-dessous.



*Les changements stratégiques de Cray Inc. représentés avec le modèle actantiel*

La fondation de Cray Inc. s'est faite sur l'opposition rêve technologique versus technologie existante. Son développement suppose de dépasser la tension rentabilité vs orientation stricte vers le progrès technologique. Il est intéressant de représenter le cheminement stratégique de la société avec l'aide d'un carré sémiotique qui permet de décrire la structure profonde d'un récit [Fiol, 1990]. Le carré sémiotique consiste à partir du couple d'opposition fondamentale au cœur du récit et projeter les contradictoires de chaque terme afin d'analyser comment le récit fait sens en cheminant sur ce carré. Dans le cas de Cray Inc. les deux termes de l'opposition sont technologie et marché en projetant leurs contradictoires, on obtient le schéma ci-après, qui définit quatre devenir possibles (représentés en italiques) pour l'entreprise entre lesquelles la stratégie va devoir permettre de choisir.



Les trajectoires qui s'offrent à Cray Inc. analysées à partir du carré sémiotique

**Mettre en récit la stratégie de l'entreprise : un moyen d'en faire émerger les enjeux fondamentaux**

Un récit explique comment un ensemble d'oppositions de tensions, parviennent à être dépassées. C'est une façon d'appréhender le sens d'une stratégie d'entreprise. D'ailleurs la stratégie d'entreprise se déploie elle-même au cœur d'un ensemble d'oppositions (cf. schéma ci-dessous). La courte présentation de la stratégie de France Telecom laisse apparaître deux couples d'opposition : leader et croissance d'une part, et phone et net compagnie d'autre part. Analyser les couples d'oppositions que vise à surmonter la stratégie de l'entreprise offre ainsi un levier pour en dégager la structure profonde. La présence d'oppositions à dépasser se situe d'ailleurs au cœur même de la notion de vision, si souvent présente dans la réflexion stratégique : la pertinence et l'intensité des oppositions à dépasser en font l'intérêt et l'attrait. [Christian, 1999]

Les couples de tensions dans le champ du management stratégique		
THEMES	STRATEGY TENSION	STRATEGY PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic thinking</li> <li>Strategy Formation</li> <li>Strategic change</li> <li>Business level strategy</li> <li>Corporate level strategy</li> <li>Network level strategy</li> <li>The industry context</li> <li>The organizational context</li> <li>The international context</li> <li>Organization purpose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logic vs. Creativity</li> <li>Deliberateness vs. Emergentness</li> <li>Revolution vs. Evolution</li> <li>Markets vs. Ressources</li> <li>Responsiveness vs. Synergy</li> <li>Competition vs. Cooperation</li> <li>Compliance vs. Choice</li> <li>Control vs. Chaos</li> <li>Globalization vs. Localization</li> <li>Profitability vs. responsibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic thinking vs. generative strategy</li> <li>Planning vs. Incrementalism</li> <li>Discontinuous change vs. Continuous change</li> <li>Outside-in vs. Inside-out</li> <li>Portfolio vs. Core competence</li> <li>Discrete organization vs. Embedded organization</li> <li>Industry evolution vs. Industry creation</li> <li>Organizational leadership vs. organizational dynamics</li> <li>Global convergence vs. International diversity</li> <li>Shareholder values vs. Stakeholder values</li> </ul>

Source : de Wit et Meyer, 1998, p. 15

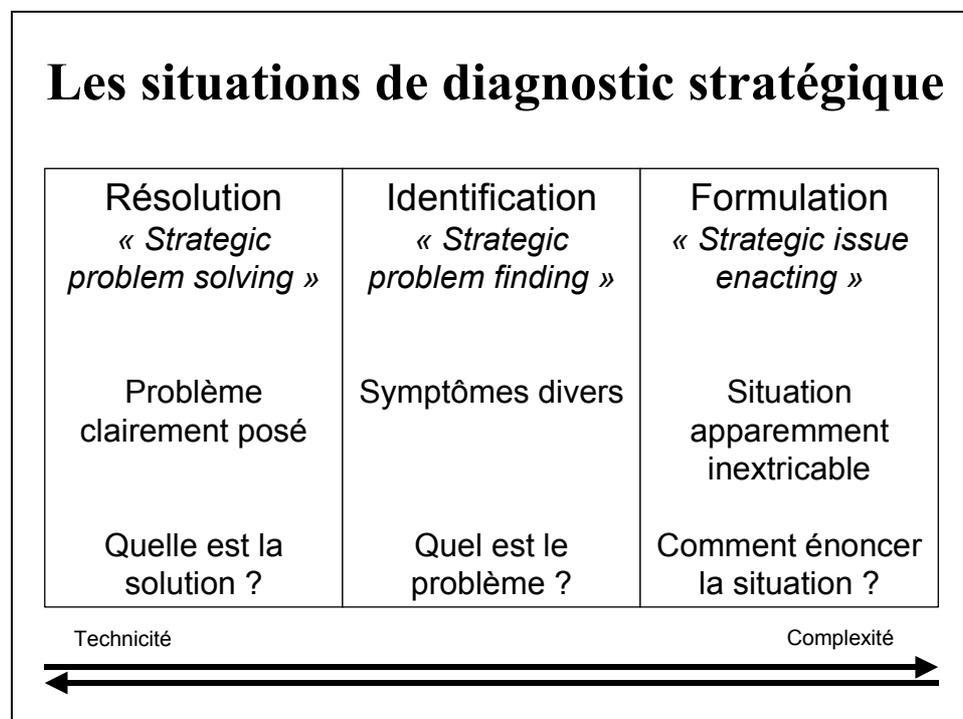
## ***Savoir raconter la stratégie, une composante clef du leadership stratégique***

Dès lors, il importe aux dirigeants de développer leurs talents de conteurs afin d'être capables de présenter leurs stratégies sous la forme de récits crédibles et engageants. D'ailleurs, H. Gardner [1995, 1999], professeur et chercheur à Harvard dans le domaine de la psychologie du leadership souligne que deux leviers s'offrent aux dirigeants qui veulent inciter leurs collaborateurs à agir et penser différemment : la mise en récits et leur incarnation.

*« Pour changer les représentations, les leaders disposent de deux armes principales. La première, ce sont les récits. Les leaders créent des récits marquants, particulièrement ceux qui aident les gens à développer le sens de qui ils sont, de ce qu'ils s'efforcent d'obtenir et des obstacles qu'ils rencontrent. La seconde arme, c'est l'incarnation. Sa meilleure mesure réside dans le genre de vie que mène le leader et le type de ses activités au quotidien. Si récit et incarnation vont dans le même sens alors le leadership fonctionne bien. Si, toutefois, le leader raconte l'histoire A alors qu'il mène la vie B, alors il s'agit fondamentalement d'une histoire hypocrite et le leadership n'est pas tenable. » [Gardner, 1999]*

### ***La mise en récit comme un outil de diagnostic stratégique***

Les problèmes stratégiques sont souvent mal structurés [Lyles, 1987, p. 264]. De surcroît, leur forme évolue dans le temps ce qui fait que les couples problèmes stratégiques / solutions sont toujours historiquement datées et sans cesse à redéfinir. [Chakravarthy, 1982, p. 43] Aussi, A.-C. Martinet distingue trois situations de diagnostic stratégique.



*Les situations de diagnostic stratégique selon Martinet [1999]*

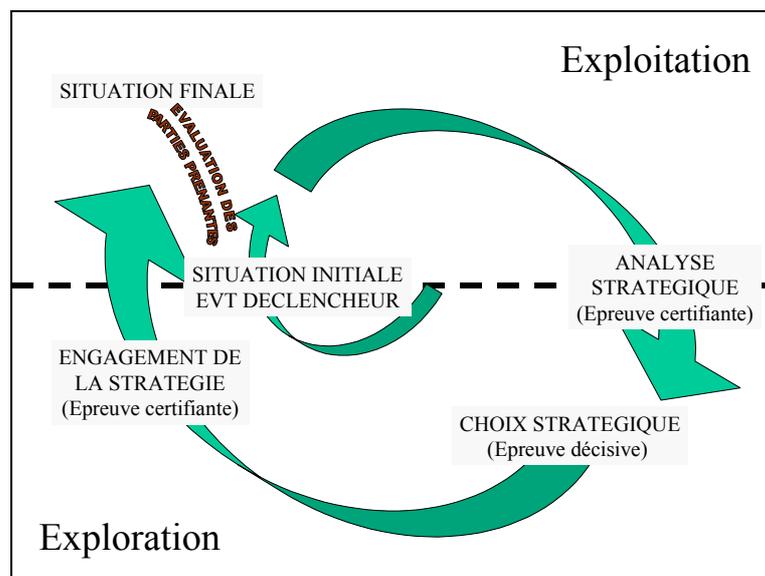
Dans la situation de résolution, le problème stratégique s'impose et son interprétation souffre peu de discussions. Il s'agit donc de le résoudre. L'équipe dirigeante qui fait face à une OPA hostile illustre cette configuration. Les savoirs techniques sont alors capitaux pour la qualité de la solution. Dans la situation d'identification, il s'agit de poser le problème parmi un ensemble de symptômes : les parts de marché ont légèrement décru, certaines personnes clés ont quitté l'entreprise, etc. Aucun symptôme n'est en lui-même stratégiquement délicat, mais ils existent bel et bien : l'enjeu consiste alors à parvenir à les organiser en système afin de poser le problème. « Le dirigeant d'une filiale invité à présenter son plan stratégique devant le groupe se trouve typiquement [dans la troisième situation]. La situation globale est a priori insaisissable, trop complexe, multidimensionnelle et donc littéralement indicible. Il s'agit pourtant de déceler ce qu'elle recouvre, les lignes de force qui la structurent, les « opportunités et les menaces » qu'on peut créer ou éviter... » [Martinet, 1999]

Pour opérer ce travail de formulation, « d'enactment » de la stratégie, la mise en récit constitue un outil particulièrement adapté. En effet, tout d'abord raconter ordonne les éléments en un tout cohérent sinon « le récit ne tient pas debout ». Or les compétences narratives acquises depuis l'enfance permettent de disposer largement dans une entreprise des moyens de participer à cette mise en récit et de juger de sa qualité. Ensuite, mettre en récit une stratégie permet de lui donner une forme, de la représenter, à l'instar d'une maquette afin de pouvoir ultérieurement la retravailler [Erickson, 1995 ; Lainé, 1998, p. 145; Christian, 1999]. De surcroît la somme des récits institutionnalisés constituent une des composantes du paradigme stratégique d'une entreprise, à la manière de la jurisprudence pour un système légal [Boje, 1991; Laroche et Nioche, 1994]. Dès, lors, un travail de déconstruction de ces récits à partir des rouages de la mécanique narrative peut offrir un outil prometteur pour stimuler une dynamique réinterprétation de la logique dominante. En effet, les récits ne sont pas les miroirs passifs de la réalité, ils sont aussi constitutifs de la réalité [Randall, 1995; Weick, 1995; Czarniawska, 1997, 1998], ce qui fait que mettre en récit une stratégie constitue un bon moyen de préparer sa mise en œuvre. D'ailleurs, si un manager est capable de raconter la stratégie de son entreprise sous la forme d'un récit construit et plausible, c'est la preuve qu'il parvient à maintenir une cohérence entre stratégie délibérée et stratégie émergente. Vérifier la capacité à raconter la stratégie de son entreprise et à conserver la cohérence du récit au gré de sa progression constitue ainsi un outil simple pour tester la compréhension voire l'adhésion à ladite stratégie.

Enfin, une propriété intéressante des récits réside dans le fait de pouvoir être racontés sous différents angles : celui du sujet certes, mais aussi de l'opposant ou du destinataire par exemple, c'est donc un moyen simple d'anticiper les phénomènes d'interaction stratégique avec les concurrents et les parties prenantes [Koenig, 1990]. C'est aussi un levier précieux pour apprendre et extrapoler à partir de scénario de type "What-if ?" ou bien de near-histories [March et coll., 1991]. La possibilité d'aborder un récit avec différents « points de vue » permet d'analyser comment une même opération stratégique, une fusion par exemple, fait sens pour différentes catégories d'acteurs [Cardel et Sodeberg, 2000].

## Conclusion

La forme canonique du récit offre un formalisme qui permet de rythmer les épisodes stratégiques (« bracketed enactments » au sens de Weick, 1995), et de faire le lien entre la stratégie comme contenu et la stratégie comme processus [Giroux, 2000]. La stratégie se situe à la rencontre entre l'exploitation du potentiel déjà-là et le renouvellement de ce potentiel [Martinet, 1990 ; March, 1991].



Une réflexion sur la stratégie devient impérieuse lorsque cet équilibre est perturbé. La firme doit alors s'engager dans une réflexion stratégique, dans une phase d'analyse que l'on peut envisager comme l'épreuve qualifiante de la stratégie comme récit. Ensuite il convient de faire des choix, phase qui correspond à l'épreuve décisive. Seulement, combien de stratégies pourtant fort bien conçues ne sont jamais mises en œuvre ? L'épreuve certifiante de la stratégie consiste dans son engagement, qui génère irréversibilité et résultats [Ghemawat, 1991]. Ces résultats sont à rapprocher du déséquilibre initial afin de déterminer si le nouvel

équilibre satisfait les parties prenantes destinataires et destinataires de la stratégie de l'entreprise. Le processus stratégique peut ainsi être approché selon une perspective narrative. Les managers ont donc tout intérêt à faire des histoires et à demander des contes à la stratégie de leur entreprise.

## Remerciements

Cette recherche a été réalisée grâce au soutien de l'ESCP-EAP, de la FNEGE et du CIBER, McCombs School of Business, University of Texas at Austin.

L'auteur tient également à remercier les deux évaluateurs anonymes du colloque pour la pertinence et l'intérêt de leurs remarques.

## Bibliographie

**Adam, J.-M.**, (1996), *Le récit*, Coll. « Que sais-je ? », PUF, Paris.

**Bertaux, D.**, (1997), *Les récits de vie*, Nathan, Paris.

**Barry, D. and Elmes, M.**, (1997), « Strategy retold : toward a narrative view of strategic discourse », *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 429-452.

**Bertheau, P., Christian, D.**, (1997), « La question de la communication dans les projets », *Les cahiers du management*, Publiés par l'Institut du Management d'EDF-GDF, n°7, pp. 112-127.

**Bennet, W.L., Feldman, M.S.**, (1981), *Reconstructing reality in the courtroom*, New Brunswick, NJ : Rutgers University Press.

**Boje, D.M.**, (1992), « The storytelling organization : a study of story performance in an office-supply firm », *Administrative science quarterly*, Vol. 36, pp. 106-126.

**Boudès, T., Christian, D.**, (2000) « Du reporting au raconting dans la conduite des projets », *Gérer et Comprendre*, Mars, pp. 52-63.

**Broms, H., Gamberg, H.**, (1980), *Mythology in Management Decisions*, Helsinki School of Economics.

**Bruner, J.**, (1991), ... *car la culture donne forme à l'esprit, de la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Georg Eshel, Paris.

**Bruner, J.**, (1986), *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press: London.

**Boyce, M.**, (1997) « Organizational story and storytelling: a critical review. », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9(5): 5-26.

**Campbell, J.**, (1949), *The hero with a thousand faces*, New York: Pantheon

**Cardel Gerstsen, M., Sodeberg, A.-M.**, (2000), « Tales of trial and triumph a narratological perspective on international acquisition », in C. Cooper & A. Gregory, (Eds.), *Advances in mergers and acquisitions*, JAI, Elsevier Science, 272p, pp. 239-272.

**Carlsen, A., Gudmundsdottir, S.**, (2001), « Stories of what could be; strategic change and the narrative mode of thought », *17th Annual EGOS Colloquium*, July, 2001, Lyon France.

**Chakravarthy, B.S.**, (1982), « Adaptation : a promising metaphor for strategic management », *Academy of management review*, Vol. 7, pp. 35-44.

- Christian, D.** (1999), *Compter, raconter ? La stratégie du récit*. Maxima, Paris.
- Christian, D., Boudès, T.**, (1998), « Il était une fois le changement », *Revue Française de Gestion*, septembre, p. 110-119.
- Corvellec, H.**, (1995), *Stories of achievement, Narrative features of organizational performance*, Lund University Press, Malmö.
- Czarniawska, B.**, (1997), *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B.**, (1998), *A narrative approach to organization studies.*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Gaulejac, V.**, (1988), « Roman familial et trajectoire sociale », *Cahiers de sémiotique textuelle*, « Le récit d'enfance en question », 12, p. 70-83.
- De Wit, B., Meyer, R.**, (1998), *Strategy, Process, content, context*, International Thomson Business Papers, London.
- Dunford, R., Jones, D.**, (2000), « Narrative in strategic change », *Human Relations*, Vol. 53(9) :1207-1226.
- Eco, U.**, (1966), « James Bond : une combinatoire narrative », *Communications*, n°8. Réédition en 1981 sous le titre, *Communications, 8. L'analyse structurale du récit*, pp. 83-99.
- Eco, U.**, (1985), *Lector in fabula*, Grasset, trad. franç., Paris.
- Erickson, T.**, (1995), « Notes on Design Practice: Stories and Prototypes as Catalysts for Communication », in J. M. Carroll (ed.), *Scenario-Based Design: Envisioning Work and Technology in System Development*, John Wiley and Sons, 37-59.
- Everaert-Desmedt, N.**, (2000), *Sémiotique du récit*, De Boeck Université, Bruxelles, 3e Ed.
- Fayol, M.**, (1994), *Le récit et sa construction, un approche de psychologie cognitive*, Delachaux et Niestlé, Lausanne.
- Fisher, W.R.**, (1987), *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value and action*. Columbia, S. C.: University of South Carolina Press.
- Fisher, W.R.**, (1985), « The narrative paradigm : an elaboration », *Communication Monographs*, 52 :347-367.
- Fiol, M.C.**, (1990), « Narrative Semiotics : Theory, Procedure and Illustration », in A.S. Huff (Ed.), *Mapping strategic thought*, John Wiley and Sons, pp. 377-412.
- Floch, J.M.**, (1995), *Sémiotique, marketing et communication. sous les signes, les stratégies*. PUF, Paris, 2<sup>e</sup> édition.
- Fréry F, Johnson, G., Scholes K.**, (2000), *Stratégique*, Publi Union.
- Gabriel, Y.**, (2000), *Storytelling in organizations, facts, fictions, and fantasies*, Oxford University Press, 266p.
- Gardner, H., Laskin, E.**, (1995), *Leading Minds. An anatomy of Leadership*, BasicBooks, 400p.
- Gardner, H.**, (1999), « Embodying the story », *Across the Board*, Apr, Vol. 36:4.
- Ghemawat, P.**, (1991), *Commitment, the dynamic of strategy*, The Free Press, NY.
- Gioia, D. and Chittipeddi, K.** (1991), « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, Vol 12, pp. 433-448
- Giroux, F.**, (2000), « L'analyse narrative de la stratégie IXe Conférence Internationale de Management Stratégique, July, 2001, Lyon France.
- Greimas, A.J.**, (1966), *Sémantique structurale*, Paris, Larousse.
- Gritti, J.** (1978), *Elle court, elle court, la rumeur*, Ed. Alain Stanké, 225p.
- Koenig, G.**, (1990), *Management stratégique, Vision, manoeuvres et tactiques*, Nathan, 400p.
- Kohler Riessman, C.**, (1993), *Narrative analysis*, Sage Publications, 79p.
- Labov, W. & Waletzky, J.**, (1967), « Narrative Analysis: Oral version of personal experience », In June Helm, Ed. *Essays on the verbal and visual arts.* , 12-44. Seattle, University of Washington Press.
- Lainé, A.**, (1998), *Faire de sa vie une histoire*, Ed. Desclée de Brouwer, Paris, 276p.

- Laroche, H., Nioche, J.-P.**, (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, No. 99, pp. 66-78.
- Lavandier, Y.**, (1997), *La dramaturgie : les mécanismes du récit. Cinéma, théâtre, opéra, radio, télévision*, B.D., Editions le Clown et l'enfant.
- Lawrence, D., Thomas, J.C.**, (2001), « Social dynamics of storytelling », *Publication IBM, Thomas J. Watson Research*.  
Source Internet : <http://www-2.cs.cmu.edu/afs/cs/user/michaelm/www/nidocs/LawrenceThomas.pdf>
- Lounsbury, M., Glyn, M.A.**, (2001), « Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 545-564.
- Lyles, M.A.**, (1987), « Defining strategic problems : subjective criteria of executives », *Organization studies*, Vol. 8, pp. 263-280.
- March, J.G.**, (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization science*, Vol. 2, pp. 71-87.
- March, J.G., Sproull, L.E., Tamuz, M.**, (1991), « Learning from samples of one or fewer », *Organization science*, Vol. 2, pp. 1-13.
- Martinet A.-C.**, (1990), *Diagnostic stratégique*, Vuibert, Paris.
- Martinet, A.-C.**, (1999), « La lecture stratégique du diagnostic global », draft de l'article paru dans A. Marion, (Ed.), *Le diagnostic d'entreprise, Méthode et processus*, Ed. Economica, Paris.
- Mink, L.O.**, (1978), « Narrative form as a cognitive instrument », in Canary, R.H. and Kozicki, H., (Eds.), *The Writing of History: Literary form and historical understanding*, 165p, pp. 129-150.
- Minto, B.**, (1993), *De l'idée au texte, raisonner et rédiger de manière logique*, InterEditions.
- Mintzberg, H.**, (1987), « The strategy concept I : Five Ps for strategy », and « Strategy concept II : another look at why organizations need strategies », *California Management Review*, Vol. 30(1), pp. 11-32.
- Pennington, N. & Hastie, R.**, (1986), « Evidence evaluation in complex decision making », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 242-258.
- Pennington, N. & Hastie, R.**, (1992), « Explaining the evidence: Tests of the story model for juror decision making », *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 189-206.
- Polkinghorne, D. E.**, (1988), *Narrative knowing and the human sciences*, State University of New York Press.
- Propp, W.**, (1970), *Morphologie du conte*, Le Seuil, Paris.
- Randall, W.L.**, (1995), *The story we are : an essay on self creation*, University of Toronto Press.
- Reuter, Y.**, (2000), *L'analyse du récit*, Nathan, 128 p
- Sarbin, T.S.**, (1986), *Narrative Psychology : The Storied Nature of Human Conduct*, Praeger, NY.
- Ricoeur, P.**, (1983 – 1985), *Temps et récit*, Paris, Le Seuil, trois tomes.
- Robichaud, D.**, (2001), « Toward a narrative analysis of organizational action », *17th Annual EGOS Colloquium*, July, 2001, Lyon France.
- Tsoukas, H., Hatch, M.-J.**, (2001), « Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity », *Human Relations*, Vol. 54, pp. 979-1013.
- Shaw, G., Brown, R., Bromiley, P.**, (1998), « *Strategic stories : How 3M is rewriting business planning* », *Harvard Business Review*, May-June, pp. 41-50.
- Schank, R.C.**, (1995), *Tell Me A Story, Narrative and Intelligence*, Northwestern University Press.
- Van der Heijden, K.**, (1996), *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons, 305p.
- Wallace, M.**, (1986), *Recent theories of narrative*, Cornell University Press.
- Weick, K. E.** (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- White, H.**, (1987), *The Content of the Form : Narrative Discourse and Historical Representation*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.