



La construction narrative de la stratégie, de l'entrepreneuriat et du management de projet

Thierry BOUDÈS

European School of Management - ESCP – EAP

Professeur Assistant

79 av de la République - 75 011 Paris

Tél : 01 49 23 26 47 – E-mail : tboudes@escp-eap.net

Résumé

L'approche narrative se développe actuellement dans les sciences de gestion. Récemment, plusieurs travaux ont été consacrés à la place des récits dans la stratégie, l'entrepreneuriat, et la gestion de projet, mais en s'ignorant partiellement les uns par rapport aux autres. Cet article vise à intégrer ces différentes approches en soulignant les proximités qu'entretiennent stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet avec les structures narratives. Il montre les conséquences d'une approche narrative de ces trois champs sur trois aspects clefs de la stratégie, de l'entrepreneuriat, et la gestion de projet : la compréhension des parties prenantes, la place des objectifs, l'intérêt des propositions formulées aux acteurs.

Mots-clefs

Stratégie, entrepreneuriat, gestion de projet, récit, approche narrative, storytelling.



La construction narrative de la stratégie, de l'entrepreneuriat et du management de projet

1. INTRODUCTION

L'analyse narrative connaît un succès grandissant dans les sciences de gestion [Boje, 2001 ; Tsoukas et Hatch, 2001 ; Gabriel, 2000 ; Czarniawska, 1998 ; Boyce, 1997]. Plusieurs travaux ont suggéré récemment que les récits constituent à la fois des ressources et des formes utiles à la stratégie, l'entrepreneuriat et le management de projet. Barry et Elmes [1997] ont souligné la dimension narrative de la stratégie d'entreprise et son intérêt pour la recherche et la pratique. A la suite de ce travail fondateur, d'autres travaux se sont intéressés à des problématiques stratégiques particulières comme les fusions et acquisitions [Cardel et Sodeberg, 2000], le changement stratégique [Carlsen et Gudmundsdottir, 2001 ; Dunford et Jones, 2000], l'articulation entre le contenu et le processus stratégique [Giroux, 2000], la notion de vision [Levin, 2000], l'articulation entre l'action et le discours stratégique [De la Ville et Mounoud, 2001], la recherche en management stratégique [De la Ville, 2003] ou bien l'apport des outils de l'analyse narrative à la stratégie [Boudes, 2002 ; Christian, 1999 ; Shaw et alii, 1998]. Ces travaux suggèrent l'émergence d'un courant de recherche qui ajoute une école « narrative » aux dix écoles de pensée stratégiques repérées par Mintzberg et alii, [1998].

Parallèlement, d'autres recherches explorent l'intérêt d'une approche narrative des processus entrepreneuriaux [Drakopoulou Dodd, 2002 ; Rae, 2000]. Certains chercheurs soulignent ainsi l'importance des compétences narratives en matière d'entrepreneuriat [Lounsbury et Glyn, 2001]. D'autres rappellent que les recherches en matière d'entrepreneuriat produisent des savoirs situés et contingents, dont la forme narrative constitue un mode de représentation particulièrement adapté [Steyaert et Bouwen, 1997]. Dans le même temps, certains travaux consacrés à la gestion de projet considèrent les projets sous un angle narratif, que ce soit pour leur pilotage [Boudès et Christian, 2000 ; Deuten et Rip, 2000 ; Laufer, 1997 ; Zarifian, 1993, p. 241] ou le retour d'expérience qu'il convient d'en tirer [Laufer et Hoffman, 2000].

Cet article vise à faire le lien entre ces trois courants et à montrer que ce rapprochement n'est pas fortuit. Dans ce but les points de divergence et de convergence entre les trois champs sont rapidement abordés pour montrer ensuite la proximité structurelle qu'entretiennent stratégie,



entrepreneuriat, et gestion de projet avec la notion de récit. Trois implications managériales sont ensuite proposées à partir de ce rapprochement.

2. STRATEGIE, ENTREPRENEURIAT, ET GESTION DE PROJET : DIVERGENCES

A priori, stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet apparaissent comme trois domaines bien différenciés, avec chacun son périmètre : la politique générale de l'entreprise pour la stratégie, la création d'entreprise pour l'entrepreneuriat et la conduite des activités non répétitives pour la gestion de projet. D'ailleurs, chaque domaine fait l'objet d'un champ de recherche en gestion bien spécifique avec ses propres problématiques, ses propres publications et ses propres enseignements. De surcroît, si l'on essaye de relever les points de divergences entre stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet, trois grandes différences nous semblent devoir être mises en avant.

2.1. LE POINT DE DEPART DE L'ACTIVITE

Stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet ne partent pas de la même situation initiale. Par définition, l'entrepreneuriat part de rien puisque son objet consiste à créer une organisation viable. A l'opposé, la stratégie s'applique à une organisation existante qu'il convient de faire fructifier en arbitrant entre une logique d'exploitation du potentiel existant et de renouvellement de ce dernier. La gestion de projet se situe dans une situation intermédiaire, puisqu'elle vise à faire advenir quelque chose qui n'existe pas encore, mais avec l'appui d'une ou plusieurs organisations déjà existantes.

2.2. LE PERIMETRE COUVERT

Stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet ne couvrent pas non plus les mêmes périmètres au sein de l'entreprise. La stratégie d'entreprise (« corporate strategy ») couvre la totalité de la firme par opposition aux stratégies d'activités ou aux stratégies fonctionnelles. Il en est de même pour l'entrepreneuriat qui concerne la totalité du périmètre de l'entreprise en création. En revanche, la gestion de projet ne s'applique qu'à un périmètre restreint de l'entreprise.

2.3. LES FRONTIERES DANS LE TEMPS DES TROIS PROCESSUS

Enfin les trois domaines n'entretiennent pas la même relation au temps. La gestion de projet se place dans la perspective du compte à rebours : la date de fin d'un projet est connue au début du projet et son respect détermine largement le succès ou l'échec du projet.



Même si la pression de l'échéance n'est pas aussi impérieuse quant au succès de la démarche, l'entrepreneuriat considère aussi le temps sur le modèle du compte à rebours. Le processus entrepreneurial ne dure pas indéfiniment dans le développement d'une entreprise [Greiner, 1972] et de trois choses l'une :

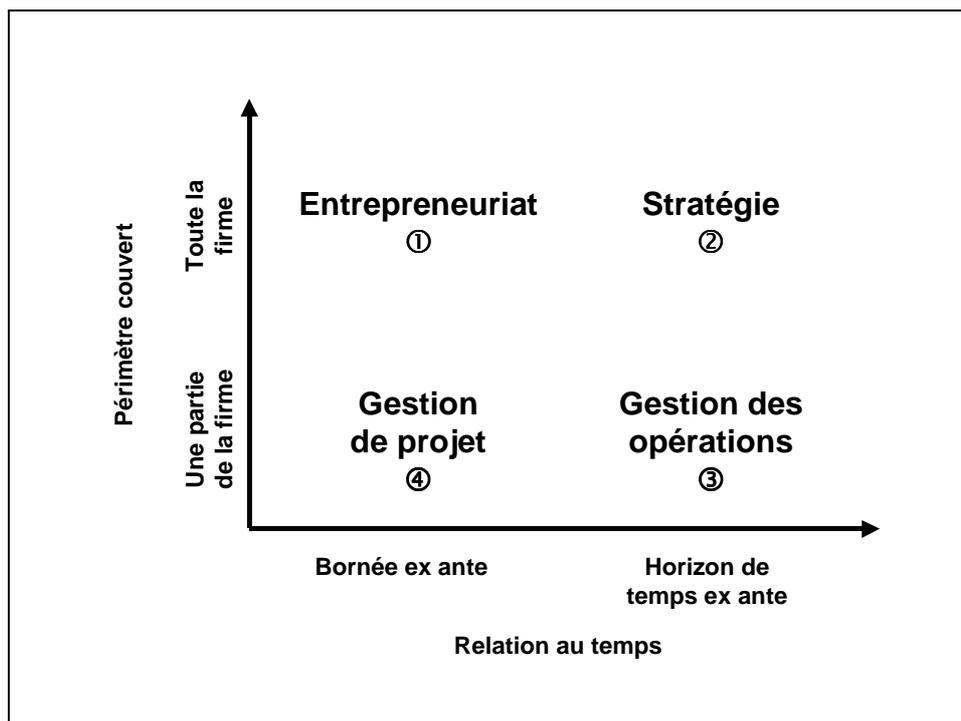
- L'entreprise se développe et elle quitte la phase entrepreneuriale.
- Elle échoue et disparaît.
- Elle reste dans une phase entrepreneuriale plus longtemps que prévu et cette situation est considérée comme un symptôme de stagnation, voire d'échec partiel.

Ainsi, la date de fin du processus entrepreneurial est connue ex ante, soit de façon absolue dans un calendrier (spécifié dans un business plan par exemple), soit en anticipant l'effet de l'épuisement des ressources de l'entreprise. L'entrepreneuriat suit un processus que les gestionnaires de projet qualifient de « stop or go » [Giard & Midler, 1993], c'est-à-dire que le processus entrepreneurial doit faire la preuve de sa validité à intervalles réguliers dans le temps pour pouvoir se poursuivre. Dans cette perspective, gestion de projet et entrepreneuriat partagent de nombreux points communs [Midler, 1996].

La stratégie ne présente pas de borne absolue dans le temps. Tant qu'une entreprise ne fait pas faillite, elle est supposée disposer d'une stratégie. La relation au temps en matière de stratégie suit une conception cyclique sur le modèle des saisons et de l'éternel retour. L'expression « horizon stratégique » illustre bien le fait que la stratégie n'est pas bornée dans le temps a priori : par définition l'horizon recule quand on s'avance vers lui... Les définitions de la stratégie qui insistent sur la stratégie comme pattern [Quinn, 1980 ; Mintzberg et Waters, 1985] illustrent cette caractéristique. La différence entre la relation au temps vue de la stratégie ou bien vue de l'entrepreneuriat ou de la gestion de projet peut s'expliquer par la présence ou l'absence d'inertie. Une entreprise existante présente une inertie plus ou moins forte qui lui garantit la stabilité de ces processus et donc une certaine pérennité au moins à court et moyen terme [Hannan et Freeman, 1984]. En matière de stratégie, la notion de dérive stratégique [Johnson, 1988] illustre le fait que la relation au temps sous forme d'horizon de la stratégie constitue une difficulté lorsqu'il s'agit de passer à la mise en œuvre.

2.4. SYNTHÈSE

En croisant périmètre couvert et relation au temps, on obtient le tableau récapitulatif ci-dessous.



La cellule (3) correspond à la gestion des opérations au sens de Declerk et alii [1983]. En effet, les activités opérationnelles sont locales car elles correspondent à une division du travail. Elles se déploient selon la même logique que la stratégie, c'est-à-dire dans une perspective cyclique, cadencée par les rythmes comptables, avec une différence notable toutefois du point de vue des degrés de liberté : en matière de stratégie, il s'agit de « faire ce qu'il faut », alors que pour la gestion opérationnelle, il s'agit de « faire comme il faut ».

3. STRATEGIE, ENTREPRENEURIAT, ET GESTION DE PROJET : CONVERGENCES

Même si stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet font l'objet de courants de recherche différents, les frontières entre les trois domaines ne sont pas pour autant complètement étanches. Il n'est pas rare que la stratégie se rapproche de l'entrepreneuriat comme dans le cas de « l'intrapreneuriat » ou bien que certaines initiatives stratégiques prennent l'appellation de « projets ».

3.1. DES ACTIVITES FINALISEES...

Tout d'abord, stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet constituent des activités finalisées à la poursuite d'objectifs. C'est pourquoi la notion de plan occupe une place centrale dans chaque domaine sous des appellations parfois diverses : planification pour la gestion de



projet, business plan pour l'entrepreneuriat ou bien planification stratégique dans le cas de la stratégie.

Dans les trois cas, il s'agit de passer selon l'heureuse expression de J.-P. Boutinet [1993] du « dessein au dessin » c'est-à-dire de l'intention à la formulation ce qui suppose d'une part un acte de communication et d'autre part un acte d'engagement.

3.2. ...QUI VISENT A INTERROGER LE STATU QUO

Les trois domaines convergent également quant à leur relation au statu quo. Dans les trois cas, il s'agit de perturber un équilibre existant pour faire advenir une situation qui est estimée comme ayant peu de chances d'émerger spontanément à partir des processus routinisés. Ainsi, la stratégie vise à combler un planning gap entre les résultats souhaités et les résultats que l'entreprise peut espérer par simple extrapolation de la situation existante. La stratégie doit relever le défi de la dérive stratégique [Fréry et alii, 2000]. L'entrepreneuriat a pour objet de développer une entreprise qui n'existe pas encore. De ce fait, le processus entrepreneurial doit s'inscrire dans la dynamique concurrentielle et son enjeu consiste à faire que l'organisation nouvellement créée parvienne à y trouver un positionnement économiquement viable [Van der Heijden, 1996]. Enfin un projet n'existe que parce que les processus en vigueur sont jugés inadéquats pour parvenir à l'objectif poursuivi dans les contraintes de performance, de temps et de ressources qui pèsent sur le projet.

Stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet supposent donc de perturber un état stable. C'est la raison pour laquelle ils sont souvent associés aux notions de changements et d'innovation qui interviennent comme corollaires de la perturbation du statu quo. Comblé le planning gap par une nouvelle stratégie, transformer le jeu concurrentiel en lançant et développant une nouvelle entreprise ou bien lancer un projet pour réduire les coûts et les délais d'un processus de développement d'un nouveau produit supposent de perturber un équilibre existant et donc de déranger les acteurs qui ont intérêt à son maintien. Il va donc falloir faire face à leurs résistances et trouver des dispositifs de négociation et d'intéressement permettant d'affronter, de contourner et de renverser cette opposition.

3.3. DES ACTIVITES SOUMISES A DEBAT

Comme stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet visent à perturber un équilibre existant pour faire advenir une nouvelle situation jugée plus intéressante, leur bien-fondé est toujours sujet à débat. Les stratèges et plus encore les entrepreneurs doivent convaincre les



actionnaires, les investisseurs et les analystes financiers. Les chefs de projet doivent justifier la pertinence et l'intérêt de leurs projets aux yeux contributeurs qui vont devoir s'y impliquer. Dans les trois champs, la notion de « stakeholders » (parties prenantes) jouent un rôle central. [Freeman, 1984 ; Briner et alii, 1990 ; Kim, & Mauborgne, 2000].

3.4. DES ACTIVITES A FORTE INCERTITUDE

Stratégie, entrepreneuriat, et gestion de projet constituent trois activités ouvertes sur l'extérieur qui disposent de « buffers » faibles au sens de Thompson [1967] : les perturbations issues de l'environnement – que leurs actions contribuent aussi à déclencher - peuvent avoir de larges répercussions sur les objectifs et les plans initialement prévus. En matière de stratégie, la notion de stratégie émergente rend compte de ces phénomènes d'évolution. L'entrepreneuship a identifié le phénomène de « liability of newness » [Singh et alii, 1986] qui caractérise la fragilité des organisations de création récente. Enfin, l'incertitude se manifeste dans la gestion de projet sous la figure des modifications dont la fréquence et l'ampleur peuvent conduire à l'abandon des projets.

3.5. UNE DIALECTIQUE ENTRE LE CONTENU ET LE PROCESSUS

Le champ de la stratégie d'entreprise a depuis longtemps repéré la tension et la complémentarité qui existe entre la stratégie envisagée comme contenu (quels sont les objectifs que se doit de poursuivre la firme ?) et la stratégie envisagée comme processus (comment faire émerger la définition desdits objectifs et des moyens de les faire advenir ?). Mais cette dualité entre contenu et processus se retrouve également en matière de gestion de projet et d'entrepreneuriat. Ainsi, les investisseurs ne jugent pas seulement la qualité intrinsèque de la nouvelle activité visée, mais aussi les qualités et les ressources manageriales de l'équipe qui se lance dans l'aventure entrepreneuriale. L'ambiguïté entre résultat visé et processus menant au résultat apparaît encore plus manifeste dans le cas de la gestion de projet, puisque la notion de projet désigne les deux aspects [AFITEP, 1991].

4. UNE APPROCHE NARRATIVE DE LA STRATEGIE, DE L'ENTREPRENEURIAT, ET DE LA GESTION DE PROJET ?

De nombreuses disciplines s'intéressent aux phénomènes narratifs [Polkinghorne, 1988]. Malgré des perspectives différentes, elles se rejoignent quant à l'importance des récits pour attribuer du sens [Weick, 1995, pp. 60-61]. Ce qui parvient à être énoncé sous la forme d'un récit fait sens et ce qui fait sens peut être raconté comme une histoire. Produire et comprendre



des récits constituent deux phénomènes au cœur des processus d'élaboration de sens. Jérôme Bruner [1991] propose dix caractéristiques remarquables des récits qui contribuent à la « construction narrative de la réalité ». Nous allons tout d'abord rapidement les passer en revue. Pour ne pas alourdir la rédaction par une énumération, nous ferons apparaître en italique les arguments de Bruner. Puis nous nous appuyerons sur ces éléments pour étudier l'intérêt d'une approche narrative de la stratégie, de l'entrepreneuriat, et de la gestion de projet.

4.1. LES PROPRIETES DES RECITS

Raconter permet d'inscrire des événements dans le temps, de *représenter le temps*. Les travaux de Paul Ricoeur [1983 – 1985] ont établi l'importance des récits pour rendre compte de la dimension temporelle dans les affaires humaines. Mais le plus humble des récits se distingue d'une chronique, car il ajoute à la dimension temporelle un effet de cohérence, ce que Paul Ricoeur appelle un effet de configuration. Cette intégration en un tout cohérent repose sur l'intrigue de l'histoire.

Ainsi, les *récits relatent des événements particuliers en les intégrant dans un format universel*, le format narratif, qui permet de les comprendre en dépit de leur particularité. Produire ou comprendre un récit suppose de s'appuyer sur ce format, sur ce pattern. Le courant de la psychologie cognitive qui s'intéresse à la production et à la compréhension des récits suggère que ce pattern s'acquiert pendant l'enfance et devient comparable à celui des adultes à partir de l'âge de six ans [Fayol, 1994, pp. 77-96].

L'intentionnalité se situe au cœur de la notion de récit. Même lorsque ce ne sont pas des humains qui sont au centre de l'histoire, mais des choses ou des animaux, ceux-ci se voient prêtés des intentions et sont ainsi anthropomorphisés, comme dans le cas des comptes pour enfants. L'action téléologique occupe une place clef dans ce qui peut se raconter. D'ailleurs les théoriciens de la sémiotique rejoignent les spécialistes de la fiction quand tous suggèrent qu'au cœur des récits se situent un ou plusieurs conflits qui ouvrent sur une quête, selon une logique ternaire, « manque, quête, résolution », qui constitue l'armature de base de la structure narrative.

Les récits se fondent sur l'articulation entre l'habituel et l'inhabituel, sur ce que Bruner appelle *la perturbation et le canonique*. En effet, un récit rend compte de la perturbation d'un état stable et permet d'en comprendre la logique. Trouver un sens à une situation inhabituelle suppose de l'intégrer dans une histoire qui lui confère une signification. Les récits se



distinguent ainsi des scripts des psychologues qui rendent compte de situations banalisées qui se déroulent de façon convenue comme par exemple aller au restaurant. Du fait de ce jeu entre perturbation et habituel, les récits permettent soit de rendre familier l'étrange ou bien inhabituel le familier. En ce sens, les récits constituent toujours des innovations par rapport aux scripts en vigueur à un instant donné. Mais comme un récit ne prend naissance que dans la perturbation d'un état canonique, un récit engendre *une prise de position morale* en définissant ce qu'est ou doit être le canonique, le normal, le souhaitable.

Mais la relation entre récits et scripts s'avère plus complexe qu'il n'y paraît, car les récits sont en fait encadrés par des scripts [Herman, 2002]. En amont d'un récit se situent les scripts banalisés des psychologues, sur lesquels le récit va s'appuyer pour être compréhensible. Ainsi, si l'histoire raconte une scène dans un restaurant, le lecteur / auditeur va pouvoir s'appuyer sur ses scripts « manger dans un restaurant » pour anticiper le déroulement habituel d'un repas de ce type. Cette connaissance commune et partagée est appelée « motif » par les théoriciens de la sémiotique [Everaert-Desmedt, 2000]. Mais en aval du récit se trouve un autre type de script par rapport auquel le lecteur / auditeur va organiser son attente, il s'agit du *genre*. Le genre (science-fiction, western, comédie, romance, etc.) fonctionne comme une sorte de contrat à partir duquel le lecteur / auditeur anticipe le déroulement du récit.

Un récit ne fait pas sens uniquement dans sa correspondance à la réalité, dans ce que les spécialistes appellent son caractère référentiel, sinon les récits de fiction n'existeraient pas. L'acceptabilité d'un récit est fondée sur sa *vérisimilitude*, c'est-à-dire sa plausibilité. Comme les récits constituent des patterns en soi, ils interviennent autant comme miroirs que comme constituants de la réalité. Cette propriété peut sembler surprenante, mais elle est au cœur des démarches de la psychologie narrative ou des histoires de vie. Raconter donne une forme, c'est donc un acte qui crée autant qu'il réfléchit. La réalité des événements peut être prouvée, mais les liens de cause à effet qui les unissent n'est pas forcément accessible dans les mêmes termes. Or, raconter consiste justement à établir des liens. Cette propriété fait que la frontière entre les récits « historiques » et les récits de fiction n'est pas aussi aisée à dessiner qu'il n'y paraît [Mink, 1978]. La vérisimilitude plutôt que la vérifiabilité confère à un récit sa signification et sa portée.

Aussi, les récits sont généralement *ouverts à des interprétations multiples*. Trois propriétés des récits permettent de mieux comprendre cette caractéristique. Tout d'abord, un récit s'appuie implicitement sur un ensemble de connaissances partagées régies en amont par les motifs supposés connus par le lecteur / auditeur et aval par le genre. Ainsi, selon que l'on



interprète la Guerre des Etoiles dans la perspective du genre « science-fiction » ou bien dans celle du « roman d'apprentissage » du héros principal (Luke Skywalker), le sens que prendra le film ne sera pas le même. Ensuite, un récit, par construction, ne relate pas tout. Relaté dans toute sa complexité et son intégralité, le moindre épisode de la vie courante suffirait à remplir des bibliothèques... Un récit est donc fait de trous que le lecteur / auditeur se doit de combler avec sa propre subjectivité, ce qui multiplie les possibilités d'interprétation. Il est ainsi possible de comparer une histoire avec le paradoxe de Zénon [O'Neil, 1996]. Ce philosophe grec montre que si un coureur veut courir cent mètres, il doit tout d'abord couvrir la moitié, c'est-à-dire cinquante mètres. Mais avant d'atteindre cinquante mètres, il faut parcourir vingt-cinq mètres, etc. Il y a à chaque fois une infinité de points intermédiaires à atteindre. Zénon en conclut que le mouvement est donc impossible. Les mathématiques ont démontré depuis qu'une suite infinie peut converger vers un nombre fini et ont levé le paradoxe. Un récit établit cette convergence d'un ensemble a priori infini d'informations vers un pattern fini.

Enfin un récit s'échange contre un effet sur la ou les personnes à qui il est destiné. Comme le souligne Bruner à partir des travaux de Labov et Waletzky [1967], un récit comprend deux composantes : ce qui s'est passé et les raisons qui font qu'il est intéressant de d'évoquer ce qui s'est passé. Les histoires racontées oralement permettent de bien comprendre ces deux composantes. En effet, l'absence de la deuxième composante est généralement sanctionnée par un « et alors ? », réaction de l'auditoire que cherche à éviter tout conteur qui se respecte. La juxtaposition des événements relatés et de l'intention prêtée à qui les relatent peut aboutir à des interprétations différentes. Pour Bruner, loin de constituer un handicap, les possibilités d'interprétations multiples d'un récit en font une forme particulièrement adaptée à la négociation du lien social.

Des lors qu'est-ce qui fait le sens d'un récit ? L'intention de l'auteur, le texte lui-même, le lecteur / auditeur ou le contexte ? Seul le contexte apporte une réponse générale à cette question, car il englobe les trois autres termes. Mais il s'agit d'une réponse insatisfaisante, car par définition, le contexte n'a pas de limite [Culler, 1997, pp. 66-67]. C'est pourquoi le sens d'un récit *dépend du contexte et demeure toujours négociable*. Les auteurs qui s'inscrivent dans le courant post-moderne s'appuient sur cette propriété pour « déconstruire » les récits qu'ils analysent.

Dernier point, les récits s'accumulent entre eux et s'articulent à la manière d'un *système*. Les critiques littéraires ont montré au travers de la notion d'intertextualité qu'un roman n'est jamais dans le vide, il s'inscrit dans une tradition et dans un univers déjà plein d'autres



ouvrages qu'il imite, discute, critique et dont il s'inspire. Pour Bruner, cette articulation des récits les uns avec les autres contribue à forger la culture d'un groupe, de la même façon que les précédents dans le droit s'organisent pour former la jurisprudence. David Boje [1992] a retrouvé cette caractéristique dans les travaux qu'il a menés sur les « storytelling organizations ».

4.2. ARTICULATION ENTRE LES PROPRIETES DES RECITS ET LES ENJEUX DE LA STRATEGIE, DE L'ENTREPRENEURIAT, ET DE LA GESTION DE PROJET

Tout d'abord, il est évident que stratégie, gestion de projet et entrepreneuriat sont inscrits dans le temps. Le management du temps constitue une dimension clef dans chacune des activités et l'importance de la planification dans chacun des trois champs suggère à quel point le temps joue un rôle central. Mais, cette inscription dans le temps n'est pas suffisante à elle seule. En effet, les plans doivent aussi manifester une cohérence d'ensemble. Les notions de vision ou de pattern en stratégie, le concept de « business model » en entrepreneuriat ou le plan directeur dans les projets illustrent que, comme dans un récit, les plans se doivent de présenter une architecture d'ensemble [Magretta, 2002 ; Throgmorton, 1996].

Ensuite, stratégie, gestion de projet et entrepreneuriat constituent des démarches intentionnelles, finalisées, tendues vers un objectif (cf. supra). D'ailleurs toutes trois peuvent être appréhendées comme une quête : de l'avantage concurrentiel garant de résultats supérieurs à la moyenne de l'industrie dans le cas de la stratégie, quête de la pérennité et du développement de l'activité nouvellement créée dans le cas de l'entrepreneuriat, quête d'un produit ou d'un process qui n'existe pas encore en ce qui concerne la gestion de projet.

Les trois activités se situent au cœur de l'articulation entre l'habituel et l'inhabituel. En effet, dans les trois cas, comme il l'a été décrit plus haut, un enjeu clef consiste à transformer le statu quo. Comme dans le cas des récits, stratégie, gestion de projet et entrepreneuriat supposent un regard normatif sous-jacent. En effet, les trois activités ne sont fondées qu'à partir du moment où elles établissent une critique valide du statu quo en vigueur, qu'il porte sur l'interne (les processus de l'entreprise) ou l'environnement (structure de la dynamique concurrentielle). C'est la raison pour laquelle elles sont le plus souvent sujettes à débat, à des interprétations différentes. Leurs parties prenantes sont toujours fondées à se demander « si c'est bien raisonnable », si l'action envisagée est idoine et souhaitable.

Comme dans le cas d'un récit, ce n'est pas la référence à une réalité existante qui fonde le sens de la stratégie, de l'entrepreneuriat ou de la gestion de projet et ce pour une raison



simple : ces trois activités sont par nature entachées d'incertitude, car elles portent sur le futur et renvoient à une situation qui n'existe pas encore. C'est donc leur pertinence et leur plausibilité qui font leur capacité de conviction et non leur référentialité.

A l'instar des romans ou des films, stratégie, entrepreneuriat et gestion de projet n'interviennent pas sur un terrain vierge, mais s'élaborent et se conduisent dans un univers déjà saturé d'autres stratégies, d'autres créations d'entreprises, d'autres projets, terminés, en cours, à venir. Le jugement qui est par exemple porté sur un nouveau processus entrepreneurial n'est indépendant, ni des autres opérations qu'ont pu évaluer les investisseurs, ni de l'ambiance du moment, comme les mouvements d'expansion et de compression du financement des start-up de la nouvelle économie l'ont montré au cours des années récentes. Les courants de recherche sur la mode managériale ou l'isomorphisme institutionnel soulignent ces effets d'imitation et de comparaison. Enfin, tout comme les romans ou les films, stratégie, entrepreneuriat et gestion de projet relèvent de genres identifiables au travers de courants de recherche différenciés et de formats de présentation eux-aussi stylisés de façon différente : le plan stratégique, le business-plan et le plan directeur de projet. Mais comme dans le cas des récits, ces documents ne sauraient tout prescrire par avance. Il demeure toujours une part clef d'improvisation dans l'action, même si celle-ci s'avère ex post dans l'esprit du plan. C'est pourquoi stratégie, entrepreneuriat et gestion de projet partagent la même tension entre planification et mise en œuvre.

Tableau récapitulatif : les caractéristiques des récits et leur correspondance par rapport à la stratégie, l'entrepreneuriat et la gestion de projet

Caractéristiques des récits	Application à la stratégie, l'entrepreneuriat et la gestion de projet
Représentation du temps	Planification
Pattern de représentation	Vision, business model, plan directeur
Intentionnalité	Objectifs, logique de quête
Articulation entre l'habituel et l'inhabituel	Situation par rapport au statu quo
Position morale	Critique sous-jacente de l'existant
Vérisimilitude	Plausibilité, niveau de risque
Existence de genres	Littératures spécifiques, modes spécifiques de présentation et d'évaluation
Ouverture sur des interprétations multiples	Activités soumises à débat
Importance du contexte	Orientation vers le futur avec incertitude
Effet de jurisprudence	Dépendance par rapport au passé, aux précédents et aux anticipations économiques



5. TROIS IMPLICATIONS

Ce rapprochement entre les caractéristiques du récit et les enjeux de la stratégie, de l'entrepreneuriat et de la gestion de projet ouvrent de nombreuses perspectives. Nous nous proposons dans le cadre de cet article d'en explorer trois.

5.1. LA STRATEGIE, L'ENTREPRENEURIAT ET LA GESTION DE PROJET PRENNENT SENS ET S'INCARNENT SOUS LA FORME DE RECITS

La première et peut être la plus importante conséquence du rapprochement que nous avons opéré précédemment consiste à suggérer que la stratégie, l'entrepreneuriat et la gestion de projet prennent forme et sens sous la forme de récits. Loin de constituer un simple habillage de l'action envisagée, le récit lui donne sens et l'incarne. Comme le souligne Karl Weick dans plusieurs de ses travaux, « How can I know what I think or feel until I see what I say and do ? ». Pour les acteurs impliqués, raconter la stratégie, le processus entrepreneurial ou le projet constitue un moyen de le faire exister, de le rendre compréhensible par autrui et ce tout au long de l'action. Au début de l'action, c'est un moyen de montrer et de partager, avant de s'engager le résultat et la démarche poursuivis. Pendant le cours de l'action, raconter permet de faire le lien entre les objectifs à atteindre et les premiers éléments concrets obtenus. Une fois l'action terminée, mettre en récit permet de capitaliser et de tirer les enseignements de ce qui a été accompli [Bertheau et Christian, 1997].

Ainsi, stratégie, entrepreneuriat et gestion de projet interviennent à la fois comme un ensemble d'actions et comme le récit concomitant de ces actions pour les rendre significatives, et partageables. Des lors, être capable de raconter la stratégie, le processus entrepreneurial ou bien le projet dans lequel un acteur est engagé constitue une compétence clef pour guider l'action collective. Ce travail agit à la manière d'une maquette dans les démarches de conception [Christian, 1999]. Une maquette ou un prototype permet de rendre tangibles les hypothèses qui guident le design d'un objet. Une fois produite, la maquette prend une existence propre. Grâce à elle, il devient possible de tester si les hypothèses envisagées convergent vers une forme cohérente ou non. De la même façon, raconter une stratégie, un processus entrepreneurial ou un projet oblige les acteurs impliqués à produire un récit dont la cohérence et la pertinence peuvent être mises à l'épreuve. Une fois le récit conté, celui-ci prend une existence propre et peut être considéré sous différentes perspectives [Novak, 1975, p. 179]. Si le récit qui est ainsi produit sonne faux ou ne tient pas debout, les acteurs engagés disposent d'un signal précieux pour les inciter à retravailler leur copie.



La dimension narrative de la stratégie, l'entrepreneuriat et la gestion de projet constitue une face clef dans la mesure où c'est en les abordant comme des récits que les non spécialistes vont évaluer la pertinence, l'intérêt et la cohérence d'un plan stratégique, d'un business plan ou d'un projet. Or, les travaux sur les « stakeholders » (parties prenantes) montrent que le poids des non spécialistes tend à s'accroître dans les situations de gestion. Dans le champ du droit, Bennet (1978) suggère que c'est la compétence narrative qui justifie le fait qu'il est raisonnable de confier la possibilité de juger dans les procès à des jurys populaires composés de non spécialistes. En effet, c'est au travers de leurs compétences narratives, assistées par les spécialistes du droit (juges, procureurs, avocats, etc.) que les jurés parviennent à établir leur diagnostic [Pennington et Hastie, 1986].

5.2. UNE REINTERPRETATION NARRATIVE DE L'IMPORTANCE D'AFFICHER DES OBJECTIFS

Les travaux de la cognition managériale ont montré l'importance du sens attribué à l'action dans le travail des managers [Laroche et Nioche, 1994]. Les chercheurs qui ont étudié les processus de fabrication de sens (sensemaking) soulignent le caractère rétrospectif de la construction de sens. [Weick, 1979, 1995 ; Gioia, 1986]. Même lorsqu'il s'agit d'anticiper le futur, pour produire du sens, il faut supposer existante une situation future pour pouvoir ensuite considérer la trajectoire qui y conduit de façon rétrospective. [Gioia, 1986, p. 63] Ce processus est strictement identique à la façon dont les lecteurs / auditeurs lisent et comprennent un récit [Adam, 1996, p. 18]. Ils supposent la fin possible de l'histoire et réexaminant constamment cette hypothèse à la lumière des informations nouvelles que leur apporte le récit. Les histoires drôles illustrent parfaitement ce mécanisme de compréhension des récits puisque leur humour repose sur un jeu avec les anticipations que font les lecteurs / auditeurs. Ce constat présente plusieurs intérêts pour la stratégie, l'entrepreneuriat et la gestion de projet.

D'une part, il suggère que les notions « d'intention stratégique », de « vision » ou de « concept » sont capitales pour permettre de comprendre la stratégie, la démarche entrepreneuriale ou bien le projet. En effet, ces notions définissent la situation future souhaitée qui constitue la clef qui permet la construction rétrospective du sens. D'autre part, une approche narrative permet de revisiter la notion de rythme dont plusieurs auteurs soulignent l'importance dans le domaine de la stratégie [Eisenhardt & Brown, 1998], de l'entrepreneuriat [Gersick, 1994] et de la conduite de projet [Gersick, 1989]. Rythmer le déroulement de la stratégie ou d'un projet permet aux parties prenantes impliquées de

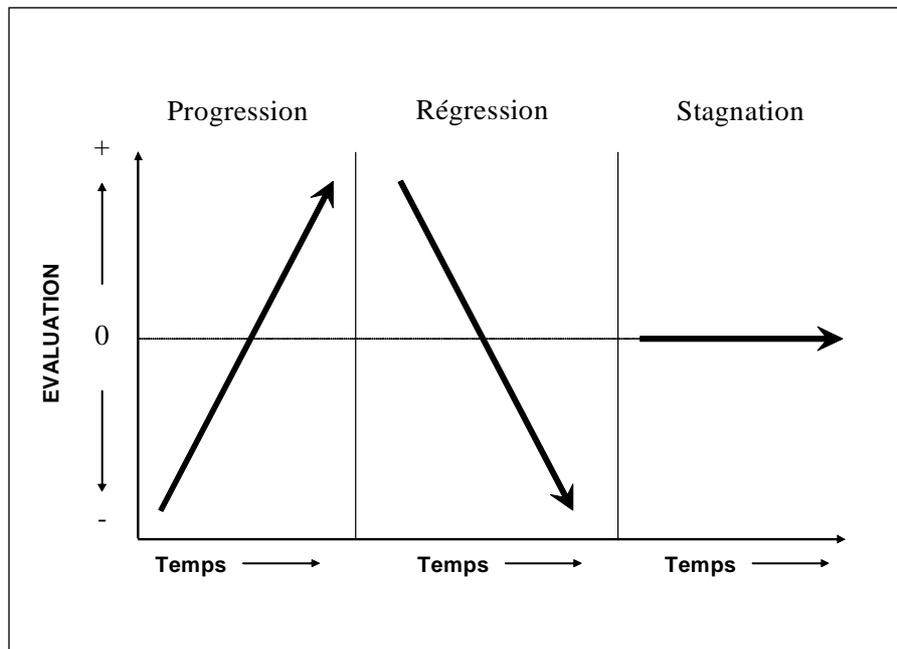


déterminer des épisodes avec un début et une fin et de les obliger à reconsidérer la cohérence de l'histoire dans laquelle ils sont engagés. Dès lors, la notion de rythme stratégique ou bien le classique jalonnement dans les projets sont des outils clefs grâce auxquels la dynamique de construction de sens identifiée par Gioia et Chittipeddi [1991] dans les changements stratégiques se joue. Les acteurs chargés de la conduite de la stratégie, de la démarche entrepreneuriale ou du projet donnent le sens qu'ils attribuent à l'épisode considéré et montrent comment cet épisode s'intègre dans l'histoire globale qui mène à l'objectif visé. Les parties prenantes impliquées peuvent quant à elles juger de la compatibilité entre le récit qu'elles construisent et celui que leur proposent les dirigeants. Le rythme donné au cheminement stratégique, au processus entrepreneurial ou au projet permet d'identifier des épisodes avec un début et une fin, bref d'opérer le travail de « bracketing » [Weick, 1969] qui constitue la clef de voûte de l'attribution de sens au flot continu de l'expérience.

5.3. QU'EST-CE QUI FAIT QUE L'HISTOIRE D'UN PROJET OU BIEN UN RECIT STRATEGIQUE OU ENTREPRENEURIAL SONT INTERESSANTS ?

Gergen et Gergen [1986 :25] soulignent deux propriétés centrales des récits. Un récit ordonne un ensemble d'évènements en une suite logique et chronologique, et ceci selon une direction vers l'atteinte d'un résultat souhaité. A partir de ces deux propriétés, ces auteurs suggèrent trois types de récits, comme le résume le schéma ci-dessous :

- Les récits de progression dans lesquels les évènements conduisent à se rapprocher de l'état final souhaité.
- Les récits de régression dans lesquels on s'éloigne de l'état final.
- Les récits de stagnation dans lesquels il n'y a ni éloignement ni rapprochement de l'état final souhaité.



A partir de ce modèle, Gergen et Gergen [1986 :29-31] identifient deux phénomènes qui font la force dramatique d'un récit et donc son intérêt : un changement dans la direction du récit ou bien un changement dans la pente de la courbe. Prenons deux exemples pour illustrer cet argument. Le cas d'IBM au début des années quatre-vingt-dix relève d'un changement dans la direction du récit : IBM passe du statut d'entreprise dominante au statut d'entreprise au bord de la faillite, et sa situation devient subitement particulièrement intéressante. Le cas de Palm Computing éclaire l'effet d'un changement dans la pente de la trajectoire. Après une trajectoire fulgurante d'ascension, l'entreprise a créé un nouveau marché, et doit désormais faire face à une concurrence renforcée qui rend plus difficile les perspectives de croissance. Il est possible d'ajouter un troisième phénomène qui déclenche un effet d'engagement dramatique : il s'agit de la transformation ou de l'inversion de l'espace d'évaluation. La situation récente d'ENRON illustre cette dynamique. Les pratiques de l'entreprise demeurent globalement stables, mais le regard porté sur elles par les parties prenantes dénonce la logique. La trajectoire auparavant identifiée comme une dynamique de progression se transforme en trajectoire de régression

Starbuck et Miliken [1988, p. 321] ont montré dans leur analyse des processus liés à la catastrophe de la navette Challenger qu'il est difficile pour des acteurs impliqués dans une histoire organisationnelle de présenter a priori autre chose qu'une trajectoire de progression, car il leur est sinon impossible de justifier la pertinence et l'intérêt de leur action. C'est la raison pour laquelle la stratégie, l'entrepreneuriat et la gestion de projet, vus de leurs



responsables, se présentent ex ante comme des contes de fées. Il ne peut s'agir que de récits de progression.

Si stratégie, entrepreneuriat et gestion de projet proposent des récits de progression, ils véhiculent plus ou moins explicitement une critique de la situation de départ puisqu'ils suggèrent une logique de progression vers une situation jugée plus désirable. Il s'agit de l'articulation entre l'habituel et l'inhabituel évoquée plus haut. Ainsi stratégie, entrepreneuriat et gestion de projet agissent à la manière des démarches qualité. Lorsqu'une entreprise se lance dans une telle démarche et annonce fièrement : « désormais, nous allons faire de la qualité ! », ses membres reçoivent la démarche comme une critique plus ou moins voilée de leurs pratiques antérieures puisque le slogan suppose qu'auparavant, les gens ne faisaient pas un travail de qualité. C'est un point délicat tout particulièrement pour le management stratégique et la gestion de projet car à la différence de l'entrepreneuriat, la critique porte sur les pratiques internes. Aussi, les stratèges et gestionnaires de projet se retrouvent face à un dilemme. Il leur faut mettre en valeur la rupture par rapport au statu quo qu'ils apportent, car c'est ce qui fait l'intérêt de leur démarche et la force de leur récit, mais dans le même temps il leur faut honorer le passé [Eden & Ackermann, 1998] afin de ne pas critiquer trop frontalement les pratiques antérieures.

6. CONCLUSION

Stratégie, entrepreneuriat et gestion de projet constituent des processus finalisés, signifiants, inscrits dans le temps qui relatent l'action de protagonistes porteurs d'intentions. Dans chacun des trois champs, la notion de rythme est essentielle pour marquer les transitions, le cheminement du début vers la fin de l'action.

Le présent article s'est efforcé de montrer les proximités structurelles entre récit d'une part et stratégie, entrepreneuriat et gestion de projet d'autre part, qui justifient une approche narrative de ces trois champs. Ce rapprochement s'initie actuellement dans les sciences de gestion et ouvre des perspectives intéressantes dans la mesure où il réhabilite dans les sciences de gestion une compétence familière, mais souvent déconsidérée à savoir produire et comprendre des histoires. De surcroît le tournant narratif dans les sciences sociales montrent l'intérêt de la notion de récit pour aborder des questions comme la mémoire, l'identité ou les communautés [Hinchman & Hinchman, 1997], ce qui promet des connexions fructueuses avec des problématiques de gestion actuelles et importantes, comme l'apprentissage organisationnel, les communautés de pratiques et l'identité individuelle et collective en entreprise.



REMERCIEMENTS

Travail réalisé grâce au concours de l'ESCP-EAP, de la FNEGE et du CIBER, McCombs School of Business, University of Texas at Austin.



7. BIBLIOGRAPHIE

- **AFITEP**, Le management de projet, principes et pratiques, AFNOR, Paris, 1991.
- **D., Barry, and M., Elmes**, « Strategy retold : toward a narrative view of strategic discourse », *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 429-452, 1997.
- **W. L. Bennett**, « Storytelling in Criminal Trials: A Model of Social Judgment », *The Quarterly Journal of Speech*, Vol. 64, No. 1 (February), pp. 1-22, 1978.
- **P. Bertheau et D. Christian**, « 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, 1997.
- **D. Boje**, *Narrative methods for organizational and communication research*, Sage Publications, 2001.
- **D. Boje**, « The storytelling organization : a study of story performance in an office-supply firm », *Administrative science quarterly*, Vol. 36, pp. 106-126, 1992.
- **M. Boyce**, « Organizational story and storytelling: a critical review. », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9(5): 5-26, 1997.
- **T. Boudès**, « Faut-il demander des contes au management stratégique ? La dimension narrative de la stratégie d'entreprise », XI^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Juin, Paris France, 2002.
- **T., Boudès et D. Christian**, « Du reporting au raconting dans la conduite des projets », *Gérer et Comprendre*, Mars, pp. 52-63, 2000.
- **J.-P. Boutinet**, *Anthropologie du projet*, P.U.F., Paris, 3^e édition, 312p, 1993.
- **W., Briner, M. Geddes and C. Hastings**, *Project leadership*, Gower Publishing Ltd., Hampshire, trad. franç., (1993), *Le manager de projet : un leader*, traduit par U. Hyzy, AFNOR, Paris, 177p, 1990.
- **J. Bruner**, « The Narrative Construction of Reality », *Critical Inquiry*, 18(1):1-21, 1991.
- **D. Christian**, *Compter, raconter ? La stratégie du récit*. Maxima, Paris, 1999.
- **J. Culler**, *Literary Theory. A Very Short Introduction*, Oxford: Oxford University Press, 145p, 1997.
- **B. Czarniawska**, *A narrative approach to organization studies.*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- **V.I. De La ville**, « D'écrire la stratégie : Réflexions sur la production de récits dans la recherche en management stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n°32, pp. 131-152, 2003.



- **V.I. De La ville et E. Mounoud**, « Narrating the practice of ‘strategy’ : in search of a genre... », EGOS 17th Colloquium, Lyon, France, 5-7th July, 2001.
- **R.P. Declerck, J.-P. Debourse et C. Navarre**, Méthode de direction générale. Le management stratégique, Paris, Hommes et Techniques, 225p, 1983.
- **J.J. Deuten and A. Rip**, « Narrative Infrastructure in Product Creation Processes », Organization, Vol. 7(1) :69-93, 2000.
- **S. Drakopoulou Dodd**, « Metaphors and meaning; A grounded cultural model of us entrepreneurship », Journal of Business Venturing, 17(5) :519-535, 2002.
- **ECOSIP (ouvrage collectif du groupe, sous la direction de V. Giard et C. Midler)**, (1993), Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences, Economica, Paris, 327p.
- **C. Eden and F. Ackermann**, Making Strategy: The Journey of Strategic Management, Sage Publications, 1998.
- **K.M. Eisenhardt and S.L. Brown**, « Time pacing: Competing in markets that won't stand still », Harvard Business Review, 76(2): 59-70, 1998.
- **N., Everaert-Desmedt**, Sémiotique du récit, De Boeck Université, Bruxelles, 3e Ed, 2000.
- **M. Fayol**, Le récit et sa construction, un approche de psychologie cognitive, Delachaux et Niestlé, Lausanne, 1994.
- **R.E. Freeman**, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman, 1984.
- **F. Fréry, G. Johnson et K. Scholes**, Stratégique, Publi Union, 2000.
- **Y. Gabriel**, Storytelling in organizations, facts, fictions, and fantasies, Oxford University Press, 266p, 2000.
- **K.J. Gergen and M.M. Gergen**, “Narrative Form and the Construction of Psychological Science”, in T. Sarbin, Narrative psychology, the storied nature of human conduct, Praeger, 303p, pp. 22-44, 1986.
- **C.J.G. Gersick**, « Pacing strategic change : the case of a new venture », Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 9-45, 1994.
- **C.J.G. Gersick**, « Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups », Academy of Management Journal, Vol. 32, pp. 274-309, 1989.
- **D.A. Gioia**, « Symbols, Scripts, and Sensemaking. Creating Meaning in the Organizational Experience », in H.P. Sims, D.A. Gioia, (Eds.), The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 375p, pp. 49-74, 1986.
- **D.A. Gioia and K. Chittipeddi**, « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », Strategic Management Journal, Vol 12, pp. 433-448, 1991.



- **F. Giroux**, « L'analyse narrative de la stratégie », IXe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Juillet, Lyon France, 2000.
- **L.E. Greiner**, « Evolution and revolution as organizations grow », Harvard Business Review, 50: 37-46, 1972.
- **M.T. Hannan and J. Freeman**, « Structural inertia and organizational change », American sociological review, 49:149-164, 1984.
- **L.P. Hinchman and S.K. Hinchman** (Eds.), Memory, Identity, Community. The Idea of Narrative in the Human Sciences, New York : SUNY, 1997.
- **D. Herman**, Story Logic, University of Nebraska Press: Lincoln and London, 477p, 2002.
- **G. Johnson**, « Rethinking incrementalism », Strategic management journal, Vol. 9, pp. 75-91, 1988.
- **C. Kim and R. Mauborgne**, « Knowing a Winning Business Idea When You See One. », Harvard Business Review, September-October, Vol. 78(5),pp.129-138, 2000.
- **W. Labov and J. Waletzky**, « Narrative Analysis: Oral version of personal expérience », In June Helm, Ed. Essays on the verbal and visual arts. , 12-44. Seattle, University of Washington Press, 1967.
- **H. Laroche et J.-P. Nioche**, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue Française de Gestion, No. 99, pp. 66-78, 1994.
- **A. Laufer**, Simultaneous Management: Managing Projects in a Dynamic Environment, AMACOM, 313p, 1994.
- **A. Laufer and E.J.Hoffman**, Project Management Success Stories. Lessons of Project Leaders, New York, John Wiley & Sons, 254p, 2000.
- **I. M. Levin**, « Vision resited », The Journal of Applied Behavioral Science, Arlington, Vol. 36:1, pp. 91-107, 2000.
- **M. Lounsbury and M.A. Glynn**, « Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources », Strategic Management Journal, Vol. 22, pp. 545-564, 2001.
- **J., Magretta**, « Why Business Models Matter », Harvard Business Review, May, pp. 3-8, 2002.
- **C. Midler**, « Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception », Cahier du centre de Recherche en Gestion, n°13, septembre, 96 p, pp. 11-26, 1996.
- **L.O. Mink**, « 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, 1978.



- **H. Mintzberg, B. Ahlstrand and J. Lampel**, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
- **H. Mintzberg, and J.A. Waters**, « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, Vol. 6, n°3, pp. 257-272, 1985.
- **M. Novak**, « “Story” and Experience », in J.B. Wiggins, (Ed.), *Religion as Story*, Harper & Row Publishers, New York, 203p., pp. 175-200, 1975.
- **P. O’Neill**, *Fictions of Discourse. Reading Narrative Theory*, University of Toronto Press, 1996.
- **N., Pennington & R. Hastie**, « Evidence evaluation in complex decision making », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 242-258, 1986.
- **D.E. Polkinghorne**, *Narrative knowing and the human sciences*, State University of New York Press, 1988.
- **J.B. Quinn**, *Strategies for Changes: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1980.
- **D. Rae**, « Understanding entrepreneurial learning: a question of how? », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3):145-159, 2000.
- **P. Ricoeur**, *Temps et récit*, Paris, Le Seuil, trois tomes, 1983 – 1985.
- **G. Shaw, R. Brown and P. Bromiley**, « Strategic stories : How 3M is rewriting business planning », *Harvard Business Review*, May-June, pp. 41-50, 1998.
- **J.V. Singh, D.J. Tucker, and R.J. House**, « Organizational legitimacy and the liability of newness », *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193, 1986.
- **W.H. Starbuck, and F.J. Milliken**, « Challenger : fine-tuning the odds until something breaks », *Journal of management studies*, Vol. 25, pp. 319-340, 1988.
- **C. Steyaert, and R. Bouwen**, « Telling Stories of Entrepreneurship – Towards a Narrative-Contextual Epistemology for Entrepreneurial Studies », in R. Donckels & A. Miettinen, *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millenium*, Aldershot:Ashgate, pp. 47-62, 1997.
- **J.D. Thompson**, *Organizations in action*, Mc Graw-Hill, New York, 192p, 1967.
- **J. A Throgmorton**,., *Planning as Persuasive Storytelling: The Rhetorical Construction of Chicago's Electric Future*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press, 1996.
- **H. Tsoukas and M.-J. Hatch**, « Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity », *Human Relations*, Vol. 54, pp. 979-1013, 2001.



- **K. Van der Heijden**, Scenarios. The Art of Strategic Conversation, John Wiley & Sons, 305p, 1996.
- **K.E. Weick**, Sensemaking in organizations, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- **K.E. Weick**, The social psychology of organizing, Addison-Wesley, 2e Ed, 1st Ed 1969, 1979.
- **P. Zarifian**, « L'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitants dans l'industrie de masse flexible », in ECOSIP (ouvrage collectif du groupe, sous la direction de V. Giard et C. Midler), Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences, Economica, Paris, 327p., pp. 217-243, 1993.