-IX^{ÈME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-
" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

L'analyse narrative de la stratégie

par
Nicole Giroux

Département de Communication
Université de Montréal
C.P. 6128 Succursale Centre-Ville
Montréal, Québec, Canada
H3C 3J7
tél: 514-343-7717
fax: 514-343-2298
mél : girouxni@com.umontreal.ca

Mots-clés : stratégie, communication, méthodologie, analyse narrative

L'ANALYSE NARRATIVE DE LA STRATEGIE

Traditionnellement, le champ de la recherche en stratégie a été subdivisé selon les deux préoccupations majeures des observateurs : le contenu de la stratégie et son processus de formation. Cette division a donné lieu à des oppositions et des clivages qui apparaissent aujourd'hui réducteurs. Dans la réalité des choses, ces deux dimensions de la stratégie sont étroitement liées. Elles sont en fait constamment imbriquées dans les échanges langagiers qui ont lieu entre les parties prenantes à la stratégie.

Ainsi, les partenaires à la stratégie discutent constamment entre eux du “quoi” et du “comment” des activités de l'organisation afin de donner sens à leurs actions dans l'immédiat et dans le futur. Cette intense activité de communication n'est pas surprenante pour qui définit la stratégie comme le processus de création de sens (orientation et signification) dans l'action collective coordonnée. Il s'agit là toutefois d'une définition très particulière, constructionniste, de la stratégie qui a des implications méthodologiques importantes sur lesquelles il est nécessaire de se pencher. En effet, la définition que le chercheur donne à la stratégie n'est pas neutre. Elle fonde la méthode utilisée pour étudier son objet.

Dans ce texte, après avoir décrit le clivage contenu-processus et les positions méthodologiques qui en découlent, nous poserons la pertinence d'une approche communicationnelle. Cela nous mènera à proposer l'analyse narrative comme nouvel instrument à ajouter à l'éventail d'outils conceptuels et méthodologiques en usage actuellement dans le champ de la stratégie.

LA STRATEGIE : DU DECRET A LA POLYPHONIE

Les deux perspectives à la stratégie, celle du contenu et celle du processus, décrivent de manière très différente les échanges entre les partenaires à la stratégie : les protagonistes organisationnels y ont des rôles très différents et les chercheurs/observateurs y utilisent des tactiques de création de connaissances distincts.

La perspective de la stratégie comme contenu

La perspective de la stratégie comme contenu vise à fournir aux dirigeants des outils pour définir la stratégie optimale. Basée sur une conception de la stratégie comme processus délibéré de formulation, cette approche focalise l'attention sur le dirigeant au sommet qui a pour responsabilité première l'élaboration d'une vision articulée sous-tendue par une démarche rationnelle de traitement de l'information, de calcul économique et politique. Sa position dans la mise en oeuvre se limite le plus souvent à la promulgation de la nouvelle orientation et à la mobilisation de ses troupes. La mise en oeuvre de la stratégie est présentée surtout comme la gestion dans le quotidien du changement stratégique et de la résistance qu'il suscite. Dans cette perspective, le dirigeant pense la stratégie et la décrète. Il laisse ensuite à ses subordonnés la tâche de la réaliser concrètement.

Cette perspective téléologique et hétéronome de la stratégie de la firme se reflète dans l'approche méthodologique de la stratégie qui se veut positiviste, nomothétique, étudiant à distance les orientations de la firme à partir de questionnaires ou de statistiques portant sur de grands ensembles, et cela en longue période.

La perspective de la stratégie comme processus

La perspective de la stratégie comme processus est essentiellement descriptive et analytique. Le processus stratégique est alors apparu davantage émergent. Les chercheurs de cette approche ont mis en lumière le rôle important d'acteurs autres que les dirigeants dans l'élaboration de la stratégie. La stratégie est alors définie comme contenu en construction. L'inclusion dans les "conversations stratégiques" (Westley, 1990) devient alors un enjeu pour les acteurs qui veulent influencer la stratégie.

Pour étudier le processus d'émergence de la pensée stratégique, les chercheurs se sont rapprochés de l'organisation pour observer, à proximité, les activités des membres de l'organisation. Ils ont pris une position subjectiviste pour étudier, en profondeur, un petit nombre de cas qu'ils ont ensuite comparés. Ils sont allés rencontrer un plus grand nombre de participants et ont cherché à comprendre, par le biais d'entretiens, quel sens ceux-ci donnaient à leurs actions et aux activités de la firme.

Complémentarité et lacunes des deux perspectives

Ces deux approches apparaissent complémentaires et indissociables car, en somme, la perspective du contenu cherche à définir comment trouver "la bonne stratégie" et la perspective du processus étudie comment les différents partenaires s'y prennent pour faire accepter leur conception de "la bonne stratégie". Toutes les deux signalent le caractère créatif de l'élaboration de la stratégie.

Ces deux perspectives comportent toutefois des limites. D'une part, la formulation est survalorisée au détriment de la mise en oeuvre. Lorsque celle-ci est prise en compte, c'est le plus souvent pour décrire les décisions et actions des dirigeants et non les actions effectives de réalisation par les exécutants. Cette façon de faire passe sous silence les différences entre les acteurs quant aux représentations, aux logiques d'action et au langage (hétéroglossie). D'autre part, on fait peu mention de la réinterprétation de la stratégie par les divers groupes en fonction de leurs préoccupations et de leurs points de vue (Demers, 1993). On étudie le processus d'élaboration de la stratégie en oubliant que la stratégie est une idée en constante évolution. Ces deux lacunes proviennent, croyons-nous, de l'occultation de la dimension communicationnelle de la stratégie. Or, celle-ci montre que le contenu stratégique est une configuration sémantique, une structure de signification. Elle fait voir que le processus constitue essentiellement une "chaîne de conversations" disséminées dans le temps et l'espace organisationnel. Ainsi, en se disant, la stratégie se réaffirme, se modifie, se concrétise.

LA COMMUNICATION : DE L'ENONCE A L'ENONCIATION

Traditionnellement, la communication a occupé peu de place dans la littérature en stratégie. Elle a été longtemps définie comme l'instrument de transmission de la volonté des dirigeants, comme le moyen de diffuser les intentions stratégiques. Plus récemment, elle a été décrite comme émergente et même constitutive de la stratégie. Ces deux perspectives, celle de la diffusion et celle de l'émergence, étudient des phénomènes communicationnels différents.

La perspective de la diffusion

La communication a été le plus souvent associée à la rédaction d'un énoncé de mission, à l'annonce officielle du changement faite par la direction aux employés. Elle se manifestait par les communiqués et conférences de presse adressés aux médias pour rejoindre actionnaires et clients et les convaincre du bien-fondé de l'orientation prise par la firme et pour faire connaître les résultats attendus et/ou réalisés de ses activités. La communication servait donc à informer, expliquer et mobiliser. C'est la dimension rhétorique de la communication qui est ainsi mise en valeur. L'accent est alors mis sur le message tant dans son contenu que dans sa forme et sur la qualité de la transmission et de la réception.

Les chercheurs ont donc étudié la parole et les discours des dirigeants de même que les textes officiels de l'organisation (Chreim et Giroux, 1996) pour en tirer les leçons et proposer des manières de "cadre" leurs messages (Fairhurst et Sarr, 1996), de les formuler (Armenakis et al., 1993) de manière à obtenir l'adhésion des partenaires internes et externes de la firme au projet d'entreprise. Dans cette perspective, le département de communication sert de courroie de transmission des messages de la direction, sa principale tâche étant de mettre en forme le texte stratégique décidé par la direction et de faire en sorte qu'il soit bien adapté aux divers auditoires concernés.

La communication de la stratégie comme énoncé a des avantages puisqu'elle est en général facilement accessible aux chercheurs. En effet, les documents formels et publics (rapports annuels, discours des dirigeants, documents publicitaires, documents sur sites web) sont relativement faciles à colliger. Les documents internes (mémos, lettres aux employés, journaux internes) le sont aussi dans la mesure où leur obtention ne constitue pas une manoeuvre intrusive ou menaçante.

La perspective de l'émergence

Plus récemment, s'appuyant sur les théories développées en sociologie et en communication, plusieurs chercheurs ont attiré l'attention sur la stratégie comme une action communicationnelle en situation. Ils ont alors proposé l'étude de la stratégie dans les interactions, de la stratégie comme énonciation. Ainsi, les théories de la structuration (Giddens, 1987) de la traduction (Callon, 1986) et du texte/conversation (Taylor, 1993) ont attiré l'attention sur les négociations autour de l'élaboration du réseau de partenaires à enrôler. Les travaux de chercheurs qui se sont penchés sur la création de signification en organisation (Boden, 1994; Van Every et Taylor, 1998 ; Weick, 1995) ont proposé l'analyse minutieuse des interactions, des conversations pour étudier l'organisation en train de se penser et de se réaliser.

Ils ont alors employé l'observation et l'enregistrement audio pour recueillir leurs données. Il faut toutefois mentionner que les corpus ainsi étudiés étaient réduits à des situations précises de formulation (discussions lors de réunions, transcriptions de commissions d'études) ou de mise en oeuvre (discussions lors de l'implantation d'une nouvelle technologie, rencontres avec les clients, discussions entre exécutants)(Cooren, 1995 ; Detchessahar, 1998 ; Hatch et Erlich, 1998). Les études ont alors donné une autre vision de la stratégie. Celle-ci est ainsi décrite comme un processus de délibération, de dialogue visant l'intercompréhension des acteurs autour

d'une orientation commune à donner à leurs actions. Cette perspective, plus étroitement localisée, découle des difficultés mentionnées précédemment, à savoir la prise en compte de toutes les énonciations réalisées simultanément dans l'organisation.

Un même dilemme méthodologique

On se retrouve donc encore confronté au même dilemme : étudier la stratégie officielle des dirigeants dans le discours rhétorique de l'élite ou bien étudier la stratégie telle qu'elle se forme et se réalise dans les conversations locales. Dans le premier cas la polyphonie est limitée et dans le second, il faut trouver une façon de comparer les représentations évolutives des divers acteurs en tenant compte de leur logique d'action et de leur langage spécifique. Comme nous le verrons dans les lignes qui suivent, la littérature récente en communication et en organisation suggère l'emploi de la narration comme voie possible d'accès à la diversité et à la mouvance tant de l'énoncé que de l'énonciation. Elle apparaît donc comme une approche méthodologique prometteuse pour l'étude de la stratégie.

LA NARRATION COMME MODE DE CONNAISSANCE DU MONDE

L'intérêt pour la narration n'est pas nouveau. Il n'est pas non plus dû au hasard. Il découle de l'importance accordée au langage dans la démarche de connaissance du monde. Ainsi, le vingtième siècle a été celui du développement rapide des connaissances et des techniques. Cette évolution accélérée des savoirs a été fortement influencée par le développement des technologies de l'information et de la communication. Cette évolution a entraîné une réflexion sur le processus de création de savoirs d'où l'attention sans cesse grandissante pour l'épistémologie et les sciences cognitives qui s'intéressent respectivement aux connaissances produites par les chercheurs et à celles générées par les humains en général dans leur interactions avec le monde physique et avec leurs semblables.

En épistémologie, on en est venu à décrire le processus de création de savoirs comme un procès discursif (Déry, 1991). On a alors mis en évidence non seulement le caractère référentiel de la communication qui fonde la connaissance du monde mais aussi sa dimension rhétorique qui façonne les débats entre chercheurs. On a aussi souligné l'omniprésence de la communication à la source du savoir ordinaire partagé.

La pensée post-moderne va plus loin. Elle décrit la science comme un discours parmi d'autres. Elle remet en question l'hégémonie du discours scientifique classique qualifié de "grand narrative" et propose une ouverture à la pluralité des discours. En portant une attention particulière à la parole des exclus du discours dominant, elle s'interroge sur le processus de création des identités et des différences. Dans cette approche qui se veut critique et émancipatrice tout se passe comme si les acteurs sociaux construisent des histoires dont ils sont bien évidemment les héros, cela au détriment de leurs opposants qui sont soit diabolisés soit occultés.

Du côté des sciences cognitives, "l'homo sapiens" s'est transformé en "homo narrans". Avec ses semblables, il collecte des données de l'expérience, les traite pour leur donner sens et les partager au sein de collectifs ou encore les transmettre d'une génération à l'autre, faisant ainsi circuler la connaissance pratique. Le récit devient alors un mode privilégié de création collective de connaissances permettant d'agir ensemble sur le monde. Les narrations, les métaphores, les

paraboles apparaissent alors au coeur de la création des savoirs, voire au fondement même de l'esprit humain qui serait avant tout "littéraire" selon Turner (1996). Le récit serait même un métacode qui, au-delà des différences culturelles, permettrait aux humains d'échanger entre eux sur la réalité qu'ils partagent (Whyte, 1980).

Au cours des deux dernières décennies, l'intérêt pour la narration comme mode de construction, d'expression et de transformation du savoir s'est développé dans les divers domaines des sciences humaines et sociales (psychologie, sociologie, communication, gestion, psychanalyse) comme en témoignent les différents numéros ou dossiers thématiques de plusieurs revues consacrés à ce sujet¹. Les différents auteurs ont souvent emprunté à l'analyse littéraire et au folklore des concepts et modèles en tentant de les adapter à leurs objets particuliers.

LA NARRATION COMME PARADIGME DE LA COMMUNICATION HUMAINE

Dans le champ de la communication, Fisher (1984, 1989) a proposé la narration comme paradigme de la communication humaine. Pour lui, les humains, en se servant de la narration, construisent pour eux-mêmes et pour les autres la signification de leur monde. Conséquemment, il décrit la communication comme un phénomène historique et contextuel dans lequel les narrations des divers acteurs sont en compétition les unes avec les autres. L'usage fréquent de cette forme langagière tient, selon lui, à la propriété de la narration de faire appel autant à la raison qu'à l'émotion, et à sa capacité de mobiliser plusieurs de nos sens, de demeurer proche des données de l'expérience qu'elle met en forme. Il affirme qu'il existe une "rationalité narrative" qui fonctionne sur le mode de la suggestion et de l'identification. D'après lui, il est possible d'évaluer la qualité de la narration à partir de la cohérence interne du récit (plausibilité) et de sa concordance avec les données de l'expérience (fidélité).

Au cours des dernières années, la narration a été beaucoup utilisée dans le domaine des sciences de la communication et de l'organisation. Cette fréquente utilisation dans la littérature de langue anglaise, outre l'effet de mode, découle sans doute de la nature polymorphe de la narration, de ses caractéristiques particulières et de sa structure à la fois simple et multifonctionnelle. Aussi, avant de décrire l'usage fait de la narration dans le domaine de l'organisation et avant de montrer comment elle pourrait être utile en stratégie, convient-il de définir de manière plus explicite la narration et ses traits fondamentaux.

LA NARRATION : UN PHENOMENE POLYMORPHE

Plusieurs appellations ont été données à la narration : récit, conte, histoire. La narration a été définie comme un texte c'est-à-dire, un ensemble d'énoncés produits par un narrateur. Elle a aussi été décrite comme un processus ("story-telling" l'action de raconter, ou "storifying" celle de mettre en histoire des expériences ou en intrigue, des événements).

La narration comme texte

¹ Voir les revues Critical Inquiry, 1980 ; Journal of Communication, 1985 ; Journal of Organizational Change Management, 1991 ; Social Science and Medicine, 1994 ; Sciences humaines, 1996 ; Revue française de psychanalyse, 1998.

La narration comme texte peut, selon Czarniawska (1996), prendre plusieurs formes : le conte de fée, la saga, la farce, l'histoire d'amour. Gabriel (1991), pour sa part, décrit les différents "genres" qu'elle peut prendre : épique, tragique, ironique. Malgré cette grande variété des aspects du discours narratif, celui-ci comporte des traits distinctifs.

Ainsi, Bruner (1991) a décrit la narration comme un mode de création de la réalité possédant plusieurs caractéristiques : d'une part, la présence d'une rupture dans l'ordre des choses, la référence à des événements spécifiques et la diachronicité et, d'autre part, l'intentionnalité des acteurs, la cohérence des parties avec le tout, la vraisemblance et la normativité. Il pose ainsi la dimension processuelle et téléologique du discours narratif dont la force repose sur sa capacité à porter un message clair, cohérent, conforme à l'expérience du monde.

Adam (1996), en s'appuyant sur les études des grands chercheurs en narratologie, souligne, pour sa part, parmi les différents constituants du récit : l'unité thématique, l'unité d'action, la causalité narrative et l'évaluation finale. Pour lui, l'évaluation qui conclut le récit est fondamentale puisque c'est vers elle que tend la narration. D'après lui, toute narration comporte une double perspective, à savoir : raconter une histoire tout en l'interprétant de manière à en guider le décodage pour en faire saisir l'objectif comme acte de parole.

En somme, la narration relate une séquence d'événements réels ou fictifs, passés ou à venir (Rentz, 1992), décrivant la destinée d'un agent à travers différentes étapes (Reuter, 1997). La narration présente une histoire qui se déroule dans un contexte matériel mais aussi dans le cadre du monde intérieur des protagonistes. Le parcours narratif est organisé autour d'un thème, d'une intrigue qui rendent intelligibles les différents événements relatés. La narration met donc en scène un agent qui poursuit une quête. Celle-ci est amorcée par l'apparition d'un élément perturbateur qui provoquera toute une série d'actions de transformation visant la résolution de la tension créée et l'atteinte d'un état final. La narration décrit donc fondamentalement un processus de changement. Cette transformation peut toucher l'être, l'avoir ou le faire (Adam et Revez, 1996).

Ce changement implique la participation de plusieurs actants (Greimas, 1970) qui peuvent être des acteurs réels ou fictifs, des animaux, des éléments de la nature ou encore des objets. Les actants jouent différents rôles dans le déroulement de l'intrigue. Ces rôles se réalisent selon trois modalités ou axes (vouloir, savoir, pouvoir) qui permettent la réalisation du faire (quête). Dans son modèle actanciel, Greimas couple sur ces axes les actants par opposition binaire. Ainsi, dans le récit, un sujet tentera de s'approprier un objet de valeur qu'il désire (axe du vouloir). Cette volonté proviendra de l'acceptation par le héros d'un mandat de quête initié par un destinataire, sanctionné par un destinataire à qui elle pourra bénéficier (axe du savoir). Finalement, dans sa démarche, le sujet héros aura l'appui d'adjuvants ou devra contrer les actions d'opposants (axe du pouvoir).

Toutefois, comme le soulignent Adam et Revaz (1996), tous les textes ne présentent pas de façon explicite tous ces éléments. Néanmoins, on retrouve de façon récurrente dans les récits la description d'un agent qui fait subir une transformation à un patient ou un objet. Pour étudier la narration comme texte, les chercheurs se servent le plus souvent des grilles d'analyse narratives comme celle développée par Greimas.

La narration comme processus

La narration comme processus est une pratique discursive (de Certeau, 1984) d'inscription, de mémorisation et de transformation. Elle se produit dans l'interaction et n'est pas toujours le fait d'un seul narrateur puisqu'elle peut parfois être élaborée conjointement par plusieurs locuteurs qui, ensemble, construisent une version de la situation vécue ou envisagée (Boje, 1991). Cette manière de concevoir la narration a été surtout le fait de ceux qui abordent l'analyse de conversation dans des échanges au cours de relations thérapeutiques (Labov et Fanshel, 1977). La narration sert alors d'instrument de changement puisqu'elle amène des transformations dans la nature des histoires et dans la manière de raconter du patient (Sluzki, 1999).

Quand elle est abordée de manière interactive, la narration est présentée comme un artefact, une version simplifiée d'une situation sociale, une réalisation conjointe des protagonistes qui insèrent les histoires dans leurs conversations. Ils collaborent alors à un "double mouvement d'organisation narrative et d'insertion dans une situation d'échange verbal" (Adam, 1996 : 101). La narration devient un acte de collaboration qui permet aux partenaires de s'ajuster dans un effort d'"accommodation intersubjective". Grâce à elle, ils peuvent voyager dans le temps. Ils relie alors, dans leur discours, des événements présents avec ceux d'un passé ou d'un futur (proche ou lointain) allant même jusqu'à englober ainsi les fictions d'un futur désiré, voire même irréaliste, ou des recompositions d'un passé qui n'a jamais existé (Beach et Japp, 1983).

Cette approche relativement nouvelle a pour principale méthode l'observation d'individus en train de raconter des histoires. On attache alors une grande attention au contexte de l'échange (lieux et circonstances) et aux partenaires (caractéristiques et rôles) (Helmer, 1993).

LA NARRATION COMME MODE D'ANALYSE DE L'ORGANISATION

Au cours des dernières années, dans le monde anglo-saxon, de nombreuses études et interventions dans et sur l'organisation ont utilisé la narration. Celle-ci a tour à tour été considérée comme un objet d'études en soi, comme une source de données², comme un mode d'intervention pour susciter le changement³, comme une grille d'analyse⁴ et une manière de théoriser, de mettre en forme et de diffuser la recherche⁵.

L'étude des narrations en organisation a été le fait de chercheurs relevant de diverses démarches paradigmatiques pour qui elle prend des significations différentes. Pour les chercheurs fonctionnalistes, la narration est assimilée à un instrument de gestion ; elle est porteuse d'un message mobilisateur qui vise à rallier les membres de l'organisation au discours des dirigeants (Myrsiades, 1987; Vance, 1991). Pour les chercheurs interprétatifs, elle est un artefact, un reflet de la culture (Kelly, 1985; Meyer, 1995). Elle se présente alors comme le support des représentations d'un individu ou des valeurs partagées dans un groupe ou encore dans l'organisation. Pour les chercheurs critiques ou postmodernes, elle constitue un moyen d'imposer les normes de l'élite dominante (Clair, 1993 ; Mumby, 1987; Scheibel, 1996, Witten, 1993) mais elle peut être aussi un outil d'émancipation en permettant l'expression des voix alternatives dont

² La collecte de récits a ainsi été utilisée pour identifier par exemple les valeurs en cours dans l'organisation (voir Meyer, 1985)

³ Voir Barry, 1997; Boje et al. 1982; Christian et Boudès, 1998; , Hawes, 1991; Mitroff et Killman, 1975.

⁴ Voir Christian, 1999; Daudi, 1985; Pitt, 1998; Savoie, 1995, Taylor et Lerner, 1996.

⁵ Voir Feldman, 1990; Phillis, 1995 ; Pentland, 1999 ; Langley, 1999.

le discours est le plus souvent évacué (Corey, 1996). Pour les chercheurs constructionnistes, elle est un médium interactif de co-construction des savoirs, des pratiques et des identités (Brown et Duguid, 1991; Boland et Tenkasi, 1995; Orr, 1990).

Si l'intérêt pour la narration est apparu dans les études sur l'organisation durant les années 80 à l'intérieur du courant culturaliste, il est depuis devenu un champ d'étude à part entière. Au départ, la narration était perçue comme une forme discursive véhiculant les normes de la direction ou les valeurs partagées par l'ensemble des membres de l'organisation. Cette vision consensuelle a été plus récemment remise en question. En effet, la narration s'est avérée un bon révélateur de la pluralité des points de vue (Gabriel, 1991), des tensions compétitives (Brown, 1998) et des clivages (Helmer, 1993 ; O'Connor, 1997) qui sont présents dans l'organisation.

On constate donc qu'au cours des dernières années, de nombreux chercheurs ont adopté la narration comme un de leurs outils conceptuels et méthodologiques dans leur démarche de compréhension du phénomène organisationnel. Les chercheurs en stratégie, plus familiers avec les outils statistiques ou avec les études de cas, ont encore peu exploré les potentialités de l'analyse narrative comme démarche de recherche. Récemment, Barry et Elmes (1997) ont suggéré que la stratégie est en quelque sorte un discours narratif visant à faire accepter un projet d'action collective. Leur prise de position n'a pas encore soulevé beaucoup d'intérêt auprès des chercheurs en stratégie bien que les praticiens se sont, eux, déjà appropriés la narration comme outil d'intervention (Christian, 1999 ; Levin, 2000 ; Schaw et al. , 1998).

LA NARRATION COMME MODE D'INVESTIGATION DE LA STRATEGIE

Il nous semble que la narration, à cause de ses caractéristiques particulières et des résultats intéressants qu'elle a donnés dans les études antérieures, pourrait aider à résoudre le dilemme que nous avons décrit précédemment. En effet, il existe de nombreuses similitudes entre stratégie et narration, similitudes qui pourraient être mises à profit pour étudier l'une au moyen de l'autre.

Ainsi, la narration, tout comme la stratégie, se présente à la fois comme un contenu (ce qui est raconté) et un processus (le fait de raconter). Elle est, elle aussi, énoncé et énonciation. Elle est en outre une création qui peut être individuelle, collective ou interactive. Très proche de l'expérience du monde des interlocuteurs, elle fait partie des compétences de l'humain pensant et parlant. En effet, tous savent raconter des histoires; tous ont appris depuis l'enfance à les décoder et à en reconnaître le sens comme actes de parole visant l'explication, la persuasion. La narration, à cause de cette universalité de métacode, peut donc révéler la polyphonie du discours stratégique et l'hétéroglossie (Bakhtine, 1970, 1978) des voix qui s'expriment au sein des organisations. Elle comporte à la fois une structure de base intelligible par tous mais suffisamment de souplesse pour présenter des configurations variables selon les narrateurs et les circonstances.

La narration relate une séquence d'événements réels ou envisagés. C'est pourquoi le parcours narratif auquel est convié le narrataire peut être soit téléologique, soit rétrospectif et réflexif. La narration est donc un médium tout désigné pour porter le projet d'entreprise, en faire le compte rendu ou en évaluer ex post la pertinence et les résultats. En permettant aux partenaires de voyager dans le temps, elle s'avère un instrument de pensée et de formulation stratégique souple et générateur de créativité comme l'a montré la technique des scénarios en stratégie qui permet d'inventer des futurs alternatifs.

La narration est active. Elle décrit une volonté de transformation du monde qui s'exprime à travers des actants placés en situation d'alliance et de compétition qui doivent accomplir des performances qui seront évaluées et sanctionnées par des mandataires et des bénéficiaires. La structure narrative de base (ou algorithme narratif) proposée par Greimas est composée de quatre étapes : la MANIPULATION (établissement du contrat agent-principal : le devoir-faire, à dominante persuasive) la COMPETENCE (acquisition d'un vouloir-faire, d'un pouvoir-faire, d'un savoir-faire, à dominante cognitive), la PERFORMANCE (réalisation ou mise en oeuvre, à dominante pratique) la SANCTION (évaluation, jugement final et reconnaissance du mérite, à dominante interprétative). Elle est donc très proche de la situation vécue par le dirigeant qui cherche à positionner avantageusement sa firme dans son environnement, à lui insuffler une direction. Cette structure de base reflète bien la complexité du processus stratégique dans ses dimensions axiologique, cognitive, politique et pragmatique. De plus, l'unité de sens et l'unité d'action qui fondent la narration s'apparentent à la cohérence tant recherchée en stratégie.

Les auteurs qui se sont interrogés sur la narration (Brémond, Greimas, Labov, Ricoeur) ont tous souligné l'importance de la temporalité dans cette expression langagière : séquence d'événements, déroulement d'une intrigue, démarche finalisée, insertion à des moments clés d'éléments perturbateurs ou d'actions transformatrices. Cette prise en compte de la temporalité est au coeur de la démarche stratégique faite à la fois de planification, de "timing" d'interventions et d'ajustements "chemin faisant". La narration est donc un support de choix pour exprimer la temporalité de la stratégie telle que souhaitée ou réalisée.

Cette temporalité au fondement de la narration est le médium par lequel se construit l'identité des actants, identité prise au sens de caractère particulier et de continuité. Pour Ricoeur (1990), le récit construit l'identité narrative du personnage en même temps que la configuration de l'histoire racontée. L'opération narrative construit une identité dynamique à travers la dialectique de la concordance (principe d'ordre) et de la discordance (transformation régulée), réalisant ce qu'il qualifie de "synthèse de l'hétérogène" entre la dispersion dans les divers épisodes du récit (activités) et la puissance d'unification inscrite dans l'acte discursif qui configure des événements en une intrigue, un thème qui fait sens (stratégie). Raconter la stratégie, c'est donc donner une identité à l'organisation au-delà de la stabilité et du changement. Raconter sa stratégie, c'est donc pour l'acteur affirmer son identité à travers le quotidien de l'action collective.

En outre, la narration par son caractère évocateur fait plus que convaincre par des arguments logiques. Elle peut, en faisant appel autant à l'émotion qu'à la raison, susciter l'adhésion. C'est sans doute pourquoi elle est employée fréquemment dans les messages de changement visant à susciter l'adhésion à la nouvelle stratégie (Savoie, 1995). Elle devient ainsi un médium de diffusion des intentions stratégiques. Finalement, la narration, en relatant les événements passés tels que réalisés et en explicitant leurs implications, favorise la discussion et l'évaluation des engagements pris. Elle permet ainsi de faire la critique des programmes narratifs sous-jacents aux décisions stratégiques.

La narration en regard de la stratégie est donc multifonctionnelle. Comme mode d'expression commun, elle permet à tous de partager, dans leur langage respectif, les expériences et les points de vue variés simultanément présents dans l'organisation. Porteuse d'informations, elle est aussi un moyen de traiter et de mettre en forme ces données en les scénarisant. Le récit ainsi inventé individuellement ou collectivement fournit une perspective, un guide, un plan plus ou moins précis pour l'action envisagée ou encore une explication pour l'action déjà réalisée. La mise en

récit suggère un sens (orientation et direction) aux perturbations qui surgissent et aux initiatives prises pour résoudre les tensions ainsi créées. Ce faisant, elle favorise l'émergence, la transformation et le maintien de l'identité des actants impliqués dans l'histoire. Enfin, elle peut être un moyen de diffusion, de mobilisation. Elle est aussi un processus langagier d'interprétation, de réappropriation du programme narratif officiel par ceux qui vont devoir le rendre effectif. Cette polyvalence de la narration semble donc en faire un moyen privilégié pour penser, dire et étudier la stratégie.

APPLICATION DE L'ANALYSE NARRATIVE A L'ETUDE DE LA STRATEGIE

D'entrée de jeu, nous avons exposé la difficulté d'étudier la stratégie dans toute sa complexité. Nous avons posé que pour rendre vraiment compte de la stratégie, il convient de la décrire en retraçant la polyphonie des discours stratégiques présents dans la "chaîne des conversations" qui ont lieu en divers points de l'organisation aux différents temps du processus stratégique tant lors de son élaboration que dans sa réalisation. Les principales difficultés soulevées alors étaient la sélection des éléments du corpus parmi la somme des interactions possibles et la comparaison entre eux des éléments ainsi recueillis. L'exploration du concept de narration, de ses caractéristiques et de ses usages nous a permis de montrer ses affinités avec la démarche stratégique. Elle a signalé ses potentialités comme révélateur des multiples versions de la stratégie inscrites dans les programmes narratifs mis de l'avant par les différents membres de l'organisation.

De manière concrète, un design de recherche appliquant l'analyse narrative devrait se servir de la narration à la fois comme source de données et comme outil d'analyse et de comparaison.

Comme source de données, la narration étant énoncé et énonciation, on pourrait, dans un premier temps, recueillir les récits contenus dans le discours stratégique officiel de la direction (annonce officielle, rapports annuels, lettres aux employés, communiqués de presse, journaux d'entreprise). Par la suite, au moyen d'entrevues, il serait possible d'isoler les récits relatant le projet stratégique et les représentations que s'en font les participants au processus de formulation. Il faudrait de même collecter les narrations des cadres qui ont pour fonction de diffuser la stratégie. Il faudrait aussi recueillir les narrations de ceux qui doivent l'exécuter. Finalement, on pourrait aussi, lors d'observations, colliger les histoires en train de se développer lors de réunions de travail. Le critère principal d'échantillonnage serait alors la pertinence des événements de communication en regard du déroulement et du contenu de la stratégie (dans le cas d'une démarche planifiée) et de suivre à la trace l'évolution de la formation de la stratégie (dans le cas d'une démarche émergente). Par exemple, le moment (ou les moments) d'annonce de la stratégie est, comme l'ont montré des études antérieures, un point névralgique de la séquence stratégique. C'est donc là une bonne occasion de recueillir le texte officiel du programme narratif de la direction et les réactions qu'il suscite.

En ce qui a trait à l'énonciation, les rencontres de comités de formulation de la stratégie ou d'approbation de projets soumis par des champions, les réunions de mise en plans et en programme, les rencontres de préparation de la transition et les sessions de formation sont autant de lieux où l'on peut ramasser le matériel narratif de traduction de la stratégie. De plus, puisque toutes les parties de l'organisation ne sont pas toujours également touchées par les effets de la nouvelle stratégie, on pourrait procéder par la sélection des unités et des départements les plus concernés lors de l'observation de la mise en oeuvre ou de son expérimentation.

Finalement, la stratégie est une démarche qui s'étale dans le temps. Après avoir accumulé des narrations des étapes d'annonce, de traduction, de mise en branle et de suivi. La présence simultanée de plusieurs chercheurs en différents lieux et moments ne garantit pas, bien sûr, l'observation, en temps réel, de stratégies émergentes mais elle en augmente la probabilité. Elle est ainsi susceptible de révéler les histoires non officielles en développement ainsi que les interprétations et les contestations des récits formels et donc de mettre à jour une autre version de l'"histoire" de la stratégie.

Sur le corpus diversifié ainsi accumulé, il serait alors possible d'utiliser la narration cette fois-ci comme grille d'analyse et de comparaison. On pourrait ainsi appliquer la grille actancielle pour identifier quels sont les actants mis en scène et dans quels rôles ils le sont, quelles sont les perturbations qui déclenchent les initiatives de transformation de quels objets de valeurs. On pourrait aussi faire ressortir comment s'expriment les différentes modalités (vouloir, devoir, croire, pouvoir, faire) qui relèvent des grandes catégories narratives identifiées par Greimas à savoir le désir, la communication et l'action. Il serait possible de montrer les intrigues et les thèmes de ces histoires et à quelles conclusions-évaluations elles mènent. On pourrait aussi voir si les initiatives de changement des héros sont reconnues, valorisées, récompensées. Enfin, il serait possible de mettre à jour, dans le discours narratif sur la stratégie, les identités qui sont alors créées tant pour l'organisation elle-même que pour les personnes qui y participent.

Cette analyse à partir d'une grille similaire favoriserait la comparaison des narrations entre elles. Elle pourrait permettre de cerner les similitudes et les différences dans les représentations de la stratégie. On pourrait par exemple comparer les énoncés officiels avec les énonciations en situation. Cela permettrait d'évaluer la cohérence stratégique. On pourrait également suivre l'évolution dans le temps du récit de la stratégie chez les mêmes répondants. On pourrait alors voir l'évolution des intentions stratégiques et les recadrages, les ajustements, les réécritures induites par les aléas de l'action et ses conséquences non attendues.

Il serait aussi éclairant de comparer les versions du programme narratif données à divers endroits au sein des différents groupes de l'organisation. Cela permettrait de voir les différences dans la diffusion des messages et les adaptations locales qui se produisent selon les circonstances particulières de la mise en pratique. Cela permettrait aussi de comprendre la logique d'action des différents partenaires à partir des représentations distinctes qu'ils se font du récit. Il est probable que la configuration des actants soit distincte selon la position des narrateurs dans l'organisation. Par exemple, le syndicat peut être considéré par la direction comme un opposant alors qu'un employé peut le mettre en scène comme adjuvant. Il est aussi possible que l'état final souhaité dans une intrigue de survie de l'entreprise soit, pour les dirigeants, une meilleure santé de l'organisation alors que pour les employés, ce soit plutôt leur promotion comme héros du redressement. La comparaison des configurations narratives pourrait donc permettre de voir les sources de convergences mais aussi d'incompréhension, de biais et de conflits entre les divers récits des groupes étudiés.

Enfin, la compilation des comparaisons des narrations est susceptible de permettre l'identification des mythes dominants, de leurs opposants ainsi que des mythes alternatifs en émergence. L'analyse en cascade de l'évolution de la narration au sein de la même organisation à travers les différents niveaux de la hiérarchie peut donner à voir les problèmes de diffusion, de communication et mettre en lumière des phénomènes importants comme l'interprétation et l'appropriation de la stratégie aux différents niveaux de l'organisation (Demers, 1993.; Cogan, 1996)

Comme on peut le constater, la pratique de l'approche narrative tant pour la collecte des données que pour leur analyse ne représente pas moins de travail que les autres approches méthodologiques utilisées jusqu'à présent ; elle répartit différemment l'étude dans le temps et l'espace. En élargissant l'horizon spatial et temporel, elle rejoint plus d'acteurs pendant plus longtemps. Elle restreint cependant l'univers du corpus à des bribes spécifiques de conversation ou de textes, celles qui racontent les désirs, les réalisations, les expériences de la stratégie. Une même grille, comme le modèle actanciel, appliquée sur des récits variés, peut aider à montrer la polyphonie des discours sur la stratégie tout en contournant les difficultés inhérentes à l'hétéroglossie.

CONCLUSION

Dans ce texte, après avoir présenté quelques approches à la stratégie et à sa communication, nous avons souligné l'importance de l'étudier en tenant compte de ses multiples dimensions (contenu et processus, diffusée et émergente). Il est alors apparu que, pour l'aborder dans toute sa complexité, il convient d'analyser non seulement les énoncés du décret promulgué par la direction mais aussi le processus d'énonciation polyphonique par lequel elle se développe et s'actualise.

Une telle prise de position théorique suppose d'adapter la démarche méthodologique en conséquence. Il s'agit donc de se servir d'instruments de collecte et d'analyse capables d'absorber la variété incluse dans les représentations de la stratégie mises de l'avant par les divers partenaires organisationnels. Il s'agit aussi, lorsque l'on considère la stratégie comme un processus dynamique de création de sens, de suivre à la trace son évolution telle qu'elle apparaît dans le contenu des représentations qui la sous-tendent.

La description des caractéristiques principales de la narration nous a permis de voir les similitudes remarquables qu'elle présente avec le concept de stratégie. La recension de son utilisation au cours des dernières années pour l'étude de l'organisation a révélé sa polyvalence comme outil conceptuel et méthodologique. Ces constatations nous ont amenés à proposer l'analyse narrative comme nouvelle manière d'aborder le phénomène de la stratégie. Il ne s'agit pas bien sûr de substituer l'approche narrative aux autres méthodes les plus en usage (questionnaires et analyses statistiques, entretiens et études de cas) mais bien plutôt d'élargir le répertoire des instruments à la disposition des chercheurs.

L'analyse narrative n'apparaît pas plus simple et plus facile que les autres méthodes. Elle est différente et peut venir compléter les analyses existantes en mettant l'accent sur la dimension plurielle (polyphonie) et temporelle (évolution et émergence) du discours stratégique. Cela dit, puisque cette approche qui a fait ses preuves en gestion n'a pas encore été beaucoup employée pour l'étude de la stratégie, il est maintenant nécessaire de la tester dans plusieurs études pour en faire ressortir les avantages et les limites...mais cela, c'est une autre histoire à écrire.

BIBLIOGRAPHIE

- Adam, J.-M.** (1996). Le récit. Paris: PUF.
- Adam, J.-M. et Revaz, F.** (1996). L'analyse des récits. Paris: Seuil.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., et Mossholder, K. W.** (1993). Creating Readiness for Organizational Change. Human Relations, 46(6), 681-703.
- Bakhtine, M.** (1970). La poétique de Dostoïevski. Paris: Éditions du Seuil.
- Bakhtine, M.** (1975/1978). Esthétique et théorie du roman. Paris: Gallimard.
- Barry, D.** (1997). Telling Changes : From Narrative Family Therapy to Organizational Change and Development. Journal of Organizational Change Management, 10(1), 30-46.
- Barry, D. et Elmes, M.** (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. Academy of Management Review, 22(2), 429-452.
- Beach, W. A. et Japp, P.** (1983). Strorifying as Time-Traveling : The Knowledgeable Use of Temporally Structured Discourse. Communicaiton Yearbook, 7, 867-888.
- Boden, D.** (1994). The Business of Talk, Organizations in Action, Cambridge, Polity Press.
- Boje, D. M.** (1991). Consulting and Change in the Storytelling Organization. Journal of Organizational Change Management, 4(3), 7-17.
- Boland, R. J., et Tenkasi, R. V.** (1995). Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. Organization Science, 6(4), 350-372.
- Boudon, R.**(1977) Effet pervers et ordre social, Paris, PUF
- Brown, A.** (1998). Narrative, Politics and Legitimacy in an IT Implementation. Journal of Management Studies, 35(1), 35-58.
- Brown, M. H.** (1990). Defining Stories in Organizations: Characteristics and Functions. In Communication Yearbook (pp. 162-190). Newbury Park: Sage.
- Brown, J. S. et Duguid P.** (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified Vie of Working, Learning and Innovation. Organization Science, 2(1), 40-57.
- Bruner, J.** (1991). The Narrative Construction of reality. Critical Inquiry, Autumn, 1-21.
- Callon, M.** (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. L'année sociologique, 36, 169-208.
- Chreim, S. et Giroux, N.** (1996). Creating Readiness for Strategic Change Through Persuasive Messages. dans J.P. Sheppard (Ed.), Actes du Colloque de l'Association des Sciences administratives du Canada, Section Stratégie, 17-6 (pp. 35-45). Montréal
- Christian, D.** (1999). A la recherche du sens dans l'entreprise...Compter , raconter ? La stratégie du récit. Paris: Maxima, Laurent Dumesnil Éditeur.
- Christian, D. et Boudès, T.** (1998). Vers une stratégie narrative, Il était une fois le changement. Revue française de gestion, Septembre-octobre, 110-119.
- Clair, R. P.** (1993). The Use of Framing Devices to Sequester Organizational Narratives : Hegemony and Harassment. Communication Monographs, 60(Juin), 113-136.
- Coghlan, D.** (1996). Mapping the Progress of Change through Organizational Levels: The exemple of a Religious Order. dans Richard W. Woodman & William A. Pasmore (Eds.), Research in Organizational Change and Development (pp. 1123-151). Greenwich: JAI Press.
- Cooren, F.** (1995) Énonciation, médiation et organisation : Proposition d'un modèle transformationnel des actes de langage. thèse de doctorat, Département de communication, Université de Montréal
- Corey, F. C.** (1996). Personal Narratives and Young Men in Prison : Labeling the Outside Inside. Western Journal of Communication, 60(1), 57-75.
- Czarniawska, B.** (1996). Narrating the Organization. Chicago: The University of Chicago Press.

- Czarniawska-Joerges, B.** (1994). Narratives of Individual and Organizational Identities. Communication Yearbook, 17, 193-221.
- Daudi, P.** (1985). The Discursive Legitimation of Managerial Practices. Dragon, the Journal of SCOS, no. 2, 73-94.
- de Certeau, M.** (1990). L'invention du quotidien. Paris: Gallimard.
- Demers, C.** (1993). Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes. , Communication et organisation, 16(2, mai), 22-31.
- Déry, R.** (1991). La structuration de l'épistémologie contemporaine (Cahier de recherche 91-04). Montréal: École des Hautes Études Commerciales.
- Detchessahar, M.** (1998). Quand discuter, c'est produire... Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. In XIV e Conférence Internationale de Sociologie, (pp. 18). Montréal, Palais des Congrès:
- Fairhurst, G. et Sarr, R.** (1996). The art of Framing, Managing the Language of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Feldman, S. P.** (1990). Stories as Cultural Creativity: On the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change. Human relations, 43(9), 809-828.
- Fisher, W. R.** (1989). Clarifying the narrative paradigm. Communication Monographs(56), 55-58.
- Fisher, W. R.** (1984). Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of the Public Moral Argument. Communication Monographs, 51(March), 1-22.
- Gabriel, Y.** (1991). Turning Facts into Stories and Stories into Facts : A Hermeneutic Exploration of Organizational Folklore. Human relations, 44(8), 857-856.
- Giddens, Anthony,** (1987) La constitution de la société, Paris, Presses Universitaires de France.
- Greimas, A. J.** (1983). Du sens Paris: Seuil.
- Hatch, M.-J. et Ehrlich, S.** (1998). The Dialogic Organization (and Its implication for the Management of Organizational Change). Présentation au Symposium on "Discourse and Change in Organizations"
- Hawes, L. C.** (1991). Organising Narratives/Codes/Poetics. Journal of Organizational Change Management, 4(3), 45-51.
- Helmer, J.** (1993). Storytelling in the Creation and Maintenance of Organizational Tension and Stratification. The Southern Communication Journal, 34-44.
- Kelly, J. W.** (1985). Storytelling in High Tech Organizations: A Medium for Sharing Culture. Journal of Applied Communication Research, Spring, 13(1), 45-58.
- Labov, W., et Fanshel, D.** (1977). Therapeutic Discourse : Psychotherapy as Conversation. New York: Academic Press.
- Langley, A.** (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. Journal of Management Review, 24(4), 691-710.
- Levin, Ira M.** (2000) Vision Revisited, Telling the Story of the Future. Journal of Applied Behavioral Science 36.(1) : 91-107.
- Meyer, J. C.** (1995). Tell Me a Story: Eliciting Organizational Values from Narratives. Communication Quarterly, 43(2), 210-224.
- Mitroff, I., et Kilman, R.** (1975). Stories Managers tell: A New tool for organizational problem Solving. Management Review, 64(7), 18-28.
- Mumby, D. K.** (1987). The Political Function of Narrative in Organizations. Communication Monographs, 54(June 1987), 113-127.
- Mumby, D. K. et Stohl, C.** (1991). Power and Discourse in Organization Studies: Absence and the Dialectic of Control. Discourse et Society, 2(3), 313-322.
- Myrsiades, L. S.** (1987). Corporate Stories as Cultural Communications in the Organizational Setting. Management Communication Quarterly, 1(1), 84-120.

- O'Connor, E.** (1997). Discourse at your Disposal, Stories In and Around the Garbage Can. Management Communication Quarterly, 10(4), 395-432.
- Orr, J. E.** (1990). Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture. In David Middleton et Derek Edwards (Eds.), Collective Remembering (pp. 168-189). Newbury park: Sage.
- Pentland, B. T.** (1999). Building Process Theory with Narrative : From Description to Explanation. Journal of Management Review, 24(4), 711-724.
- Phillips, N.** (1995). Telling Organizational Tales : On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations. Organizations Studies, 16(4), 625-649.
- Pitt, M.** (1998). A Tale of Two Gladiators : Reading Entrepreneurs as Texts. Organization Studies, 19(3), 387-414.
- Rentz, K.** (1992). The Value of Narrative in Business Writing. Journal of Business and Technical Communication, 6(3), 293-315.
- Reuter, Y.** (1997). L'analyse du récit. Paris: Dunot.
- Ricoeur, P.** (1990). Soi-même comme un autre. Paris: Seuil.
- Savoie, N. (1995) Le parcours discursif de l'adhésion au changement.**, Mémoire de maîtrise non publié, Université de Montréal.
- Scheibel, D.** (1996). Appropriating Bodies : Organ(izing) Ideology and Cultural Practice in Medical School. Journal of Applied Communication Research, 24, 310-331.
- Shaw, G., Brown, R., et Bromiley, P.** (1998). Strategic Stories : How 3M is Rewriting Business Planning. Harvard Business Review, Mai-Juin, 42-50.
- Sluzki, C.** (1999). La transformation des récits en thérapie. In Mony Elkaïm (Ed.), La thérapie familiale en changement (pp. 61-67). Le Plessis-Robinson: Institut Synthélabo.
- Taylor, J. R.,** (1993), La dynamique du changement organisationnel, une théorie conversation/texte de la communication et ses implications, Communication et Organisation, Numéro spécial communication et changement, mai, 51-93
- Taylor, J. R., et Lerner, L.** (1996). Making Sense of Sensemaking : How Managers Construct their Organizationa Through Their Talk. Studies in Cultures, Organizations and Societies, 2, 257-286.
- Turner, M.** (1996). The Literary Mind, The Origins of Thought and Language. New York: Oxford University Press.
- Vance, C.** (1991). Formalising Storytelling in Organisations : A Key Agenda for the Design of Training. Journal of Organizational Change Management, 4(3), 52-59.
- Van Every, E. et Taylor J. R.** (1998). Modeling the Organization as a System of Communication Activity. Management Communication Quarterly, 12 (1), 128-147.
- Weick, Karl,** (1995) Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks ; Sage
- Westley, F. R.** (1990). Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. , 11, 337-351.
- Whyte, H.** (1980). The Value of Narrative in Representation of Reality. In W. Mitchell (Ed.), On Narrative (pp. 1-23). Chicago: The University of Chicago Press.
- Witten, M.** (1993). Narrative and the Culture of Obedience at the Workplace. Dans D. Mumby (Ed.), Narrative and Social Control: Critical Perspectives (pp. 97-117). Newbury Park: Sage.