

## Sur la naissance d'une problématique stratégique : L'*Issue Selling* comme mise en récit

Vacquier, Romain

Université Paris-Dauphine, PSL

[romain.vacquier@dauphine.psl.eu](mailto:romain.vacquier@dauphine.psl.eu)

Dameron, Stéphanie

Université Paris-Dauphine, PSL

[stephanie.dameron@dauphine.psl.eu](mailto:stephanie.dameron@dauphine.psl.eu)

Garreau, Lionel

Université Paris-Dauphine, PSL

[lionel.garreau@dauphine.psl.eu](mailto:lionel.garreau@dauphine.psl.eu)

### Résumé :

---

En identifiant un vaste répertoire d'actions menées par des « vendeurs » (*seller*) pour influencer un décideur (cible) au sujet d'une problématique potentiellement stratégique (*issue*), le courant de l'*Issue Selling* a mis à jour le rôle central joué par certains acteurs de niveaux hiérarchiques intermédiaires dans les processus de décision stratégique des entreprises. Mais cette littérature a laissé dans l'ombre le rôle du discours et ses formes dans la « vente » de cette problématique. A l'appui des travaux du philosophe français Paul Ricœur et d'une enquête qualitative menée auprès de vingt managers intermédiaires, cet article propose une approche narrative de l'*Issue Selling*. Nous présentons dans ce cadre l'*Issue Selling* comme une activité de mise en récit d'une problématique stratégique, articulée autour d'une intrigue. Nous identifions enfin que cette activité est soumise à une double contrainte de montée en généralité d'une part et d'inscription matérielle du récit sous la forme de traces d'autre part.

**Mots-clés :** *Issue Selling, récits, stratégie, management intermédiaire*

## **Sur la naissance d'une problématique stratégique : L'*Issue Selling* comme mise en récit**

### **INTRODUCTION**

A mesure que les entreprises sont placées dans des contextes de plus en plus concurrentiels, celles-ci cherchent à gagner en réactivité en valorisant la participation d'acteurs de différents niveaux hiérarchiques à la réflexion stratégique (Torset 2006). Elles constituent alors des espaces où circulent une grande quantité et variété d'idées (Dutton et al. 2001), qu'il s'agisse d'opportunités de développement à saisir ou de menaces à parer. Toutefois, la valeur stratégique de ces idées n'en reste pour le moins que potentielle. En effet, cette valeur n'existe que lorsque celui qui détient le pouvoir de décision s'en forge la conviction (Daft & Weick 1984; Laamanen et al. 2017). L'attention du décideur constitue alors dans ce contexte un enjeu de conquête pour les acteurs porteurs d'idées qu'ils jugent stratégique.

Plusieurs courants de recherche ont mis en évidence l'influence de certains acteurs autres que les dirigeants sur la stratégie, tels que les intrapreneurs (Burgelman 1984) ou encore les managers intermédiaires (e.g. Floyd & Wooldridge 1992). Dans ce mouvement de massification de la stratégie (Dameron et al. 2015), le courant de l'*Issue Selling*, a permis de caractériser de façon détaillée et systématique les techniques d'influence déployées par ces acteurs pour « vendre » à leur(s) décideur(s) une problématique potentiellement stratégique, qu'elle soit de nature économique, éthique, sociale ou encore environnementale (Dutton et al. 2001; Ansoff 1980; Andersson & Bateman 2000; Alt & Craig 2016; Sonenshein 2006; Sonenshein 2009). Les analyses ont porté notamment les questions de participation par le discours à la stratégie (Mantere & Vaara 2008), sur la subjectivité du stratège (Dameron & Torset 2012; Dameron & Torset 2014), ou sur les compétences discursives du management intermédiaire dans les opérations de « mise en sens » (Rouleau & Balogun 2011). Toutefois, les formes prises par le discours de « vente » de cette idée restent encore largement méconnues.

Pour mieux comprendre les activités stratégiques, certains auteurs ont appelé à un tournant discursif puis narratif (Barry & Elmes 1997a; Fenton & Langley 2011). Parce que les récits

constituent une approche qui met l'accent sur la présence simultanée de réalités multiples et inter-reliées, ils constituent un cadre de premier choix pour étudier l'émergence d'un discours stratégique (Barry & Elmes 1997b) qui par définition se fonde sur cette pluralité pour élaborer un cadre d'action commun (Denis et al. 2007). Nous nous concentrons ainsi dans cet article sur la façon dont un vendeur (*seller*) tente par le récit (*issue selling*) – en tant que forme de discours – de conférer à une problématique (*issue*) une valeur stratégique, à même de capter l'attention de sa cible. Pour cela, nous mobilisons les travaux de Paul Ricoeur sur le récit, tels qu'opérationnalisés par Dubied (2000) à partir de l'ouvrage *Temps et récit* (Ricoeur 1983).

Dans ce cadre, nous avons conduit une étude qualitative basée sur une méthodologie narrative, composée de vingt entretiens réalisés auprès de managers intermédiaires. Nous présentons dans ce travail l'*Issue Selling* comme l'activité politique de construction d'une problématique stratégique supportée par une mise en récit, dont la valeur « stratégique » repose sur une double contrainte de montée en généralité et d'inscription matérielle sous la forme de trace. Cette activité est « politique » du fait que la mise en récit d'une problématique stratégique recouvre par l'intermédiaire de l'événement la mise en « relation » (Wickert & de Bakker 2018, p.52) d'une pluralité d'intérêts tournés vers le futur de l'entreprise (ou d'une de ses activités).

## 1. REVUE DE LITTERATURE

### 1.1. L'ISSUE-SELLING COMME ACTIVITE D'INFLUENCE DES DECISIONS STRATEGIQUES

#### 1.1.1. L'Issue Seller, un acteur d'influence en contexte

Aucune idée ou problème nouveau ne dispose d'une valeur stratégique a priori et définitive aux yeux d'un dirigeant. D'une part, car cette valeur est construite par les acteurs organisationnels et qu'elle suppose des efforts d'argumentation importants. D'autant plus que des acteurs de différents niveaux hiérarchiques, pas seulement dans l'organisation (Whittington et al. 2011), sont aujourd'hui susceptibles de participer directement à la réflexion stratégique (Burgelman 1984; Floyd & Wooldridge 1992; Torset 2006; Rouleau & Balogun 2011). D'autre part, car cette construction n'est pas acquise et peut varier dans le temps. D'autant plus que les organisations, à mesure qu'elles sont placées dans des environnements hyperconcurrentiels, brassent une pluralité cacophonique d'idées et de problèmes qui tendent à se renouveler de plus en plus rapidement (Birkinshaw 2017). Dans ce contexte, comprendre comment se forme cette valeur dans l'organisation est alors essentiel pour conduire son changement stratégique.

C'est à cette question que l'*Issue Selling* s'intéresse. Né dans les années 1990, ce courant s'inscrit dans une tradition de recherche en management stratégique initiée par Igor Ansoff: le *Strategic Issue Management* (SIM), qui s'intéresse à la façon dont les organisations anticipent les transformations de leur environnement (Ansoff 1980; Burgelman et al. 2018). L'*Issue Selling* est une activité « d'interprétation et de construction de sens » (Dutton & Ashford 1993, p.398) faisant partie du processus de décision stratégique d'une entreprise. Il étudie la façon typique dont un acteur, appelé « vendeur » (*seller*), agit pour capter l'attention et exercer une influence sur une autorité hiérarchique détenant un pouvoir de décision stratégique, appelée « cible » (*buyer*), au sujet d'une problématique (*issue*). Cette dernière peut être « un événement, un développement ou une tendance qui a des implications pour la performance opérationnelle » de l'organisation (Dutton et al. 2001, p.716; Ansoff 1980), pouvant revêtir la forme soit d'une opportunité à saisir, d'une force à exploiter, d'une menace à éviter ou d'une faiblesse à réduire pouvant compromettre un succès, voire remettre en cause sa survie (Ocasio 1997).

Se plaçant principalement du point de vue d'un vendeur (*seller*) (Ling et al. 2005), l'*Issue Selling* se rapproche ainsi d'une conception « entrepreneuriale » (Ansoff 1980, p.133) dans la mesure où il s'agit de défendre publiquement une problématique (*issue*) non familière aux yeux d'acteurs dans l'entreprise en vue d'obtenir une décision. Dans la lignée du travail fondateur de

Dutton & Ashford (1993), les travaux sur l'*Issue Selling* ont permis de mettre à jour un vaste répertoire d'actions entreprises délibérément par les vendeurs (*seller*) pour influencer leur cible. Tour à tour qualifiées de « mouvements » (Dutton et al. 2001; Howard-Grenville 2007), de « tactiques » (Dörrenbächer & Gammelgaard 2016) ou de « stratégies » (Gammelgaard 2009; Wickert & de Bakker 2018), ces actions ont été aussi représentées sous la forme de configurations homogènes et stabilisées dans des « rôles » et des « pratiques » (Mayer 2016).

Par ailleurs, plusieurs travaux ont mis en exergue que ces actions sont entreprises par le vendeur (*seller*) en contexte (e.g. Dutton et al. 1997; Ashford et al. 1998), en relation avec les ressources cognitives dont celui-ci dispose. Par exemple, Dutton et al. (2001) ont mis en évidence que le succès d'une problématique (*issue*) est lié à la mobilisation par le vendeur (*seller*) de différents types de connaissances détenues par celui-ci (e.g. connaissance des relations de pouvoir entre différents acteurs dans l'organisation). Ce contexte peut être également culturel, impliquant des règles, des normes ou des valeurs qui exercent une contrainte sur le cours de l'action (Dutton et al. 2001; Sonenshein 2006). Par exemple, Dutton et al. {*\*Dutton:2002*} ont montré que les vendeurs (*sellers*) tiennent compte d'un grand nombre de « signaux culturels » (*cultural cues*) dans la manière dont ils présentent leur *issue*. Ces travaux présentent donc le vendeur (*seller*) comme un individu qui non seulement agit dans un contexte, mais est capable de comprendre ce contexte afin d'en tirer un avantage pour la problématique qu'il porte. Il reste cependant encore à mieux comprendre comment ce contexte est mis en sens par le vendeur.

### **1.1.2. Le rôle du discours dans l'*Issue Selling***

Quelques travaux se sont intéressés au rôle du discours dans le cadre de l'*Issue Selling*, considérant que celui-ci ne dispose pas seulement d'une propriété descriptive mais aussi constructive de la réalité organisationnelle. Toutefois, en tant que technique de mise en forme d'une problématique (*issue*), le discours constitue un thème de recherche qui n'a pas été suffisamment considéré dans la littérature sur l'*Issue Selling*. En effet, ces travaux ont en effet limité le rôle du discours dans ce cadre en effet à l'usage par les vendeurs (*sellers*) de registres rhétoriques pour influencer leur cible (e.g. un registre émotionnel / rationnel (Andersson & Bateman 2000; Dutton & Ashford 1993) ou encore normatif / économique (Sonenshein 2006)). Pourtant, les travaux en stratégie ont bien montré que le langage et le discours jouent un rôle essentiel dans l'activité stratégique d'une organisation. Sur cette base, et, nous nous

interrogeons sur le rôle du discours dans le cadre de l'*Issue Selling*, non pas comme un style ou un registre de langue, mais un mode d'expression intégral de construction de sens.

Dans cette perspective, nous nous demanderons *comment un vendeur (seller) tente par le discours de conférer à une problématique (issue) une valeur stratégique, à même de capter l'attention de sa cible.*

## **1.2. UNE APPROCHE NARRATIVE DE L'ISSUE-SELLING**

Dans cette perspective, nous proposons une approche narrative de l'*Issue Selling*.

### **1.2.1. Le récit comme activité de construction de sens dans les organisations**

Dit simplement, un récit est une forme discursive – c'est à dire tout acte écrit ou de parole – qui configure de façon créative et sélective une trame d'événements passés autour d'une intrigue (Ricoeur 1983; Bruner 1987). Dans le champ du management stratégique, les approches narratives font l'objet d'une attention grandissante (Gabriel 2004; Vaara et al. 2016; Giroux & Marroquin 2005), à la fois comme source de données, comme méthode ou encore comme cadre théorique (Barry & Elmes 1997b; Fenton & Langley 2011; Vaara & Pedersen 2013). Les travaux mobilisant ces approches ont notamment permis de mieux comprendre comment un discours stratégique émerge à partir d'une pluralité de voix, souvent conflictuelles. Barry et Elmes (1997a) ont suggéré que la stratégie est elle-même un récit consistant à rassembler les représentations des différentes audiences internes de l'organisation autour d'un projet collectif orienté vers le futur. Ce récit stratégique se présente comme la coagulation de récits antérieurs. D'autres ont ensuite montré que les récits peuvent être mobilisés dans les organisations comme des ressources pour influencer les représentations, par exemple d'audiences internes le cadre de changements stratégiques ou organisationnels qui auraient sinon été considérés comme illégitimes, irrationnels ou non nécessaires (Rhodes et al. 2009; Vaara & Tienari 2011; Boje et al. 2015). D'autres travaux, à visée plus normative, ont également souligné l'importance pour les managers de maîtriser l'« art du récit » dans le but d'élaborer des représentations partagées entre différentes parties prenantes mobilisées ou différentes audiences à mobiliser dans le cadre de changements stratégiques (e.g. Denning 2006; Dalpiaz & Di Stefano 2017). Ces différentes recherches montrent ainsi que le récit constitue une forme de discours capable de produire un effet sur celui ou ceux à qui il s'adresse. En ce sens qu'il engage son auteur, le récit mime authentiquement l'action autant qu'il contribue en retour à la faire (Abolafia 2010; Bruner 1987;

Ricoeur 1983) dans des situations où des éléments a priori discordants et indépendants se voient reliés comme les parties d'un tout (Polkinghorne 1988). En d'autres termes, il n'est pas qu'une simple imitation de la réalité (*mimesis*), mais aussi une création de sens (Weick 1995; Zilber et al. 2008) (*poiésis*) capable de transformer des représentations.

Pierre angulaire de la pensée discursive, le récit dispose du potentiel pour étudier l'*Issue Selling* pour deux raisons. Premièrement, il apparaît particulièrement pertinent pour étudier les moments – comme c'est le cas dans l'*Issue Selling* – où des acteurs organisationnels sont confrontés dans le présent à un ou plusieurs événements dont la nouveauté, parfois radicale, introduit une rupture de sens qui requiert d'être résorbée collectivement. Bien souvent, la première chose que l'on fait pour parler d'un événement significativement nouveau à un tiers est en effet d'en faire le récit (i.e. « Qu'est-ce qu'il se passe ? »). Comme le note le psychologue Jérôme Bruner (1996, p.177), les récits qui méritent d'être racontés sont ceux qui « naissent au milieu des problèmes ». Le récit constitue donc un cadre particulièrement pertinent pour étudier comment les organisations élaborent leurs problèmes stratégiques (*issues*). Deuxièmement, pour se constituer en tant que problème stratégique (*issue*) aux yeux le décideur, ce surgissement de la nouveauté appelle non seulement une interprétation du passé (i.e. « Qu'est-ce qu'il s'est passé ? »), mais aussi une projection dans le futur (i.e. « Et maintenant, que peut-il / va-t-il se passer pour l'organisation ? »). Plusieurs travaux ont montré que le récit permet d'articuler ces horizons temporels et de la sorte, d'influencer les représentations, les actions et les intérêts d'acteurs (Gabriel 2004; Cunliffe et al. 2004; Ricoeur 1985).

### **1.2.2. Une approche narrative de l'*Issue Selling* à partir des travaux de Paul Ricoeur**

Pour étudier la façon dont un acteur (*seller*) tente d'influencer par le récit – en tant que forme de discours – un décideur au sujet d'une problématique qu'il considère comme stratégique, les travaux de Paul Ricoeur (Ricoeur 1983) nous semblent particulièrement adaptés. En effet, le philosophe français y présente le récit comme une forme de médiation entre un auteur d'une part, que l'on peut associer à un vendeur (*seller*), et son récepteur d'autre part, que l'on peut associer à sa cible (Ricoeur 1983). Ricoeur (1985, p. 231) précise que le récit recouvre une part de « stratégie en tant que fomentée par son auteur et dirigée vers le lecteur ».

Dans cette perspective, les travaux de narratologie médiatique d'Annick Dubied (2000) ont proposé un cadre analytique dégagant six propriétés du récit tel que développé par Paul Ricoeur. S'appuyant sur l'ouvrage *Temps et récit* (Ricoeur 1983), ce cadre constitue une

tentative particulièrement lisible pour rendre opératoire le travail de Paul Ricoeur sur le récit dans d'autres disciplines des sciences humaines. Ces propriétés peuvent servir de cadre d'analyse du récit de « vente » d'une idée perçue comme stratégique, c'est-à-dire structurante pour accompagner les transformations de l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

La première propriété récit est celle de la *chronologie*, qui attribue à celui-ci des bornes temporelles, configurées selon trois moments : un début (caractérise une situation initiale), un milieu (caractérisé par l'intrigue), et une fin (caractérisée par la clôture de l'intrigue) (Ricoeur 1983; Polkinghorne 1988). Chez Ricoeur, l'intrigue constitue l'élément pivot et caractéristique du récit, où va être engagée entre son début et sa fin une juxtaposition et un séquençement de faits (Gabriel 2004). L'intrigue coordonne dans cette optique une double exigence : celle de la discordance, placée sous le primat de la concordance {Ricoeur:1984ts p54}. Discordance car pour se constituer, l'intrigue a en effet besoin d'événements introduisant une perturbation dans une situation initiale (ce que l'on appellera couramment le « nœud de l'affaire », ou disons la « problématique »). Comme le note De Gramont (2017, p.98), « la force du récit sera d'autant plus grande que la traversée de l'expérience ou de l'intrigue aura affronté le plus loin possible l'épreuve de la discordance ». Concordance, car le récit ne peut (re)trouver une unité que dans la mesure où cette discordance est placée dans une configuration d'ensemble intelligible, qui soit en mesure de refermer l'intrigue précédemment levée, à tout le moins provisoirement, jusqu'à une prochaine hypothétique perturbation. Mais comment cette double exigence est-elle opérée dans le cadre de l'intrigue ?

Ricoeur insiste alors sur une deuxième propriété du récit, celle de la *causalité*. La double exigence de discordance et concordance implique en effet de faire se tenir ensemble les événements par la « force de la causalité » (Ricoeur 1983; Dubied 2000, p.50). Cette opération permet alors de constituer une vision cohérente, bien que prismatique – c'est-à-dire sélective – de faits passés survenus à un certain moment du temps (Rastier 1999). L'intrigue se présente ainsi comme la « conjonction des buts, des causes et des hasards » (Ricoeur 1983, p.339) permettant au récit de supplanter la chronique de faits – qui caractérise une histoire (Gabriel 2004) – en substituant à l'ordre chronologique un ordre causal (Boje 2001).

Ensuite, le maillage de causalités tissé dans le récit n'a de sens que s'il vient se déverser de façon congruente dans une *conclusion* – qui peut d'ailleurs être connue dès le départ – venant

donner au récit un « point final » qui défait l'attente qu'avait fait naître l'intrigue (Ricoeur 1983, p.129).

De la configuration d'ensemble et congruente tendue vers une conclusion, peut alors émerger un *thème*, qui permet alors au récit de devenir une « totalité signifiante » (Ricoeur 1983, p.130). Dans le contexte de l'*Issue Selling*, on pourra considérer que cela peut être une opportunité ou une menace.

Parce qu'il est une représentation de l'action, le récit implique aussi et nécessairement des *personnages dotés d'intérêts*. Dans l'intrigue, les personnages sont en effet des agents qui disposent de leurs propres expériences, agissant et réagissant aux événements (Gabriel 2004). Dans le contexte de l'*Issue Selling*, ces personnages incluront notamment la cible et le vendeur (*seller*).

Enfin l'*actualisation*, qui correspond à la phase de réception du récit, que Ricoeur désigne par le terme de « re-figuration ». Nous n'avons pas retenu cette propriété dans le cadre de notre analyse car elle nécessite d'y intégrer le point de vue de ceux qui reçoivent le récit, et notamment la cible. Un choix que nous n'avons pas retenu dans notre méthodologie de recherche<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Un élément que nous reprenons dans la section consacrée aux limites et voies de recherche possibles de ce travail.

## 2. METHODOLOGIE

### 2.1. DESIGN DE RECHERCHE

Cette recherche s'appuie sur une étude qualitative de type « enquête narrative » (*narrative inquiry*) consistant en la collecte de récits dans le cadre d'entretiens. Dans notre approche, le récit se présente tout à la fois comme une source de données et une méthode d'enquête (Josselson 1998). Le champ d'investigation a été limité au niveau individuel, et au « point de vue » du vendeur (*seller*). La phase de réception (i.e. point de vue de la cible que recouvre la propriété d'*actualisation*) n'a pas été investiguée<sup>2</sup>.

### 2.2. COLLECTE DE DONNEES

Vingt managers intermédiaires exerçant dans des organisations de moyenne à grande taille appartenant à quatre secteurs d'activité différents (agro-alimentaire, automobile, énergie et pharmaceutique) ont été interviewés, en tant que vendeurs (*sellers*). Leur poste se situait à date entre un et trois niveaux en dessous de la Direction générale de l'entreprise. D'une durée d'une à deux heures, les entretiens ont été menés, enregistrés et retranscrits dans le cadre d'un projet de recherche conduit avec des étudiants de 5<sup>ème</sup> année de master recherche. Chaque interviewé-vendeur a été encouragé à produire le récit d'une ou deux *issues* close(s), chacune pouvant être qualifiée par celui-ci de succès ou d'échec. Au total, nous avons pu récolter des données sur 24 processus d'*Issue Selling* (13 entretiens ont abordé un seul processus, 7 entretiens en ont abordé deux).

Les entretiens ont démarré à partir d'une question ouverte : « Pouvez-vous me parler de la dernière fois que vous avez tenté de sensibiliser votre responsable sur une problématique qui vous semblait importante ? ». Il leur a par la suite été laissée toute l'amplitude nécessaire pour déployer leur raisonnement afin de faciliter la co-production de données riches et reflétant fidèlement l'expérience (Slay & Smith 2010, p.91). Il a été pris soin de ne pas évoquer les termes de « récit » ou « mise en récit » qui auraient pu indiquer trop explicitement à l'interviewé-vendeur la forme des données recherchées dans le cadre de l'étude (et donc orienter sa réponse en conséquence). Partant de là, nous avons pu récolter trois natures de données, partiellement enchevêtrées dans le fil du propos. Ces trois natures, détaillées dans le tableau ci-dessous, vont du registre le plus descriptif au plus réflexif : (a) la *chronique de la*

---

<sup>2</sup> Un élément que nous reprenons dans la section consacrée aux limites et voies de recherche possibles de ce travail.

*problématique (issue), (b) le récit de justification de la problématique (issue) et (c) les pratiques narratives.*

**Tableau 1. Nature des données narratives collectées**

NATURE DES DONNEES	DESCRIPTION
Chronique de la problématique ( <i>issue</i> )	L'interviewé relate de façon linéaire et descriptive la succession des faits qui ont jalonné le développement de la problématique ( <i>issue</i> ), de son émergence jusqu'à sa clôture. C'est le degré de réflexivité le plus faible.
Récit de justification de la problématique ( <i>issue</i> )	L'interviewé relate l'histoire en se positionnant dans le rôle du vendeur ( <i>seller</i> ) face à un acteur discutant, l'interviewer, dans le rôle de la cible. Qualifié d'extérieur, car ne disposant d'autre connaissance du contexte que la fonction et l'entreprise de l'interviewé-vendeur, l'interviewer-cible ne disposait de rien d'autre qu'une attitude d'écoute active et compréhensive. L'interviewé-vendeur connaissait en amont le thème de la discussion, sans qu'il ne lui ait été transmis une grille de questions, ce qui lui a permis de se « conditionner » sans toutefois pré-formater son propos. Nous considérons que cette configuration d'entretien a encouragé l'interviewé-vendeur à focaliser ses efforts sur l'argumentation, comme il aurait pu le faire auprès d'une cible réelle. Une fois isolées, ces données ont été traitées à partir d'une grille de codage du récit fondée sur les travaux de Paul Ricœur.
Pratiques narratives	Ce niveau est censé permettre de retracer les activités mobilisées par le vendeur pour concevoir le récit de la problématique (ex. : organiser une réunion pour « préparer l'histoire que l'on va raconter ». Présent de manière variable dans les entretiens, ce niveau représente le degré de réflexivité le plus fort.

### 2.3. TRAITEMENT DES DONNEES

La méthode de traitement des données s'est divisée en trois étapes. La *première étape* a consisté en un premier codage ouvert sur la base de cinq entretiens. Cela nous a permis de décomposer le contenu des entretiens sans nous laisser enfermer dans une perspective préétablie, en essayant de construire des catégories qui permettent d'adhérer au maximum au contenu du discours des acteurs. Cette étape requiert peu de montée en abstraction. Elle a permis d'identifier des catégories à la fois présentes dans le cadre théorique de l'*Issue Selling* (préparation de l'argumentaire, identification des canaux de communication, etc.) ainsi que des catégories

inhérentes à l'approche du récit (personnages, séquence d'action, rôle de l'inconnu, dénouement, etc.).

La *seconde étape* a consisté ensuite en l'élaboration d'une grille d'analyse articulant la théorie narrative de Paul Ricœur à la spécificité de l'*Issue Selling*. Nous avons pour cela utilisé le modèle de Dubied (2000) en y apportant deux adaptations. D'une part, nous avons choisi de regrouper dans l'analyse la *fin* et la *conclusion*, les deux n'étant pas empiriquement dissociables dans les propos des interviewés – sans toutefois réduire la signification de l'une à l'autre (i.e. la *fin* comme moment et la *conclusion* comme aboutissement inscrite dans ce moment). D'autre part, comme évoqué et expliqué dans la revue de la littérature, nous avons choisi de ne pas prendre en compte la propriété d'actualisation.

**Tableau 2. Grille d'analyse (adapté de Dubied, 2000)**

	CATEGORIE N	CATEGORIE N-1
<b>CARACTERISTIQUES DES CAS</b>	Issue	
	Secteur	
	Fonction de l'interviewé	
<b>CHRONOLOGIE &amp; CONCLUSION</b>	Situation initiale	Contexte stratégique
		Contexte du seller
	Intrigue ( <i>issue</i> ) (ou la mise en intrigue) ?	Nœud
		Dynamique actionnelle
Fin / Conclusion		
<b>CAUSALITES</b>	Situation → Nœud	
	Nœud → Ouverture / Fermeture	
<b>THEME</b>	Opportunité	
	Risque	
<b>PERSONNAGES</b>	Caractéristiques de la cible	Temporalité
		Poste
		Valeurs
	Caractéristiques du seller	Temporalité
		Poste
		Valeurs
	Autres personnages	Poste
		Valeurs
		Intérêt-Intention
	Montée en généralité*	Mise en équivalence*

<b>VALORISATION STRATEGIQUE DE L'ISSUE*</b>		Resituer*
	Inscription matérielle*	

*Les catégories marquée \* sont des catégories émergentes lors de l'analyse des données*

La troisième étape a consisté en l'analyse des données à partir de la grille élaborée. L'analyse a été réalisée via l'outil *Nvivo*. Dans ce cadre nous avons analysé 21 récits (Freeman 2006) de problématiques (*issues*), perçues comme ayant une portée stratégique. Dans cette étape, nous avons d'abord codé l'ensemble des récits avec les éléments caractéristiques d'un récit chez Ricœur, tels qu'opérationnalisés par Dubied. Une fois que nous nous sommes assurés que nous retrouvons les caractéristiques d'un récit, nous avons cherché à comprendre ses spécificités pour *l'Issue Selling* : la chronologie et ses liens de causalité, le thème et l'identification de personnages. Ensuite, nous avons cherché à comprendre les moyens par lesquels ce récit était mis en valeur. Ici, deux catégories ont émergé comme étant transversales aux éléments du récit dans le cadre de *l'Issue Selling*. Le premier moyen de construction du récit consiste en la montée en généralité. Nous reprenons ici reprenant une expression tirée de la sociologie pragmatique française désignant un processus de dé-singularisation du problème, le détachant de ce fait « des intérêts égoïstes d'une personne singulière pour [e] mettre au service du bien commun » (Boltanski & Godet 1995, p.32). Dans notre étude, la montée en généralité prend deux modalités distinctes : a) mettre en équivalence qui consiste à comparer certaines composantes de l'issue ou de la solution proposée avec d'autres situations de référence, et b) resituer qui consiste à ancrer l'enjeu dans des situations concrètes spécifiques où le porteur de l'issue n'est pas impliqué directement. L'autre vecteur de valorisation de l'issue est l'inscription matérielle, qui consiste à laisser des traces du processus de *l'Issue Selling* tant sur le fond de l'issue que sur les vecteurs utilisés, permettant ainsi aux vendeurs (*sellers*) de réutiliser ces éléments dans des situations futures plus opportunes. La section suivante expose nos résultats et expose nos interprétations de la mise en récit de *l'Issue Selling*.

### 3. RESULTATS

#### 3.1. LA COMPOSITION NARRATIVE DE LA PROBLEMATIQUE (*ISSUE*) : LA MISE EN RECIT COMME « COMPETENCE ORDINAIRE »

##### 3.1.1. La structure du récit de problématique : chronologie, causalité et conclusion

Les témoignages recueillis montrent tout d'abord que l'*Issue Selling* peut être compris sous la forme d'un récit, structuré en trois moments : (a) un début, reflété par une *situation initiale de l'action*, (b) un milieu, reflété par une *intrigue*, tout particulièrement mise en exergue dans les données collectées, et (c) une fin, reflétée par une conclusion et un ou plusieurs *possibles pour l'action*.

Le *début* se caractérise par la *situation initiale de l'action*. Il s'agit ici pour le vendeur d'élaborer le contexte historique de l'action, la scène dans laquelle prendra place l'intrigue. Celle-ci peut être définie soit au début soit après l'introduction d'un événement perturbateur.

Le *milieu* se matérialise par la formulation d'un problème, lorsque celui-ci est tourné sous la forme d'une problématique qui représente donc l'*issue* en tant que telle, bien que rarement formulée de façon explicite. C'est notamment dans ce cadre que commence à se préciser le *thème* de la problématique (*issue*) (voir « Le thème de la problématique ») : « de quoi parle-t-on ? » ou « quel est le problème ? ». Elle constitue le point de départ puis le pivot à partir duquel vont s'articuler deux registres. Celui de la discontinuité, qui en s'appuyant sur un ou plusieurs événements perturbateurs (ex. : un chiffre d'affaire plus bas que prévu), contribue à ouvrir ou autrement dit à « faire gonfler » l'intrigue. Les vendeurs (*sellers*) interrogés se saisissent d'un ou plusieurs événements comme déclencheur(s) de l'intrigue conduisant à un retour vers la situation initiale. Ceci ouvre une séquence d'explication, qui « suppose de se tourner vers le passé dans la perspective [d'une] de sa reconstitution » authentique (Boltanski:1995em p31, Clifford:2004da}. Celui de la continuité enfin, qui en réintroduisant une dose d'explication par la création ou la révision des liens de causalité existants, contribue à clore ou autrement dit à « faire dégonfler » l'intrigue et donc à clarifier la problématique (*issue*). Ces liens de causalité sont établis par le biais de conjonctions de coordination (e.g. « or » pour marquer une rupture, « car » pour marquer un lien de causalité ou encore « donc » pour signifier une conséquence) et peuvent par ailleurs être implicites lorsqu'ils sont suggérés par le contexte. Nous observons que ces deux registres peuvent être alternés introduisant des « rebondissements », voire des « retournements », dans l'intrigue. On peut cependant noter que les omissions que favorise l'oralité (i.e. contexte des entretiens) peuvent tendre à augmenter les mouvements d'aller-retour entre ces deux registres. Dans le contexte de l'*Issue Selling*, nous remarquons enfin que la

*conclusion* du récit, marquant sa *fin*, consiste en l'introduction d'une dynamique actionnelle, qui apparaît à la fois la caractéristique première et l'enjeu des récits produit dans le cadre de l'*Issue Selling*. En effet, les interviewés nous ont systématiquement souligné l'importance de présenter en clôture du propos des « conséquences » et / ou de « proposer des solutions » pour que leur récit reçoive une attention de la part de leur cible. L'activité d'*Issue Selling* apparaît ainsi recouvrir une forme de récit dont les relations causales sont activement dirigées vers le futur.

### **3.1.2. Le thème de la problématique (*issue*)**

L'attribution d'un thème au récit de la problématique (*issue*) par les managers intermédiaires interrogés se partage entre deux catégories principales. D'abord, l'*opportunité* – parfois aussi qualifiée d'« intérêt » – comme par exemple la création d'une nouvelle activité. Enfin, la *menace* – qualifiée le plus souvent de « risque » – pour l'entreprise ou une de ses activités. Parmi les 14 récits de problématiques (*issues*) collectés, 8 ont été identifiés comme des opportunités de développement, et d'autre part 6 comme des menaces pour l'entreprise, par exemple le soupçon d'espionnage industriel. Cependant, nous faisons deux observations : d'une part ce travail de catégorisation est rarement explicite, et d'autre part, il existe souvent une ambivalence entre ces catégories dans la justification de la problématique qui peut, au fil du récit, changer de figure (ex. : d'une menace à une opportunité).

### **3.1.3. Des personnages impliqués dans la problématique**

Dans le récit de la problématique (*issue*), des personnages sont engagés, humains ou non-humains, disposant de logiques d'action propres. Dans la mise en récit le vendeur (*seller*) démontre sa capacité à créer des relations entre différentes attentes et intérêts.

*« Il y avait une demande de ces agriculteurs [pour développer des cultures plus rentables], pour aller vers des cultures un peu plus spéciales et un petit peu plus rémunératrices [...] Après il y a eu aussi lors des lancements de campagnes, les commerciaux qui étaient dans la même attente et qui n'hésitaient pas à voix haute à le dire, à le demander. [...] Le responsable d'exploitation lui aussi avait un budget à présenter par rapport aux installations et il tenait compte de mes souhaits. Et donc finalement, cette unité nous [le département du vendeur (*seller*)] a aidé pour le faire accepter par la direction [la cible] » (Manager intermédiaire d'un groupe du secteur de l'agro-alimentaire).*

Enfin, la cible n'y est que rarement voire jamais mentionnée, la plaçant vraisemblablement dans une position de surplomb et de juge vis-à-vis de l'action.

Afin de donner un aperçu de la façon dont ces propriétés ont été relevées à partir des données, un extrait d'analyse de données à partir de la grille définie est présenté en annexe.

### **3.2. LES DEUX MOUVEMENTS DE VALORISATION STRATEGIQUE DE LA PROBLEMATIQUE (ISSUE)**

Outre ces éléments, nos données suggèrent de manière émergente deux mouvements éclairant la façon dont des vendeurs donnent à une problématique une portée stratégique : (a) la *montée en généralité* dans le récit d'une part et (b) l'*inscription matérielle* du récit d'autre part. Ces mouvements ont été identifiés moins à partir des « récits de justification des problématiques (*issues*) » qu'à partir des « pratiques narratives » (i.e. éléments de réflexivité) présentées par les vendeurs (*sellers*) interrogés.

#### **3.2.1. Faire « grandir » la problématique (*issue*) : la montée en généralité**

Si la causalité joue un rôle manifeste dans le récit d'une problématique, elle n'explique toutefois pas suffisamment qu'une problématique puisse être reçue comme stratégique par la cible. Ceci pose alors la question de l'échelle de cette causalité. Celle-ci prendrait la forme d'un récit suffisamment généralisé par le jeu des mises en équivalences et différences permettant de passer d'un besoin local et individuel à un besoin général qui engage vers un destin collectif.

Les vendeurs donnent du poids à la problématique (*issue*) qu'ils défendent par ce que nous qualifions *montée en généralité*, comme indiqué dans la section méthodologie. Dans le contexte de l'*Issue Selling*, celle-ci consiste à attribuer à la problématique (*issue*) une portée générale, c'est-à-dire ayant des conséquences sur le fonctionnement d'une ou plusieurs activités de l'entreprise. En montant en généralité, les acteurs cessent donc progressivement de défendre purement et simplement leur cas particulier en l'appuyant sur un argument de portée générale pouvant valoir dans d'autres situations. Le point de vue qu'ils défendent (i.e. la problématique) doit alors bénéficier à tous. Ce « tous » trouvant son point d'arrêt à l'échelle temporelle de l'entreprise ou de l'une de ses activités. Le porteur de l'issue n'en apparaît alors (tout du moins c'est comme cela qu'il se présente) que le porte-parole, « délégué au bien commun ».

*« Quand on a une super idée dans une grosse entreprise, d'une certaine manière elle ne nous appartient pas. Elle appartient à l'entreprise. Donc faut essayer d'en faire bénéficier l'entreprise qui est multiple et qui appartient à plein de groupes, plein de personnes. Il faut essayer d'en faire bénéficier à tous si on veut que cela soit porté collégialement. Le pire truc c'est qu'un petit groupe de gens s'approprie une super idée et qu'ils ne veillent pas partager. Si on veut que le truc émerge le meilleur moyen de tuer l'idée c'est de dire 'ça m'appartient'. [...] Il faut toujours essayer de démontrer en quoi c'est bénéfique à l'ensemble de l'entreprise pour ne pas attiser les guerres de tel clan par rapport à tel autre » (Manager intermédiaire d'un groupe du secteur de l'énergie).*

Ceci passe notamment par deux mouvements que nous avons identifiés au cœur même du récit : (a) mettre en équivalence et (b) resituer.

*Mettre en équivalence.* Ce mouvement correspond à la comparaison avec d'autres situations. Celles-ci peuvent être internes ou externes. Nous avons identifié deux formes principales de mise en équivalence : l'analogie et le contraste.

*« Ce qu'ils [la cible] veulent voir c'est que des marques à notre niveau l'ont fait. S'ils y arrivent, nous aussi on va y arriver... On a beaucoup pris l'exemple de [l'entreprise] X [...] X c'est aussi une marque du quotidien, d'aide culinaire, enfin, il y a quelque chose aussi de sympathique qu'on peut avoir chez X et qui peut s'assimiler aussi à [notre entreprise] » (Manager intermédiaire d'un groupe du secteur de l'agro-alimentaire).*

*Resituer.* Ce mouvement consiste à ponctuer la trame narrative d'exemples concrets et situés, que l'on pourrait dire vivants, qui lui permettent d'avoir une prise sur « le réel ». Par ce biais, sont apportés à la cible « du concret » ou dit autrement « des éléments objectifs ». Le *verbatim* – tel qu'un « retour d'un client » – constitue un exemple de procédé utilisé par les vendeurs (*sellers*) pour resituer.

*« On a vite la petite anecdote qui prouve de manière agréable et sympathique que la marque, elle plait, elle perdure, que nos innovations ont du succès etc.... donc je n'hésite pas à le mettre, même [...] dans une présentation que j'ai eu avec [la cible] [...]. On avait préparé pour [la cible] une présentation dans ce style-là, pour lui donner quotidien, du concret, et quelque chose d'assez sympathique à dire sur nos produits » (Manager intermédiaire d'un groupe du secteur de l'agro-alimentaire).*

### 3.2.2. Autonomiser la problématique (*issue*) : le rôle de la trace

Si l'attestation, en tant qu'outil de vérification du récit d'une problématique stratégique constitue un élément central, le récit en lui-même peut aussi se constituer en tant qu'élément de preuve, servant dans l'élaboration de récits futurs. Le récit devenant alors lui-même sa propre source. Enfin, un certain nombre de managers intermédiaires interrogés ont cité spontanément l'importance de « laisser une trace » c'est-à-dire d'inscrire le propos dans des supports matériels, tels que des supports de présentation ou encore des comptes rendus de réunion. Ces supports peuvent être des textes mais aussi des visuels.

*« Après il est clair qu'on avait mal préparé l'opération, on a laissé peu de traces écrites. Tu dois connaître la citation "les paroles s'envolent, les écrits restent". [...] C'est vrai que souvent peu de compte rendu étaient réalisés. Ça fait qu'on arrivait devant le directeur R&D sans preuve formelle de ce qu'on avançait. Il aurait fallu des chiffres, des graphiques, des preuves en fait [...] (Silence) »* (Manager intermédiaire d'un groupe du secteur pharmaceutique).

Nous notons cependant que la trace peut être ambivalente. Si elle autonomise le récit la trace ouvre aussi vers un possible « conflit des interprétations » (Ricœur).

*« Dès qu'on commencé à communiquer on est plus en maîtrise du truc, cette personne-là on ne maîtrise pas ce qu'elle va dire sur le sujet, si elle va en parler en bien ou en mal »* (Manager intermédiaire d'un groupe du secteur de l'énergie).

## 4. DISCUSSION ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES

### 4.1. DISCUSSION

La grille de lecture fondée sur l'analyse par le récit permet de préciser l'activité d'*Issue Selling* par l'événement perturbateur, la convergence d'intérêts et la projection vers un futur, ainsi que le rôle d'une trace matérielle, et de dépasser une représentation de l'issue comme une opportunité ou une menace, mais plutôt comme une perturbation d'une situation initialement stable.

Tout d'abord, le processus d'*Issue Selling* représente l'activité politique de construction d'une problématique stratégique supportée par une mise en récit, dont la valeur « stratégique » repose sur une double contrainte de montée en généralité et d'inscription matérielle sous la forme de trace. *Politique* du fait que la mise en récit recouvre par l'intermédiaire de l'événement la mise en « relation » (Wickert & de Bakker 2018, p.52) d'une pluralité d'intérêts tournés vers le futur de l'entreprise (ou d'une de ses activités).

Concernant le rôle de l'*événement* – récemment mis en avant par ailleurs dans les sciences de gestion (voir Deroy 2014) – ce travail montre que celui-ci constitue un rouage clé de l'*Issue Selling* en tant qu'il introduit une discontinuité servant de prise à l'intrigue, sans laquelle aucun récit ne pourrait se déployer. Comme le note Ricoeur, l'événement est une « variable[s] de l'intrigue » qui « reçoit sa définition de sa contribution au développement de l'intrigue » (Ricoeur 1983, p.383), introduisant un enjeu de signification autour duquel l'attention peut se constituer.

Concernant la *mise en relation*, certains managers intermédiaires interrogés ont souligné la nécessité de prendre en compte dans le cadre de l'*Issue Selling* une diversité d'intérêts, en outre parfois contradictoires. Ce travail a mis en lumière la capacité du vendeur (*seller*) à associer dans son récit divers intérêts, pas seulement ceux de sa cible (Dutton & Ashford 1993; Dutton et al. 1997) mais aussi d'autres personnages, que l'on pourrait par ailleurs également considérer comme *des* cibles, ou des « proies » pour reprendre l'expression utilisée par Ricoeur (1985) pour désigner les lecteurs des textes. Le récit permet alors d'attribuer à diverses parties une place dans l'histoire.

Ensuite, nous identifions que l'*Issue Selling* consiste à faire émerger par le récit une dynamique actionnelle en tournant celui-ci vers le *futur*, que l'on pourrait associer à l'élaboration d'un « horizon d'attente » selon l'expression de l'historien allemand Reinhart Koselleck. Cela

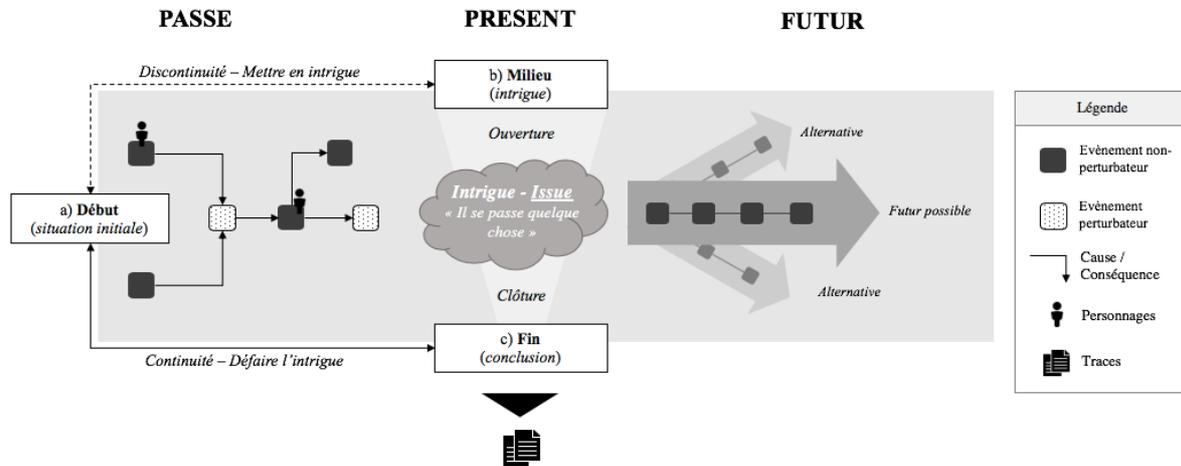
rejoint notamment l'idée que « l'*Issue Selling* ne se résume pas au fait d'attirer l'attention, mais plus généralement de l'orienter » dans une certaine direction (Mayer 2016, p.86). De plus, les managers intermédiaires interrogés mettent l'accent sur la nécessité de proposer des « solutions », permettant de faire le lien entre la problématique (*issue*) et les capacités de l'entreprise (Alt & Craig 2016).

Un autre apport de ce travail constitue le rôle de la matérialité (Rantakari & Vaara 2016). Les travaux sur l'*Issue Selling* ayant étudié le rôle de la rhétorique se sont implicitement limités au rôle du discours oral, ignorant de fait le rôle de la matérialité dans la construction des représentations des acteurs de l'organisation (Dameron et al. 2015; Rantakari & Vaara 2016). La trace agit pourtant comme une autonomisation du sens par rapport à la situation singulière d'énonciation (Anon 2017). Protection contre les distorsions de la mémoire individuelle, le récit textuel devient alors un matériel transportable par les autres, mieux apprêté à la répétition et à l'utilisation comme référence objective dans le discours. Comme le note Ricœur (1986, p.156), « l'écrit conserve le discours et en fait une archive disponible pour la mémoire individuelle et collective ».

Enfin et de manière plus large, notre travail suggère qu'aucune idée ne dispose en soit d'une valeur de « problème », et confirme qu'aucun « problème » ne dispose de façon immanente d'une valeur « stratégique » positive ou négative (Dutton & Ashford 1993). Celles-ci sont construites et le récit apparaît l'opérateur privilégié de cette construction. La lecture de l'*Issue Selling* comme mise en récit que nous proposons rejoint ainsi en creux l'idée que la stratégie est bien une activité « artisanale », en construction (Mintzberg 1987).

Nos différents résultats nous permettent de représenter la façon dont les différentes propriétés du récit s'agencent dans le cadre d'un processus de mise en récit.

**Figure 1. L'Issue Selling comme « mise en récit » d'une problématique stratégique**



#### 4.2. VOIES DE RECHERCHE FUTURES

En dépit de avancées qu'il propose, ce travail laisse toutefois encore dans l'ombre une question qui représente une voie de recherche prometteuse : quel est le processus collectif d'émergence d'une problématique (*issue*) stratégique, en tant que *récit organisationnel* ?

Défini comme un agrégat de discours élaborés au fil du temps qui transmet et produit du sens pour les individus (Vaara et al. 2016; Abolafia 2010), le récit organisationnel met en évidence que les organisations sont des espaces polyphoniques où cohabitent une pluralité de voies, souvent conflictuelle (Boje 1991). En effet, la mise en récit ne peut pas être définitivement réduite à une performance individuelle. Elle est aussi un phénomène collectif, à travers lequel des voix convergent ou divergent, se répondent ou s'évitent, reproduisant ainsi les alliances et clivages présents dans l'organisation (Boddy et Patton, 2003 ; O'Connor, 1997 ; Zilber, 2002 ; cités par Giroux et Marroquin, 2005). Nos données ayant souligné le rôle joué par des personnages disposant d'intérêts et d'attentes, il s'agirait donc dans une étude ultérieure de prendre également en compte la voie d'autres acteurs, et donc pas uniquement celle du vendeur (*seller*) (Ling et al. 2005). Prendre par exemple en compte celle des cibles permettrait de mieux comprendre leur rôle dans le processus d'élaboration de la problématique, sans les réduire à des acteurs « manipulés » par un vendeur. Aborder l'*Issue Selling* du seul point de vue du vendeur (*seller*) revient en effet à ignorer la façon dont le récit est reçu, interprété, adapté et répercuté dans les discours ultérieurs. La compréhension de la façon dont une problématique devient

stratégique, envisagée comme la mise en forme d'une expérience collective à partir d'un événement perturbateur et d'expérience singulières, reste donc à parfaire. Les travaux s'intéressant à la formation de récits organisationnels constituent dans cette perspective un sillon de recherche prometteur (Vaara et al. 2016).

L'événement pourrait ainsi être par exemple envisagé comme la matrice de l'élaboration (et de l'actualisation) des récits organisationnels, en tant qu'opérateurs d'une réinterprétation du temps historique – et notamment du passé – engageant un travail polyphonique et conflictuel d'interprétation. Leur nature imprévisible et non-anticipable existe en effet avant d'être représentée par les discours établis dans lesquels les causes et effets sont assignés et sont donc susceptibles de les remettre en cause (Deroy 2014).

Dans ce cadre, envisager les dépendances entre registres privé et public (Dameron & Torset 2012; Sonenshein 2006) apparaît pertinent pour comprendre comment peut s'établir un récit organisationnel depuis des « coulisses » jusqu'au un plan de l'expression publique, soumis à de fortes contraintes d'argumentation.

Un autre élément est que comme l'a souligné Boje (Boje 1991), les actes de narration dans les organisations ne se présentent que rarement sous la forme de récits totalement structurés autour d'une intrigue. Pour comprendre des récits structurés et largement diffusés dans l'entreprise se constitue, il a proposé le concept d'ante-récit, qui correspondent à des pièces fragmentaires de discours non totalement mis en intrigue et clôturés.

## Références

- Abolafia, M.Y. (2010), Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. *Organization Studies*, 31(3), pp.349–367.
- Alt, E. & Craig, J.B. (2016), Selling Issues with Solutions: Igniting Social Intrapreneurship in for-Profit Organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), pp.794–820.
- Andersson, L.M. & Bateman, T.S. (2000), Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. business organizations. *Academy of Management Annals*, 43(4), pp.548–570.
- Ansoff, H.I (1980), Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), pp.131–148.
- Ashford, S.J. et al. (1998), Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), pp.23–57.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997a), Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2), pp.429–452.
- Birkinshaw, J. (2017), Reflections on open strategy. *Long Range Planning*, 50(3), pp.423–426.
- Boje, D.M. (2001), *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, SAGE.
- Boje, D.M. (1991), The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), pp.106–126.
- Boje, D.M., Haley, U.C. & Saylor, R. (2015), Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. *Human Relations*, 69(2), pp.391–418.
- Boltanski, L. & Godet, M.-N. (1995), Messages d'amour sur le Téléphone du dimanche. *Politix*, 8(31), pp.30–76.
- Bruner, J. (1996), *L'Education, entrée dans la culture*, Paris: Retz.
- Bruner, J. (1987), Life as narrative. *Social Research*, 54(1), pp.11–32.
- Burgelman, R.A. (1984), Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review*, 26(3), pp.154–166.
- Burgelman, R.A. et al. (2018), Strategy processes and practices: Dialogues and intersections R. A. Burgelman et al., eds. *Strategic Management Journal*, 39(3), pp.531–558.
- Cunliffe, A.L., Luhman, J.T. & Boje, D.M. (2004), Narrative Temporality: Implications for Organizational Research. *Organization Studies*, 25(2), pp.261–286.

- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), pp.284–13.
- Dalpiaz, E. & Di Stefano, G. (2017), A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change R. A. Burgelman et al., eds. *Strategic Management Journal*, 39(3), pp.664–696.
- Dameron, S. & Torset, C. (2012), Les stratégies face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue française de gestion*, 38(223), pp.27–41.
- Dameron, S. & Torset, C. (2014), The Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), pp.291–319.
- Dameron, S., Lê, J.K. & LeBaron, C. (2015), Materializing Strategy and Strategizing Material: Why Matter Matters. *British Journal of Management*, 26(S1), pp.S1–S12.
- de Gramont, J., 2017. Le récit gardien du monde. *Philosophie*, N° 132(1), pp.90–99.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2007), Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), pp.179–215.
- Denning, S. (2006), Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), pp.42–48.
- Deroy, X. (2014), La gestion du changement confrontée aux événements. Le cas du comité des champs élysées. *Management International*, 18(2), pp.39–15.
- Dörrenbächer, C. & Gammelgaard, J. (2016), Subsidiary Initiative Taking in Multinational Corporations: The Relationship between Power and Issue Selling. *Organization Studies*, 37(9), pp.1249–1270.
- Dubied, A. (2000), Une définition du récit d'après Paul Ricœur. Préambule à une définition du récit médiatique. *Communication*, (vol. 19/2), pp.45–66.
- Dutton, J.E. & Ashford, S.J. (1993), Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3), pp.397–428.
- Dutton, J.E. et al. (2001), Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management Annals*, 4(4), pp.716–736.
- Dutton, J.E. et al. (1997), Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), pp.407–423.
- Fenton, C. & Langley, A. (2011), Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), pp.1171–1196.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1992), Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, pp.153–167.
- Freeman, M. (2006), Life “on holiday?” *Narrative Inquiry*, 1(16), pp.131–138.

Gabriel, Y. (2004), Narratives, Stories and Texts. In D. Grant et al., eds. *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage Publications Ltd, pp. 61–79.

Gammelgaard, J. (2009), Issue Selling and Bargaining Power in Intrafirm Competition: The Differentiating Impact of the Subsidiary Management Composition. *Competition & Change*, 13(3), pp.214–228.

Giroux, N. & Marroquin, L. (2005), L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 31(159), pp.15–44.

Howard-Grenville, J.A. (2007), Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing. *Organization Science*, 18(4), pp.560–577.

Josselson, R. (1998), Le récit comme mode de savoir. *Revue française de psychanalyse*, 62(3), p.895.

Laamanen, T. et al. (2017), The role of cognitive load in effective strategic issue management. *Long Range Planning*, pp.1–15.

Ling, Y., Floyd, S.W. & Baldrige, D.C. (2005), Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 36(6), pp.637–654.

Mantere, S. & Vaara, E. (2008), On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), pp.341–358.

Mayer, J.C. (2016), Influencer l'attention des décideurs T. Loilier, C. Depeyre, & S. Mercier, eds. *Revue française de gestion*, 42(255), pp.75–88.

Mintzberg, H. (1987), Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, p.10.

Ocasio, W. (1997), Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), pp.187–206.

Polkinghorne, D.E. (1988), *Narrative Knowing and the Human Sciences*, SUNY Press.

Rantakari, A. & Vaara, E. (2016), Narratives and Processuality. In A. Langley & H. Tsoukas, eds. *The Sage handbook of process organization studies*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP : SAGE Publications Ltd, pp. 271–285.

Rastier, F. (1999), Action et récit. *Raisons Pratiques*, (10), pp.173–198.

Rhodes, C., Pullen, A. & Clegg, S.R. (2009), “If I Should Fall From Grace...”: Stories of Change and Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 91(4), pp.535–551.

Ricoeur, P. (1986), *Du texte à l'“action. Essais d'herméneutique*, Le Seuil.

Ricoeur, P. (1983), *Temps et Récit. L'Intrigue et le Récit historique*, Le Seuil.

- Ricoeur, P. (1985), *Temps et Récit. Le Temps raconté*, Le Seuil.
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011), Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), pp.953–983.
- Slay, H.S. & Smith, D.A. (2010), Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities S. N. Khapova & M. B. Arthur, eds. *Human Relations*, 64(1), pp.85–107.
- Sonenshein, S. (2006), Crafting Social Issues at Work. *Academy of Management Annals*, 49(6), pp.1158–1172.
- Sonenshein, S. (2009), Emergence of ethical issues during strategic change implementation. *Organization Science*, 20(1), pp.223–239.
- Torset, C. (2006), La gestion des initiatives stratégiques décentralisées. In M. Kalika & P. Romelaer, eds. *Recherches en Management et Organisation*. p. 663.
- Vaara, E. & Pedersen, A.R. (2013), Strategy and chronotopes: a Bakhtinian perspective on the construction of strategy narratives. *M@n@gement*, 16(5), p.593.
- Vaara, E. & Tienari, J. (2011), On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science*, 22(2), pp.370–390.
- Vaara, E., Sonenshein, S. & Boje, D.M. (2016), Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 10(1), pp.495–560.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, SAGE.
- Whittington, R., Cailluet, L. & Yakis-Douglas, B. (2011), Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3), pp.531–544.
- Wickert, C. & de Bakker, F.G.A. (2018), Pitching for Social Change: Toward a Relational Approach to Selling and Buying Social Issues. *Academy of Management Discoveries*, 4(1), pp.50–73.
- Zilber, T.B., Tuval-Mashiach, R. & Lieblich, A. (2008), The Embedded Narrative. *Qualitative Inquiry*, 14(6), pp.1047–1069.