

# **La construction d'une problématique stratégique :**

## ***L'issue selling* comme mise en récit**

### **Résumé**

En identifiant un vaste répertoire d'actions menées par des « vendeurs » pour influencer un décideur au sujet d'une problématique potentiellement stratégique, le courant de l'*issue selling* a mis à jour le rôle joué par d'autres acteurs que le dirigeant dans la prise de décision stratégique. Toutefois, cette littérature s'est peu intéressée au rôle du discours, alors que celui-ci occupe pourtant un rôle central plus généralement dans les processus de changement stratégique. Cet article explore ainsi le processus d'*issue selling*, à partir d'une approche narrative. Sur la base de 42 entretiens avec des managers intermédiaires, cette étude qualitative montre que le processus d'*issue selling* repose sur deux phases de valorisation stratégique d'une problématique (*issue*) : (a) le « régime pré-narratif », où la problématique se construit par l'échange de fragments de récits, puis (b) le « régime narratif », où la problématique est présentée sous la forme d'un récit bien formé dans les instances de décision stratégiques de l'organisation. Nous montrons enfin les trois mécanismes qui permettent aux vendeurs de passer d'un régime à l'autre.

### **Mots-clés**

*issue selling*, récits, processus stratégiques, management intermédiaire

## INTRODUCTION

Quelle est la valeur d'une idée brillante si les décideurs n'y prêtent pas attention ? Depuis une trentaine d'années, la recherche en management stratégique a montré que d'autres acteurs que les dirigeants peuvent influencer les processus de décision stratégique des entreprises : intrapreneurs (e.g. Burgelman 1984), acteurs à la périphérie de l'organisation (e.g. Regnér 2003), ou encore managers intermédiaires (e.g. Floyd & Wooldridge 1992). Ces travaux ont montré que les organisations sont des « places de marché d'idées » (Dutton et al. 2001, p.716), qui tendent par ailleurs à se renouveler de plus en plus rapidement (Birkinshaw 2017), qu'il s'agisse d'opportunités de développement à saisir ou de menaces à parer. Cependant, la valeur stratégique de ces idées n'en reste pour le moins que potentielle. D'une part, car celle-ci n'existe que lorsque celui qui détient le pouvoir de décision s'en forge la conviction (Daft & Weick 1984; Laamanen et al. 2017) et d'autre part, car sa capacité d'attention reste par nature limitée (Simon, 1976; Ocasio, 1997). A mesure que ces processus s'ouvrent à de plus en plus d'acteurs (Whittington et al. 2011; Hautz et al. 2017), l'attention du décideur constitue alors un enjeu de conquête pour les acteurs porteurs d'idées qu'ils jugent stratégiques.

Le courant de l'*issue selling* a permis de décrire précisément la façon dont ces acteurs cherchent à « vendre » une idée potentiellement stratégique à leur(s) décideur(s) (Dutton & Ashford 1993; Dutton et al. 2001), pouvant être par exemple de nature sociale (Sonenshein 2006; Sonenshein 2009; Alt & Craig 2016; Wickert & de Bakker 2018) ou encore environnementale (Andersson & Bateman 2000). Les recherches qui s'inscrivent dans ce courant ont montré que cette « vente » est un processus (voir Dutton & Ashford 1993) au long duquel le « vendeur » a recours à un vaste répertoire d'actions pour influencer le décideur. Certaines recherches ont mis en exergue le rôle du discours mais l'ont cantonnée à une de ces actions, parmi d'autres. Pourtant, le discours occupe une fonction centrale dans les processus de changements stratégiques, constituant notamment un vecteur d'attention important des dirigeants (voir Ocasio et al. 2018). Dans cette perspective, nous nous intéressons à une forme particulière de discours, le récit. Nous proposons une approche narrative de l'*issue selling*, cette approche faisant l'objet d'un intérêt grandissant dans la recherche sur les processus organisationnels et stratégiques, occasionnant même ce qui a été appelé le 'tournant narratif' (Barry & Elmes 1997; Fenton & Langley 2011; Boje et al. 2015). 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 les processus de changements stratégique émergents tels que l'*issue selling* qui, par définition, visent à construire un cadre d'action commun à partir d'une telle pluralité – parfois radicale – de réalités (Barry & Elmes 1997; Aggerholm et al.

2012; Denis et al. 2007). Dans cette recherche, nous nous demandons comment un porteur d'enjeu – appelé aussi « vendeur » (seller) – tente par le récit de conférer à une problématique (issue) une valeur stratégique à même de convaincre sa cible (issue selling). Nous appréhendons cette question à partir de la première théorie narrative de Paul Ricoeur que celui-ci a développée dans son ouvrage *Temps et récit I* (Ricoeur 1983; Dubied 2000).

De là, nous avons mené une étude qualitative basée sur une méthodologie narrative, composée de 42 entretiens semi-directifs réalisés auprès de managers intermédiaires exerçant dans des entreprises de différents secteurs d'activités.

Nous montrons que l'*issue selling* est un processus de mise en récit d'une problématique stratégique, élaboré à travers deux ensembles de situations appelées « régimes ». D'une part, un *régime pré-narratif*, où la problématique prend la forme d'une nébuleuse de récits fragmentaires échangés à l'écart des dispositifs formels de décision. Régies par l'oralité, ces situations d'arrière-scène sont soutenues par un large réseau de soutiens dans l'organisation à la problématique. D'autre part, un (b) *régime narratif*, où la problématique est présentée dans le cadre des dispositifs formels, où est présenté par le vendeur un récit bien construit (reprenant les caractéristiques du récit de Ricoeur) et matérialisé dans des textes. Nous montrons enfin que le passage du régime pré-narratif au régime narratif repose sur trois mécanismes de « valorisation stratégique » actionnés par le vendeur : *associer des intérêts* dans le récit de la problématique à partir du réseau de soutiens, *monter en portée* le récit et *illustrer* le récit.

Au travers de cet article, nous contribuons à l'avancée des connaissances de trois manières. D'abord, nous montrons que le processus d'*issue selling* recouvre la mise en relation d'une grande diversité d'acteurs et d'intérêts, dépassant ainsi la conception dyadique de la relation (i.e. vendeur et sa cible) telle que proposée par les travaux existants. Le vendeur reste néanmoins l'architecte principal de cette mise en relation. Cette mise en relation se matérialise dans un récit bien formé – dont nous montrons les caractéristiques – qui peut être présenté dans les situations formelles de vente. En mettant en évidence les mécanismes permettant de passer d'un récit en construction à un récit 'en bonne forme', notre recherche propose une nouvelle perspective de l'activité d'*issue packaging*.

---

<sup>1</sup> Le terme de « régime » est compris comme l'ensemble de propriétés qui caractérisent le fonctionnement de quelque chose (ici le processus d'*issue selling*).

# 1. ANALYSE DE LA LITTÉRATURE : UNE APPROCHE NARRATIVE DE L'ISSUE SELLING

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

Aucune idée ou problème qui apparaît dans une organisation ne dispose spontanément d'une valeur stratégique aux yeux de ses dirigeants. A mesure que les organisations sont placées dans des environnements hyperconcurrentiels, elles deviennent en effet de véritables « places de marché d'idées » (Dutton et al. 2001, p.716) qui tendent à se renouveler de plus en plus rapidement (Birkinshaw 2017). Ceci est dû au fait que des acteurs internes et de différents niveaux hiérarchiques, mais aussi externes à l'organisation (Whittington et al. 2011), sont aujourd'hui susceptibles de participer directement aux processus de changement stratégiques (Burgelman 1984; Floyd & Wooldridge 1992; Torset 2006; Rouleau & Balogun 2011). Dans ce contexte, comprendre comment se forme cette valeur dans l'organisation constitue un enjeu essentiel pour le management stratégique.

C'est à cette question que s'intéresse le courant de recherches de l'*issue selling*. Né dans les années 1990, ce courant s'inscrit dans la tradition de recherche du *Strategic Issue Management*, qui documente la façon dont les organisations anticipent les transformations de leur environnement et les traduisent en enjeux stratégiques (Ansoff 1980; Laamanen et al. 2017). L'*issue selling* est un processus de changement stratégique d'une organisation (Dutton et al. 2001; Dutton & Ashford 1993). Il renvoie en effet à la façon typique dont les acteurs de niveaux hiérarchiques intermédiaires, appelés « vendeurs » (*seller*), persuadent une autorité hiérarchique détenant un pouvoir de décision stratégique, appelée « cible » (*buyer*) qu'une problématique donnée (*issue*) a une valeur stratégique pour l'organisation. Cette dernière peut être « un événement, un développement ou une tendance qui a des implications pour la performance [de l'organisation] » (Dutton et al. 2001, p.716; Ansoff 1980). Dans le langage courant, elle est bien souvent présentée soit comme une opportunité, une force, une menace ou encore une faiblesse pouvant compromettre un succès voire remettre en cause sa survie de l'organisation (Ocasio 1997).

Se plaçant principalement du point de vue d'un vendeur (*seller*) (Ling et al. 2005), les travaux sur l'*issue selling* s'inscrivent dans une perspective émergente et « entrepreneuriale » (Ansoff 1980, p.133) de la stratégie. Car ils mettent en évidence que certains acteurs dans les organisations, bien qu'isolés et ne détenant pas un pouvoir de décision stratégique, sont néanmoins capables de convaincre les décideurs de la valeur stratégique d'une problématique qu'ils défendent (*issue*). Dans la lignée de la recherche inaugurale de Dutton & Ashford (1993),

les travaux subséquents sur l'*issue selling* ont alors mis à jour le vaste répertoire d'actions déployées par de tels acteurs-vendeurs (*sellers*) pour influencer leur cible. Ces actions ont tour à tour été qualifiées de « mouvements » (Dutton et al. 2001; Howard-Grenville 2007), de « tactiques » (Dörrenbächer & Gammelgaard 2016) de « stratégies » (Gammelgaard 2009; Wickert & de Bakker 2018), ou encore de « pratiques » (Mayer 2016).

Ensuite, plusieurs travaux ont mis en exergue que l'*issue selling* prend place dans un contexte organisationnel (Dutton et al. 1997; Dutton et al. 2001; Sonenshein 2006) dont le vendeur cherche à tenir compte dans ses actions pour en tirer un avantage pour la problématique qu'il porte. Ceci en utilisant ses ressources cognitives et relationnelles telles que sa connaissance des relations de pouvoir entre différents acteurs dans l'organisation, sa connaissance des attentes de sa cible, ou plus largement de « signaux » (*cultural cues*) liés à la culture de son organisation (Dutton et al. 2001). Mais il reste cependant encore à mieux comprendre *comment* le vendeur produit du sens à partir de ce contexte.

Dans cette perspective, quelques travaux se sont intéressés au rôle du discours dans le cadre de l'*issue selling*. Toutefois, ces travaux ont limité le rôle du discours à un usage par le vendeurs (*sellers*) exclusivement rhétorique, de type « émotionnel / rationnel » (Andersson & Bateman 2000; Dutton & Ashford 1993) ou encore « normatif / économique » (Sonenshein 2006), pour influencer sa cible. Les travaux en stratégie ont pourtant bien montré que le langage et le discours jouent un rôle central dans l'activité stratégique d'une organisation (Knights & Morgan 1991; Hardy et al. 2000; Balogun et al. 2014), en particulier dans ses processus de changements stratégiques (e.g. Hendry & Seidl 2003). Le discours constitue donc encore un thème de recherche qui n'a pas été suffisamment considéré par la recherche sur l'*issue selling* en tant que technique principale de mise en forme d'une problématique (*issue*). Sur cette base, nous nous interrogeons sur le rôle du discours dans le cadre de l'*issue selling*, non comme une dimension parmi d'autres du processus d'*issue selling* (e.g. effets de style ou usages registre de langue), mais comme un mode intégral de construction du sens de la problématique dans ce processus.

## **1.2 UNE APPROCHE NARRATIVE DE L'ISSUE SELLING FONDEE SUR LES TRAVAUX DE RICŒUR**

### **1.2.1 Approche narrative de l'*issue selling***

Dit simplement, un récit est une forme discursive – c'est à dire tout acte écrit ou de parole – qui configure une trame d'évènements autour d'une intrigue (Ricoeur 1983; Bruner 1987). Depuis une vingtaine d'années, les sciences de gestion ont montré que les pratiques narratives sont à la

base de la construction sociale de la réalité par les acteurs des organisations (Rhodes & Brown 2005; Giroux & Marroquin 2005; Boje 2008; Vaara et al. 2016). C'est notamment le cas de la stratégie (Vaara & Tienari 2011). Ces travaux représentent la stratégie comme un processus de construction de sens prenant une forme narrative où se mêlent – parfois de façon contradictoire et conflictuelle – les représentations de différentes audiences internes de l'organisation (Vaara & Tienari 2011; Vaara & Pedersen 2013; Boje et al. 2016) autour d'un projet collectif orienté vers le futur (Barry & Elmes 1997). En outre, les récits ne font pas que décrire ces représentations, mais peuvent aussi les influencer de façon délibérée, par exemple dans le cadre de changements stratégiques qui auraient sinon été considérés comme illégitimes, irrationnels ou non nécessaires (Rhodes et al. 2009; Vaara & Tienari 2011; Boje et al. 2015; Logemann et al. 2018). Certains de ces travaux, plus normatifs, insistent sur la nécessité pour les managers de maîtriser l'« art du récit » dans le but d'élaborer des représentations partagées entre différentes audiences dans de telles situations de changement, avérées ou possibles (e.g. Denning 2006; Dalpiaz & Di Stefano 2017). Un récit n'est donc pas qu'une simple imitation de la réalité, mais une action placée au cœur de la création et de la communication de sens (Weick 1995; Zilber et al. 2008; Abolafia 2010; Ricoeur 1983). Il est enfin particulièrement adapté pour décrire de situations de changement stratégiques, où des acteurs cherchent à relier des éléments *a priori* indépendants et discordants comme les parties d'un tout dans une même unité de sens (Polkinghorne 1988).

Nous avançons qu'une approche narrative dispose du potentiel pour décrire et expliquer le processus d'*issue selling* pour deux raisons. Premièrement, cette approche est particulièrement pertinente pour comprendre les situations – comme l'*issue selling* – où des acteurs d'une organisation sont confrontés au surgissement d'un ou plusieurs événements dont la nouveauté, parfois radicale, introduit une rupture de sens qui les poussent à (re)construire de nouvelles significations. Dans ces situations qui ne vont plus de soi, la première chose que l'on fait est bien souvent de les raconter (i.e. « Que se passe-t-il ? »). C'est-à-dire, par un récit, de leur donner une réalité. Comme le note Bruner (1996, p.177), les récits qui méritent d'être racontés sont ceux qui « naissent au milieu des problèmes » (ou dirons-nous de façon équivalente, des intrigues). Il n'y a pas de récit qui mérite d'être raconté sans une « brèche » initiale dans le cours des événements attendus (Bruner 1991, p.11), tel qu'un plan stratégique. Deuxièmement, car les interprétations qui naissent sur ces « brèches » nécessite une « mise en forme temporelle » (Patriotta 2003) par les individus qui y sont confrontés. Tournée « vers le passé dans la perspective de sa reconstitution » authentique {Boltanski:1995em p31, Clifford:2004da} (i.e. « Que s'est-il passé ? ») mais aussi vers un ou plusieurs futurs possibles

(i.e. « Et maintenant, que peut-il / va-t-il se passer pour l'organisation ? », « Est-ce souhaitable ? », « Que peut-on / doit-on faire ? »), cette mise en forme produit un récit, qui peut en retour influencer leurs représentations et leurs actions (Gabriel 2004; Cunliffe et al. 2004; Ricoeur 1985). Certains travaux notent d'ailleurs que la « mise en forme » temporelle est essentielle dans l'*issue selling* (Dutton & Ashford 1993), ce qui suggère que l'*issue selling* dispose bien d'une mise en forme narrative. Une approche narrative apparaît donc particulièrement apprêtée pour étudier l'émergence de problématiques stratégiques (*issues*) dans les organisations.

### 1.2.2 L'utilisation de l'approche de 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, le travail de Paul Ricoeur développé dans *Temps et récit I* (Ricoeur 1983) nous apparaît particulièrement adapté. 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 à ce titre 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 et sociales. 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 vont être engagés de son début à sa fin une juxtaposition et un séquençage 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'évènements 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 élaborée, à tout le moins provisoirement jusqu'à une prochaine hypothétique perturbation. Patriota (2003) a par exemple montré que l'attention est générée par la mise en intrigue et l'imposition d'une structure logique (début, milieu et fin) sur un ensemble complexe et ambigu d'événements. 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 – en substituant à l'ordre chronologique un ordre causal (Gabriel 2004). Par exemple, c'est la mise en intrigue, qui donne au récit sa propriété d'attention et qui esquisse le sens. C'est ensuite le mouvement canonique entre nouement et dénouement qui suscite l'action et la résolution des conflits (Meunier, 1990 ; cité par Giroux et Marroquin, 2005). Le récit agit ainsi comme un dévoilement, ou plutôt met le récepteur en situation implicite d'actant à même de dévoiler par lui-même. 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 *actants*, c'est à dire des personnages ayant un rôle dans l'histoire et dotés d'intérêts. Dans l'intrigue, les actants sont en effet des « agents » et des « patients » qui disposent de leurs propres expériences, qui réagissent aux événements (Gabriel 2004). Dans le contexte de l'*issue selling*, ces actants 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>2</sup>.

Notre recherche propose donc de comprendre « *comment un vendeur (seller) confère par le récit une valeur stratégique à une problématique (issue), à même de convaincre sa cible ?* ».

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1 DESIGN DE RECHERCHE**

Cette recherche s'appuie sur une étude qualitative consistant en la collecte et l'analyse de récits dans le cadre d'entretiens. Dans notre approche, le récit se présente tout à la fois comme une source de données, ainsi qu'une méthode de collecte et d'analyse de données (Josselson 1998). Le champ d'investigation a été limité au niveau individuel ainsi qu'au « point de vue » du vendeur (*seller*). La réception de la problématique par la cible n'a donc été analysée qu'à travers ce point de vue.

### **2.2 COLLECTE DES DONNEES**

42 managers intermédiaires ont été interrogés au travers d'un entretien semi directif centré (Romelaer 2005), représentant le point de vue des vendeurs (*sellers*). Au moment de l'entretien, leur poste se situait entre un et quatre niveaux en dessous de la direction générale de l'entreprise. Afin de disposer d'un large panel de formes possibles de participation à la stratégie (Mantere & Vaara 2008), nous avons interrogé des managers appartenant chacun(e) à des organisations de tailles et de secteurs d'activité différents : agroalimentaire (codifiés dans les résultats E1 à 9), automobile (E10 à 14), BTP (E15 à 18), éducation (E19 à 22), énergie (E23 à 27), médias (E28 à 31), pharmaceutique et santé (E32 à 35), théâtre (E36 à 38) et conseil aux entreprises (E39 à 42). D'une durée de quarante minutes 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 (master recherche en stratégie)<sup>3</sup>. Chaque interviewé-vendeur a été encouragé à produire le récit d'une problématique qu'il a rencontré au cours de son activité, et dont il a cherché à faire part à la direction générale. 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

---

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

<sup>3</sup> Note méthodologique : Le guide d'entretien a été co-développé avec les étudiant(e)s, et complété par une séance de formation sur la conduite d'entretiens semi-directifs. Trois entretiens n'ont pas été menés selon les règles et ont été exclus de l'étude.

responsable sur une problématique qui vous semblait importante ? »<sup>4</sup>. 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). Des questions thématiques de relances (Josselson 2013) ont également été préparées à partir du modèle processuel de l'*issue selling* de Dutton et Ashford (1993). Ce faisant, nous avons pu récolter trois natures de données, partiellement enchevêtrées dans le fil du propos et comportant toutes un certain degré de réflexivité (Bamberg 2006). Celles-ci sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

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

Nature	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 se place dans le rôle du vendeur ( <i>seller</i> ) face à un acteur discutant, l'interviewer, dans le rôle implicite de la cible. 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 permet 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 abondante dans les entretiens, ce niveau représente le degré de réflexivité le plus fort. Il a été mobilisé notamment pour faire émerger la seconde partie des résultats ( <i>mécanismes</i> ).

### 2.3 ANALYSE DES DONNEES

La méthode de traitement des données s'est divisée en trois séquences. La *première séquence* 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, qui requiert peu de montée en abstraction, a permis d'identifier des catégories à la fois présentes dans le cadre théorique de l'*issue selling* telles que

<sup>4</sup> Note méthodologique : 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).

demandées par le guide d’entretien ainsi que des catégories inhérentes à l’approche du récit (e.g. personnages, séquence d’action, rôle de l’inconnu, dénouement, etc.).

La *seconde séquence* 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<sup>5</sup>.

**Tableau n°2.** Grille d’analyse des données – adaptée de Dubied (2000)

Catégories N	Catégories N-1	Catégories N-2
<b>Caractéristiques des cas</b>	Problématique ( <i>issue</i> ) Secteur Fonction de l’interviewé	
<b>Chronologie &amp; Conclusion</b>	Situation initiale  Intrigue ( <i>issue</i> ) (ou la mise en intrigue)  Fin / Conclusion	Contexte stratégique Contexte du seller Nœud Dynamique actionnelle
<b>Causalités</b>	Situation [ <i>vers</i> ] Nœud Nœud [ <i>vers</i> ] Ouverture / Fermeture	
<b>Thème</b>	Opportunité Risque	
<b>Actants (personnages)</b>	Caractéristiques de la cible  Caractéristiques du seller  Autres actants (personnages)	Temporalité Poste Valeurs Temporalité Poste Valeurs Poste Valeurs
<b>Valorisation de l’issue stratégique*</b>	Associer des intérêts*  Monter en portée*	

<sup>5</sup> 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.

---

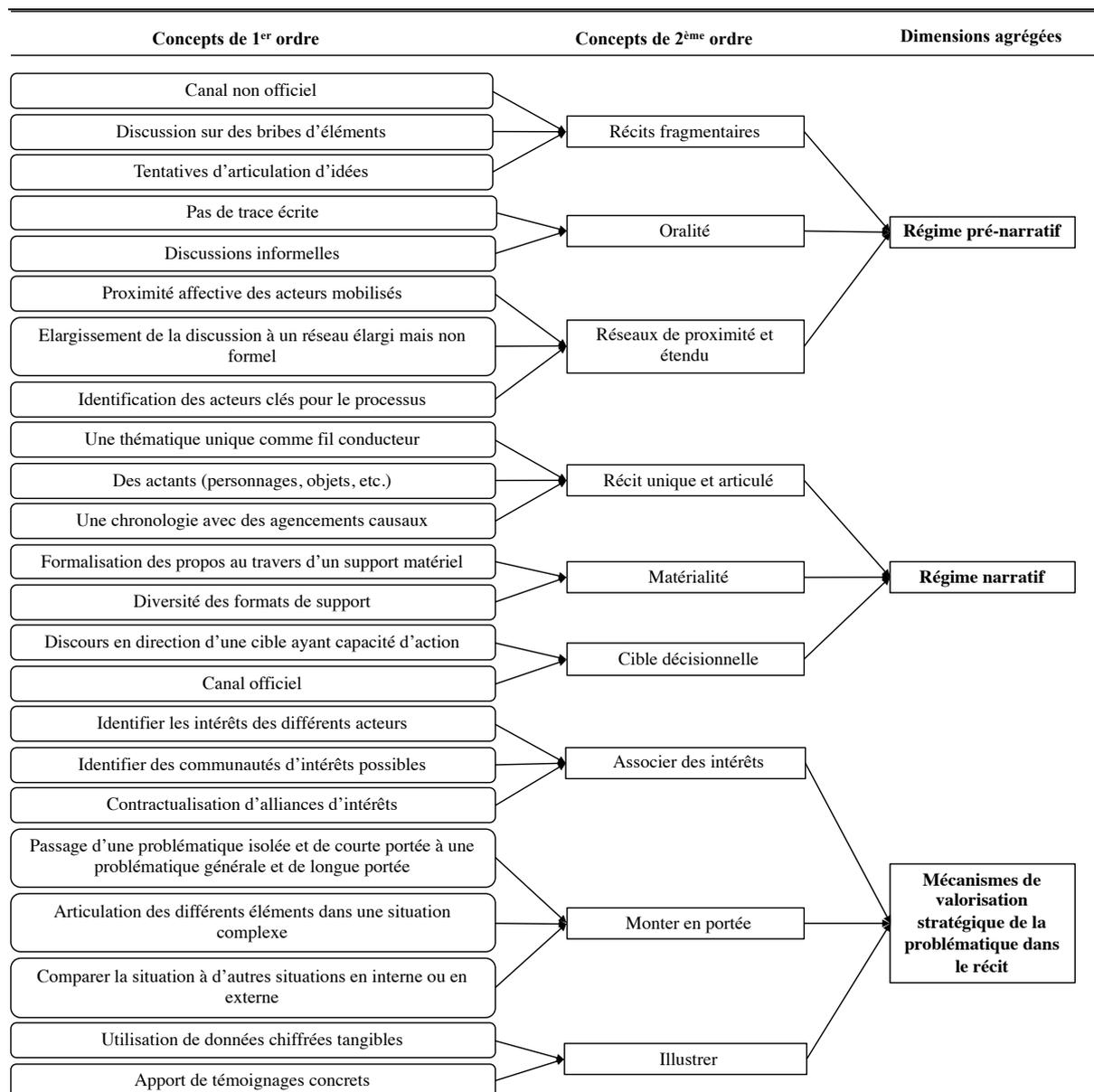
Illustrer\*

Les catégories marquées \* sont celles qui ont émergé lors de l'analyse des données

La *troisième étape* a consisté en une première interprétation structurée des données. Dans cette étape nous avons isolé les récits relatifs à différentes issues (certains entretiens relatant plusieurs processus), ainsi que retracé la chronologie des évènements, pour chaque issue. Le croisement des aspects chronologique avec les catégories du tableau 2 nous a permis de reconstruire le processus d'*issue selling* via une stratégie de bracketing (Langley 1999). Il est alors apparu que les catégories telle que présentées par les grilles préexistantes nous aidaient à comprendre la façon dont le récit était construit à différents moment, mais sans rendre compte du processus par lequel le récit se construit.

Nous avons alors développé une quatrième étape dans notre analyse, qui a consisté à faire émerger de façon inductive des catégories permettant de structurer une compréhension du processus d'*issue selling* dans le temps. Nous avons ainsi articulé certaines catégories du tableau 2 au travers de concepts homogènes. Il est ainsi apparu que deux régimes de récit structuraient le processus, et qu'un ensemble de mécanismes de passage d'un régime à l'autre était systématiquement à l'œuvre. La structure des données présentée ci-dessous en figure n°1 présente ainsi la manière dont nous avons établi les catégories finales de notre analyse.

**Tableau n°3. Structuration des données en catégories**



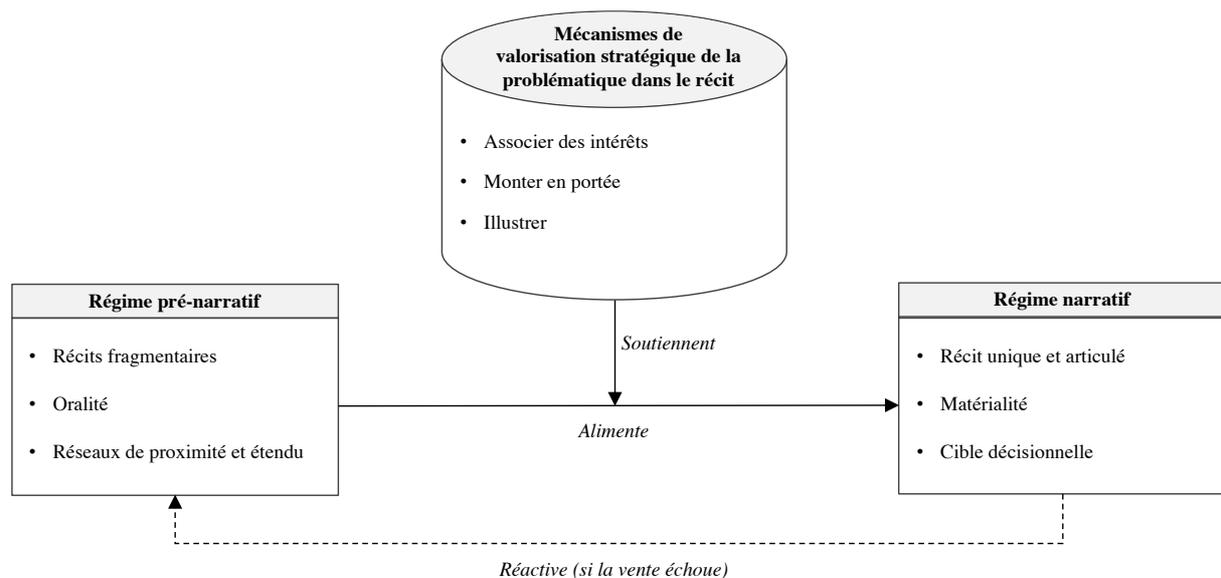
### 3. RESULTATS : LA MISE EN RECIT D'UNE PROBLEMATIQUE STRATEGIQUE

Nos résultats montrent que l'*issue selling* est un processus de mise en récit d'une problématique stratégique. Celui-ci se partage entre deux ensembles de situations dans lesquelles la problématique prend des formes narratives différentes : un (a) *régime pré-narratif* et un (b) *régime narratif*. Dans le *régime pré-narratif*, la problématique prend la forme d'une nébuleuse de récits fragmentaires qui sont échangés de façon informelle et principalement orale par le

Le terme de « régime » est compris comme un ensemble de propriétés (ici des situations impliquant certains types d'acteurs et un certain mode relationnel) qui caractérisent le fonctionnement de quelque chose (ici un moment de la vente).

vendeur, via les interactions avec un réseau de proximité et un réseau étendu. Dans le *régime narratif*, il s’agit en revanche un récit bien construit – reprenant les caractéristiques du récit de Ricœur – souvent matérialisé dans des textes (présentations *PowerPoint*, notes de synthèse, etc.), qui est présenté à une cible décisionnelle précise dans le cadre des instances de décision de l’entreprise. Enfin, nous identifions que le vendeur a recours à trois mécanismes de « valorisation stratégique » permettant de passer d’un régime à l’autre : (a) associer des intérêts dans le récit, (b) monter en portée la problématique dans le récit et (c) illustrer la problématique dans le récit. En cas d’échec de la vente dans le régime narratif, le vendeur peut revenir à l’une des deux étapes précédentes afin de retenter une mise en récit qui attire l’attention du décideur. La figure n°1 ci-après représente ce processus. Les paragraphes suivants permettent d’étayer les résultats qui sous-tendent cette représentation.

**Figure n°1.** Processus de mise en récit de l’*issue selling*



### 3.1 LE REGIME « PRE-NARRATIF »

Nos données montrent tout d’abord un écart temporel entre l’apparition de la problématique et sa publicisation par le vendeur (*seller*) dans le cadre des instances de décision stratégique de son organisation. Cet écart montre que la vente est un processus progressif de « maturation » [E29] qui nécessite souvent « du temps » [E29] et « de la patience » [E34]. Dans cet écart, nous

<sup>7</sup> Afin de rendre la présentation des résultats plus vivante et refléter la richesse de notre corpus de données, nous avons fait le choix d’inclure dans le texte un grand nombre d’extraits de citations complètes. Très brefs, ceux-ci peuvent être des mots, des expressions, voire tout au plus une proposition dans une phrase. A des fins de crédibilité, nous avons été particulièrement

montrons que se logent un ensemble de situations analogues que nous désignons par « régime pré-narratif ». Il lève le voile sur les coulisses depuis lesquelles un vendeur peut aboutir à un récit unique et cohérent qui soit apprêté aux instances de décision stratégique. Dans ce régime, ce n'est pas un récit bien formé qui est présenté dans le cadre de situations formelles, mais plutôt des récits fragmentés qui sont échangés dans le cadre de situations informelles (propriété n°1), régies par l'oralité (propriété n°2), et qui en vient à constituer un réseau de soutien autour de la problématique (propriété n°3), subdivisé en deux types : un réseau de proximité et un réseau étendu.

### **3.1.1 Circulation de fragments de récits dans les situations informelles de vente**

La valeur stratégique d'une problématique aux yeux de la cible n'est pas spontanée mais construite. Cette construction se produit dans le cadre de situations qui se tiennent à l'écart, souvent en amont, des moments officiels de mise à l'épreuve de la problématique (e.g. conseils d'administration, comités de direction, comités de pilotage, etc.) qui visent à en faire formellement reconnaître la valeur stratégique par la cible-décisionnaire. Dans ces situations d'arrière-scène, le face-à-face voire les petits comités ainsi que le « tutoiement » [E2] sont privilégiés. Celles-ci se présentent comme des espaces de discussion « informels » [E26] de la problématique, voire « intimes » lorsqu'il s'agit de proches [E2], entre le vendeur (*seller*) et d'autres audiences (présentées ci-après). *Discussion*, parce qu'il s'agit de situations d'interlocution où il ne s'agit pas d'un récit bien construit communiqué par un émetteur (*vendeur*) vers un destinataire, mais de récits à l'état fragmentaire, pas totalement mis en intrigue, qui sont échangés par allers retours. Ces fragments peuvent être par exemple des éléments d'analyse liés à la problématique ou encore bribes de conversation, parfois incrustés dans des conversations dont l'objet est plus large, du contexte professionnel ou non. Ils se présentent aussi parfois sous la forme de versions alternatives qui sont « testées » [E20] par le vendeur dans le fil de la discussion vis-à-vis desquelles il encourage son interlocuteur à « donner son avis » [E3]. Ces situations forment un « canal non-officiel » de communication au sujet de la problématique dans lesquels « on ne se pose pas la question de la hiérarchie » [E26],

---

attentifs au fait que ces extraits reflètent bien les éléments de description dans lesquels ils s'insèrent. C'est-à-dire que le contexte plus large dans lequel il s'insère. A des fins de vérifiabilité, nous fournissons à l'issue de chacune des trois sections de résultats un tableau des principales citations.

et où le poids des conventions qui prévalent dans le « canal officiel » [E30] s'en trouve donc réduit. Plusieurs managers interrogés soulignent en effet ce que les situations plus formelles du « canal officiel » [E30] peuvent parfois introduire de « problèmes de grade et de hiérarchie » ou encore de « guerre d'égo » [E26]. Celles-ci ont pour fonction de « préparer le terrain avant d'avoir l'aval de la direction » [E6].

### 3.1.2 Oralité

Ces situations informelles où sont échangés ces fragments de récits sont gouvernées par un mode de communication oral, par contraste avec l'écrit (dont nous montrerons qu'il est lui au principe du *régime narratif*). Parce qu'il prend place dans les interactions les plus banales du quotidien, ce « travail en communication directe » [E4] représente pour le vendeur une part conséquente du temps du processus de vente. Parmi quelques exemples, on retrouvera de façon récurrente la « pause-café » [E2 ; E3] qui se présentent sous la forme de conversations à bâtons rompus, mêlant souvent à la problématique d'autres sujets plus ou moins associés au contexte professionnel. Ce mode de communication est notamment régi par l'absence de trace.

*« Avant d'envoyer un mail en mettant des gens, certaines personnes en copie, je peux poser à mon collègue question, lui dire : « Est-ce que tu penses que je l'ai bien formulé ? » Parce que ça peut être important dans la stratégie, dans la manière de communiquer un message au client, à la maîtrise d'œuvre ou autre euh hum... » [E3]*

### 3.1.3 Réseau de proximité et réseau étendu

Les situations informelles caractéristiques du régime pré-narratif sont permises par un réseau de soutiens à la problématique qui participe à sa construction et sa diffusion dans l'organisation. Ce réseau est composé de deux niveaux d'acteurs : (a) un *réseau de proximité*, préexistant à l'apparition de la problématique et mobilisé dans un premier temps par le vendeur, et (b) un *réseau étendu*, postérieur à l'apparition de la problématique et mobilisé dans un second temps par le vendeur pour propager la problématique dans l'organisation.

Tout d'abord, la proximité affective est souvent discriminante dans le choix fait le vendeur de ses interlocuteurs au début du processus de vente. En effet, la problématique est souvent évoquée par celui-ci dans un premier temps avec des proches. Parfois considérés comme des « amis » – bien que restant néanmoins des « relations professionnelles » [E30] – les proches sont des personnes avec qui le vendeur a des affinités sentimentales ou intellectuelles et avec qui il peut aisément communiquer. Ils forment ce que d'aucuns parmi les participants qualifient d'« un canal non-officiel plutôt qu'officiel » [E30]. Les relations « intimes » [E2] qu'ils

autorisent suspendent ce qu'il pourrait y avoir de calcul et d'intérêt personnel dans les situations de vente « plus formelles » [E18]. Elles permettent notamment de « tester [différentes versions de récits] » [E16].

*« Même si en général il faut en parler [de la problématique] avec les personnes que ça concerne, il y a des gens avec lesquels on est plus à l'aise, même dans le middle management. On va souvent en parler d'abord avec la personne avec qui on a le plus de facilités, ou d'affinités, ou de proximité. »* [E33]

Enfin, l'appui sur un réseau de proches est complété par l'appui sur un *réseau étendu* d'appuis qui permet de diffuser plus largement dans l'organisation la problématique. Ces appuis sont souvent « très différents » [E30] et ce sens qu'ils peuvent couvrir un large spectre de positions, non seulement dans l'organisation mais aussi à l'extérieur. Les appuis externes peuvent être des prestataires de l'organisation [E3 ; E6] ou encore des audiences clés (e.g. clients) [E30], pouvant fournir par exemple au vendeur des éléments d'analyse ou d'illustration de la problématique. Concernant les appuis internes, nos données révèlent qu'ils sont de quatre sortes. Nous trouvons d'abord (a) les collègues situés sur la même ligne hiérarchique [E34 ; E17 ; E22 ; E26 ; E33 ; E4 ; E35]. Ce sont les appuis les plus mobilisés. Ils permettent principalement d'apporter « un regard extérieur » [E18] et des expertises complémentaires. Interviennent également (b) les supérieurs hiérarchiques directs (hors cible) [E2 ; E17 ; E33]. Ces appuis sont essentiels pour deux raisons. D'une part, ils peuvent fournir au vendeur des informations qui l'aident à « comprendre les stratégies adoptées » [E29] ou potentielles pour l'organisation – et dont il n'a bien souvent pas connaissance – lui permettant ainsi d'y relier la problématique qu'il porte. D'autre part, ils occupent une position privilégiée pour relayer la problématique auprès de la cible, à laquelle le vendeur n'a bien souvent pas un accès direct. Ils constituent alors de précieux « relais vis-à-vis de la hiérarchie » de l'organisation, l'incitant à « se positionner » vis-à-vis de la problématique [E26]. Il y a également (c) les subordonnés du vendeur [E34 ; E35], qui lui permettent de profiter d'une compétence qu'ils ne détiennent pas, par exemple pour produire des analyses au sujet de la problématique. Enfin, dans des cas beaucoup plus marginaux, (d) la cible-décisionnaire [E33] elle-même peut aussi parfois être directement sollicitée par le vendeur. D'abord, trouver les appuis pertinents nécessite de « frapper aux bonnes portes » [E4]. Les participants notent combien l'absence de communication ou bien « une communication aux mauvais acteurs » [E26] ou « aux mauvaises personnes » [E4] peut en retour être fatal pour l'avenir de la problématique. De manière générale, ce réseau rassemble des « sponsors qui communiquent sur les bienfaits du projet à n'importe quel niveau et partout dans l'entreprise » [E26], permettant

à la problématique de se propager – « faire des petits » [E3] – dans l’organisation. Les répondants indiquent que la taille de cette communauté est centrale pour construire une représentation commune du problème, soulignant que « plus on est nombreux à porter le problème et plus il gagnera en visibilité » [E35].

*« Il y a des gens qui s'approprient le concept qui iront défendre le concept à des niveaux qui ne sont pas les nôtres même si ces gens-là n'ont pas compris tout le concept et qui vendront le concept à notre place. Ils sont motivés à vendre ce truc-là parce qu'ils pourront dans leur entretien annuel dans leur évolution dire « moi j'ai participé à la création de ce truc-là » ou « ce truc-là a réussi parce que j'étais là. » [E26]*

**Tableau n°4.** Citations représentatives du régime pré-narratif (organisées par sous-thème)

Sous-thèmes	Citations représentatives
Fragments narratifs	<p><i>« C'est dans des moments d'intimité qu'on peut poser des questions sur le ressenti et de comment ça se passe dans l'entreprise pour chaque employé et on est plus à même de se livrer quand on tutoie et en buvant un café plutôt qu'en étant dans son bureau avec des autres collaborateurs. » [E2]</i></p> <p><i>« On préfère parfois l'informel car quand on veut présenter les choses de manière plus formelles il y a des problèmes de grade et de hiérarchie dans l'entreprise. On rentre dans des guerres d'ego... On aime bien identifier des gens dans des entités qui sont plutôt proches du métier ou du besoin et avec lesquels on peut discuter sans se poser vraiment la question de la hiérarchie. » [E26]</i></p>
Oralité	<p><i>« C'était de la communication directe, là je n'ai pas parlé par mail. J'ai travaillé en communication directe. » [E4]</i></p>
Réseau de soutien (proximité et étendu)	<p><i>« Même si parfois tu te dis que ce serait mieux avec une relation un peu plus formelle, dans l'ensemble, c'est quand même plus avantageux de bien se connaître. » [E18]</i></p> <p><i>« Même si en général il faut en parler [de la problématique] avec les personnes que ça concerne, il y a des gens avec lesquels on est plus à l'aise, même dans le middle management. On va souvent en parler avec la personne avec qui on a le plus de facilités, ou d'affinités, ou de proximité. » [E33]</i></p> <p><i>« Avant d'envoyer un mail en mettant des gens, certaines personnes en copie, je peux poser à mon collègue question, lui dire : 'Est-ce que tu penses que je l'ai bien formulé ?'. En fait, les collègues du même niveau hiérarchique peuvent parfois nous aider, pas tant par une prise de décision, mais par un regard extérieur... parce que demander juste un regard extérieur à son patron euh... autant demander à quelqu'un d'autre qui n'est pas forcément dans une strate supérieure. Il n'y a pas forcément besoin de lui pour ça. » [E17]</i></p>

### 3.2 LE REGIME NARRATIF DE LA PROBLEMATIQUE

Le régime « pré-narratif » ne suffit pas à lui-seul pour que la valeur stratégique d’une problématique soit reconnue par sa cible-décisionnaire. Nous montrons que cette

reconnaissance intervient dans un régime que nous qualifions de « narratif ». Ce régime est défini par trois propriétés : (a) la présentation d'un récit unique et articulé de la problématique dans des situations formelles de vente (b) sous une forme matérielle (c) à la cible.

### 3.2.1 Un récit unique et articulé

Dans ce régime, les éléments de discours présentant la problématique prennent une forme narrative. Mais contrairement au régime pré-narratif et compte tenu de ce poids des conventions, ce ne sont pas des récits fragmentaires qui y sont échangés de façon polyphonique par une pluralité d'acteurs, mais un récit bien formé qui est présenté de manière univoque par le vendeur. Ce genre de récits dispose de trois caractéristiques (telles qu'opérationnalisées à partir des travaux de Ricœur) : (a) une *chronologie* et des *causalités*, (b) un *thème*, et (c) des *actants*. La *chronologie* et les *causalités* renvoient au fait que, dans les récits des problématiques, s'ajoutent à une séquence linéaire et chronologique d'événements, une explication par des causes et des effets. Ces deux plans sont articulés par une intrigue. Grâce à elle, en même temps que de nouveaux liens explicatifs sont dégagés, l'histoire peut se déplacer du début vers sa fin. Par ailleurs, nos données mettent en évidence un élément spécifique. Dans les récits de problématiques stratégiques, les relations causales sont activement dirigées vers le futur parce qu'elles introduisent une dynamique actionnelle. En effet, nous relevons de façon récurrente à la fin des récits la présentation non seulement de conséquences – ou de chaînes de conséquences – qui peuvent être favorables ou défavorables pour l'organisation, mais aussi l'imagination de réponses à ces conséquences. L'identification de conséquences et de réponses et leur valorisation (favorables ou défavorables) est congruente d'une seconde caractéristique des récits de problématiques stratégiques : l'attribution d'un thème. Deux thèmes possibles se dégagent : l'opportunité, comme par exemple le « développement d'un nouveau produit » [E4] ou la menace, qualifiée le plus souvent de « risque » pour l'entreprise ou une de ses activités comme par exemple le « risque d'espionnage industriel » [E27] ou celui de « perdre des clients » [E4]. Émergeant à mesure que l'intrigue du récit avance, le thème de la problématique permet à la cible-décisionnaire de se figurer « de quoi on parle ». De plus, la dynamique actionnelle précédemment identifiée se voit encore renforcée lorsque ces deux thèmes sont combinés et mis en tension dans le récit autour d'une même problématique. Voyons l'exemple ci-dessous pour mieux comprendre :

*« D'une menace de perdre le marché j'ai présenté l'opportunité de continuer notre développement et d'apporter à nos clients russes des produits à des prix plus compétitif que ce qu'on pourrait faire ici en France. » [E6]*

Enfin, nous trouvons engagés dans le récit de la problématique (*issue*) des *actants*, humains ou non-humains, qui disposent de logiques d'action propres. Ils représentent les personnages du récit de la problématique.

### 3.2.2 Matérialité du récit

Le régime narratif se caractérise par la présentation d'un récit bien-formé dont nous avons mis en évidence les propriétés dans la partie précédente de nos résultats. Nous montrons également que celui-ci se présente sous la forme de supports matériels, pouvant comporter aussi bien des éléments textuels que visuels tels que des « graphiques » [E35] ou des « maquettes » [E11]. Ceux-ci peuvent être des « présentations » [E3 ; E22] de type « PowerPoint » [E34], des « notes » [E26 ; E24], ou des « mails » [E17 ; E26 ; E27 ; E4]. Ces supports prennent des formes conventionnelles d'« études », de « benches [benchmarks] » [E3], ou encore de « business plan » [E32], qui peuvent elles-mêmes être définies par l'entreprise elle-même, par exemple sous la forme de « *templates* pré-remplis [...] qui passent par un système informatique » [E15]. De nombreux répondants ont en effet spontanément souligné qu'il était systématiquement nécessaire de le « formaliser » [E6 ; E26 ; E20] afin de « laisser une trace écrite » [E17 ; E26 ; E27 ; E4 ; E24]. Il s'agit ici pour le vendeur d'inscrire le récit qui se situe à l'état fragmentaire et oral dans le régime pré-narratif, dans une trace matérielle qui soit apprêtée aux dispositifs d'épreuves formels du régime narratif. Les traces matérielles disposent de deux avantages. D'une part, elles permettent de « retrouver facilement les informations communiquées [sur la problématique] à un moment donné » [E17] ainsi que de « voir effectivement ce qui a été fait sur le dossier [la problématique] » [E24]. Elles permettent d'autre part de « créer un précédent » [E22] qui soit « daté » [E24]. Cela ne permet pas seulement de « se souvenir qu'on en avait déjà parlé avant [de la problématique] » mais aussi de signaler « [...] que c'était déjà un problème [pour lequel] il faut trouver une solution » [E22]. Au-delà de ces considérations mémorielles, formaliser permet de créer un point de référence collectivement engageant dans le temps, car visible de tous. « Les paroles s'envolent, les écrits restent ! » [E35] indique l'un des répondants, soulignant à travers ce proverbe antique que ne laisser aucune trace écrite du récit de la problématique constitue à l'inverse un acte de « mauvaise préparation » [E35]. Sans cela, « le sujet [la problématique] tourne et personne ne répond » [E24].

*« C'est important de cristalliser à un moment, de laisser une trace. Sinon on est... personne ne répond. Le sujet tourne. Si on se contente de relancer les gens par oral : 'Ah bah je n'ai pas eu ta réponse, qu'est-ce que t'en penses ?', eh bien en fait le sujet a tendance à tourner, et il ne se passe pas grand-chose. Et moi je considère que plus il*

*y a d'acteurs qui sont concernés plus il est absolument indispensable de formaliser dans une note ou même dans un mail, de proposer des scénarios. » [E24]*

Cependant enfin, d'autres ont évoqué deux risques. D'une part, la perte de « maîtrise » [E26] sur la communication une fois que la trace a été produite et le risque de « biais [de compréhension] » [E11] lorsque cette trace est interprétée par d'autres personnes auxquelles le vendeur n'a pas accès.

### 3.2.3 Cible-décisionnaire

L'évaluation par la cible-décisionnaire de la problématique est essentielle pour que sa valeur stratégique soit entérinée. Cela a un rôle déterminant sur l'avenir de cette dernière. Ceci notamment car c'est elle qui est en mesure d'allouer les fonds nécessaires, pour financer par exemple une étude d'opportunité. De plus l'alignement avec les supérieurs hiérarchiques directs ne signifie pas pour autant que la cible reconnaîtra la valeur stratégique de la problématique. Cette évaluation prend place dans les dispositifs et processus de décisions stratégiques propres à chaque organisation : conseils d'administration, de comités exécutifs ou comités de direction. Ils constituent les moments de « sélection de ce qui est important [pour l'entreprise] » [E22]. Présents en quantité variable – mais systématiquement présents – ces dispositifs de mise à l'épreuve publique forment le « canal officiel » [E30] de la vente de la problématique. « Plus solennels » [E19], ces dispositifs présentent en effet des « circonstances plus officielles » [E22] où « l'information est transmise de manière formelle et non pas 'entre deux couloirs' » [E19]. Dans ces situations de premier plan, il est nécessaire d'« expliquer un diagnostic [...] de manière convaincante » [E19]. Les poids des conventions est donc fort dans ces situations. Nos données indiquent que le discours prend également une place importante dans ces situations.

*« La communication d'une idée c'est le premier moteur pour arriver à ce que les mecs en haut entendent d'une nouvelle solution, d'une nouvelle idée » [E26]*

**Tableau n°5.** Citations représentatives des mécanismes de valorisation stratégique de la problématique (organisées par sous-thème)

---

Sous-thèmes	Citations représentatives
-------------	---------------------------

---

---

Récit unique et articulé	<p>« [Situation initiale] Aujourd'hui, on vend une gamme de nutrition pour les très jeunes animaux. [Intrigue] Aujourd'hui sur le marché Russe, ils n'ont pas l'expertise technique pour ces produits d'un point de vue nutrition mais également d'un point de vue technologique. [Causalité] Ce qui fait que lorsqu'on propose nos produits, vu leur technicité, on voit une différence dans la performance des animaux. En Russie ce sont de très gros élevages, ce sont des grosses sociétés, des compagnies qui élèvent 10 000, 20 000, 50 000 animaux, quand la taille moyenne d'un élevage français c'est 200. [Causalité] Donc vraiment on peut toucher les gros industriels qui ont le gros potentiel de consommation et qui sont euh très attentif évidemment à la rentabilité. [Thème – Opportunité] Et donc on avait une opportunité de développement en Russie sur notre activité 'Nutrition'. [...]. [Fin – Dynamique actionnelle] Il fallait qu'on la saisisse. » [E6]<sup>4</sup></p> <p>« Je vais prendre l'exemple d'une opportunité de développement d'un nouveau produit. J'avais une demande qui commençait à se faire et je voyais pour moi le risque de perdre des clients. J'ai surtout exprimé que c'était le virage qu'on souhaitait prendre et que le risque de ne pas prendre le virage c'était de perdre des clients. » [E4]</p> <p>« Ça allait affecter notre travail et sa qualité et dans notre domaine c'est impensable. On ne peut pas imaginer réduire la qualité de nos recherches, ça mènerait à mettre sur le marché des médicaments non conformes ou alors dangereux. [...]. Quand on travaille pour la santé publique, c'est pas nos intérêts qui comptent ! » [E35]</p>
Matérialité du récit	<p>« Quand on va essayer de convaincre le DG, à ce moment-là, on le fait sous forme de présentations... » [E3]</p> <p>« 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&amp;D sans preuve formelle de ce qu'on avançait. Il aurait fallu des chiffres, des graphiques, des preuves en fait [...] (Silence). » [E35]</p> <p>« On était clairement en réunion [pour présenter la problématique], et donc je l'ai formalisé. On l'a écrit. C'est noté dans un document. » [E20]</p>
Cible-décisionnaire	<p>« A un moment donné il faut un engagement concret de mecs à très haut niveau pour dire 'on poursuit' ou 'on ne poursuit pas' [...]. Sinon le truc s'affaiblit. S'il n'est pas officiellement cadré, le truc part avec la personne, tout simplement. » [E26]</p>

---

### 3.3 LES MECANISMES DE VALORISATION STRATEGIQUE DE LA PROBLEMATIQUE

Nous identifions 3 mécanismes actionnés par les vendeurs pour conférer une valeur stratégique suffisante pour pouvoir faire basculer la problématique d'un régime pré-narratif / privé composé de situations informelles, à un régime narratif / public de la vente dans le cadre des

---

<sup>4</sup> Pour davantage de clarté, nous avons inséré dans cette situation les catégories de codage qui nous ont permis de faire ressortir les propriétés du récit de la problématique.

situations formelles de décision. Les deux premiers mécanismes sont autonomes et le troisième mécanisme permet d'articuler les deux premiers.

### 3.3.1 Associer des intérêts

La valorisation stratégique d'une problématique repose tout d'abord sur une association de divers intérêts. Non seulement ceux du vendeur lui-même, mais aussi plus largement de personnes situées dans les réseaux proche et étendu du « régime pré-narratif » (voir la partie 1 des résultats). Ces intérêts peuvent se situer aussi bien au niveau collectif (e.g. renforcer la position politique d'un département) qu'individuel (e.g. l'accès à un « poste » ou une « promotion » [E33]). Cela nécessite donc pour le vendeur de contractualiser des « alliances » [E36] depuis ces réseaux, ajoutant ainsi à la *communauté d'attention* une *communauté d'intérêts*. Cela consiste pour le vendeur à « associer les gens [...] pour parler d'une même voix » [E3 ; E1]. Ceci est décisif pour pouvoir présenter un récit construit, limitant ainsi le risque de dissonances au moment de sa présentation dans les situations formelles de vente du régime narratif et sa discussion avec la cible-décisionnaire. « L'union fait la force » [E8] indique un répondant. De plus, cette union des voix fonctionne selon une relation récursive installée dans le récit de la problématique par le vendeur par le jeu de la discussion. D'une part, en participant à l'élaboration du récit de la problématique, les protagonistes deviennent des *acteurs*.

*« On a monté ce projet avec un autre collègue qui était complémentaire sur les aspects techniques aux miens. On a beaucoup réfléchi entre nous à comment raconter l'histoire. C'est super important. Il faut se mettre d'accord. »* [E26]

D'autre part, en même temps qu'ils s'investissent dans son élaboration, ces *acteurs* deviennent aussi des *actants* du récit (i.e. des personnages assumant une fonction dans le récit).

*« Il y a des gens qui s'approprient le concept qui iront défendre le concept à des niveaux qui ne sont pas les nôtres même si ces gens-là n'ont pas compris tout le concept et qui vendront le concept à notre place. Ils sont motivés à vendre ce truc là parce qu'ils pourront dans leur entretien annuel dans leur évolution dire « moi j'ai participé à la création de ce truc-là » ou « ce truc-là a réussi parce que j'étais là »* [E26]

Par contraste, le fait de ne pas pouvoir établir d'alliances dans l'organisation autour de la problématique constitue un frein. L'exemple ci-dessous illustre la capacité d'un vendeur à articuler dans un même récit différents 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 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] » [E4]*

### **3.3.2 Monter en portée**

L'association d'intérêts dans un récit unique et articulé est une condition nécessaire mais toutefois non suffisante pour qu'une problématique soit perçue comme stratégique par la cible dans les situations formelles de vente. Sur ce trajet du régime pré-narratif au régime narratif, le vendeur actionne en effet – et de façon concomitante avec l'association d'intérêts – un second mécanisme qui est le fait de « monter en portée » la problématique. *Monter en portée* consiste à faire reposer le récit sur une cause collective, capable de s'élever au-delà de l'association d'intérêts particuliers formée par le vendeur. Dans le contexte de l'*issue selling*, cela revient à passer d'une problématique isolée et de courte portée (souvent introduite par un événement déclencheur) et une problématique générale et de longue portée ayant des conséquences sur le fonctionnement à long terme d'une ou plusieurs activités stratégiques de l'entreprise (e.g. en matière de « chiffre d'affaires » [E1], d'« innovation » [E8], de « commercialisation de nouveaux produits » [E8 ; E6], ou encore de réputation de l'entreprise). La *montée en portée* renvoie donc au fait que le point de vue défendu par le vendeur (*seller*) dans son récit n'est plus le sien (ou celui de groupes particuliers), mais celui de « l'intérêt [de l'organisation] » [E30]. Alors la problématique peut « bénéficier à tous » [E26] dans le cas d'une opportunité à saisir, et/ou avoir des conséquences sur tous dans le cas d'une menace qui ne serait pas contrée (e.g. « perte de clients » [E4]). Ceci est central face à la direction. En outre, adosser la problématique défendue au devenir stratégique de l'organisation permet de réduire le risque d'opportunisme.

*« 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 collégalement. Le pire truc c'est qu'un petit groupe de gens s'approprie une super idée et qu'ils ne veulent pas partager. 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. » [E26]*

Ensuite, monter en portée une problématique dans son récit est réalisé à travers une opération de mise en équivalence, c'est-à-dire la « comparaison avec d'autres situations similaires » [E22 ; E11] pouvant être internes ou externes à l'organisation. Ne pas effectuer à l'inverse de telles comparaisons dans le récit de la problématique est susceptible de « manquer » [E11] lorsqu'il

s'agit pour la cible de prendre une décision concernant son devenir. Cependant, associer une problématique à une cause collective par le jeu des équivalences ne suffit pas.

### 3.3.3 Illustrer

Nous identifions enfin un troisième et dernier mécanisme qui est le fait d'*illustrer*. Il s'agit ici pour le vendeur de faire reposer un récit « théorisé » sur des données empiriques quantitatives et/ou qualitatives permettant soutenir la trame narrative avec « des exemples concrets » [E3]. Pour les premières, cela revient par exemple à intégrer des « chiffres » [E6 ; E33 ; E35]. Pour les secondes, cela revient par exemple à intégrer quelques « bons témoignages » [E1] tels que des *verbatim* (e.g. le « retour d'un client » [E33]). Ces données constituent dès lors des « arguments factuels » [E1] et « intéressants [pour la cible] » qui donnent à la problématique une prise dans « la réalité », et qui augmentent les chances de la problématique d'être perçue comme stratégique par la cible.

**Tableau n°6.** Citations représentatives des mécanismes de valorisation stratégique de la problématique (organisées par sous-thème)

Sous-thèmes	Citations représentatives
Associer des intérêts	<p>« Il y avait une demande de ces <u>agriculteurs</u> [pour développer des cultures plus rentables], pour aller vers des cultures un peu plus spéciales et un peu plus rémunératrices [...]. Après il y a eu aussi lors des lancements de campagnes, les <u>commerciaux</u> qui étaient dans la même attente et qui n'hésitaient pas à voix haute à le dire, à le demander. [...] Le <u>responsable d'exploitation</u> lui aussi avait un budget à présenter par rapport aux installations et il tenait compte de mes souhaits. Et donc finalement, cette unité <u>nous</u> [le département du vendeur (seller)] a aidé pour le faire accepter par la <u>direction</u> [la cible]. » [E4]</p> <p>« Il y a des collègues que j'appelle en disant voilà, il y a tel truc, qu'est-ce que t'en penses ? Moi je pense qu'il faudrait faire ça... On en discute : « ouais tu as raison », « bon ben ok » et du coup on avance dans le même sens pour que la hiérarchie entende deux sons de cloches concordants. [...]. Trouver des alliés, ça c'est important. » [E36]</p>
Monter en portée	<p>« Là on était dans quelque chose de global et pas seulement sur l'aspect commerce, parce que tout tient derrière si on a une bonne qualité de produit, et nous en face de la direction, on a beaucoup argumenté là-dessus. [...]. L'organisation du labo était un enjeu pour l'innovation et pour la sortie, la commercialisation des nouveaux produits. Financièrement. [...] j'ai montré des couts car dans l'intérêt de l'entreprise de réduire ses coûts. C'est toujours l'objectif général. » [E6]</p> <p>« J'avais déjà entendu des choses un peu similaires, des situations qui avaient dérapées. Oui... Une de mes collègues m'avait déjà fait remarquer que sur le terrain elle avait entendu des trucs de ce type, comme quoi les experts que l'on a envoyé sur le terrain étaient parfois un peu limite. Donc ce n'était visiblement pas</p>

*une première, même si ce n'était pas forcément les mêmes personnes. Et puis mes amis/collègues m'en avaient parlé à mon retour donc bon... » [E22]*

*« Non je n'ai pas fait de comparaisons avec d'autres applications de [mon entreprise] et à la fin, ça a manqué à mon propos lorsque qu'il a fallu prendre une décision. » [E11]*

Illustrer

*« Donner des preuves surtout chiffrées c'est important, tu sais l'humain a besoin de preuves pour voir et croire, le simple fait d'exposer les choses à l'oral ou griffonner quelques remarques sur un bout de papier dans une réunion ça ne suffit pas » [E33]*

*« Il faut essayer de récolter les bons témoignages qui nous font comprendre. Par exemple 'j'ai gagné 10 % de temps de travail aujourd'hui' et cetera et cetera. Ça c'est des témoignages qui sont des arguments intéressants. » [E16]*

*« Entre fin septembre et fin novembre on a eu les résultats [de l'étude complémentaire] et en décembre on a recommencé à échanger sur la base des premiers résultats pour montrer qu'on avait bien un problème sur une partie des consommateurs, et que pour la France il faut absolument que l'on revienne sur la recette précédente [...] Sur la base de ça, ça nous a donné des arguments factuels pour faire cette recommandation. Et ensuite [...] on a eu l'autorisation de revenir à la recette précédente et de faire une exception française. » [E1]*

---

## 4. DISCUSSION

Notre recherche confirme qu'aucun « problème » ne dispose de façon immanente d'une « valeur stratégique » pour une organisation (Dutton & Ashford 1993). Il n'en dispose d'une qu'à compter du moment où le décideur en aura exprimé la conviction dans le cadre des dispositifs formels de décision. Cette valeur est donc construite et peut passer par un processus d'*issue selling*. Notre article analyse le processus d'*issue selling* dans une perspective processuelle et narrative. Nos analyses permettent de repenser les connaissances sur l'*issue selling* de diverses manières, que nous discutons dans les sections suivantes. L'objectif de la soumission AIMS étant de pouvoir échanger avec les évaluateurs et l'audience, cette partie n'est pas rédigée de façon extensive.

### 4.1 ISSUE SELLING ET APPROCHE NARRATIVE : VERS UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DU RESEAU D'ACTEURS

Les travaux sur l'*issue selling* représentent le processus de vente comme une relation dyadique où un individu (i.e. vendeur) va tenter d'influencer un autre (i.e. cible) dans la prise en compte d'enjeux ou de questionnements spécifiques (Dutton et al. 2001; Howard-Grenville 2007; Ling et al. 2005). Notre recherche permet de dépasser l'idée cette conception, proposant plutôt une conception « relationnelle » (Wickert & de Bakker 2018) de l'*issue selling*, décrit comme un

processus reposant sur un réseau d'acteurs-actants dont le vendeur articule les intérêts dans le récit de la problématique qu'il souhaite porter à l'attention de sa cible. En même temps qu'ils participent à la construction du récit de la problématique, les acteurs prennent en effet une place de personnage dans ce récit, participant ainsi à leur propre mise en scène. Ce réseau d'acteurs permet par ailleurs d'apporter les données d'analyse à la problématique. Ces échanges répétés entre un tel réseau génèrent par ailleurs une flexibilité cognitive (i.e. les acteurs arrivent à modifier leurs points de vue afin de dépasser leur représentation initiale d'une situation) qui favorise en retour l'intégration de leurs points de vue dans un même récit. L'idée de co-construction de la problématique par sa mise en récit (Anon 2011) à travers un réseau d'acteurs se voit enfin renforcée car lorsque le processus d'*issue selling* n'aboutit pas, les vendeurs se replient dans le régime pré-narratif de la vente pour converger à nouveau – à travers les mécanismes identifiés – vers un nouveau récit unique de la problématique.

#### **4.2 ISSUE PACKAGING ET SELLING : ALLER AU-DELA DE LA DECOMPOSITION ANALYTIQUE**

Les travaux de référence sur l'*issue selling* ont été très formatés sur la base du modèle initialement proposé par Dutton et Ashford (1993) qui décompose le processus au travers de deux catégories analytiques principales : (a) le *packaging* et (b) le *selling*. Le premier se décompose en deux grandes facettes : la formalisation, consistant à trouver la façon appropriée de présenter la problématique, et l'ancrage, consistant à réaliser un lien entre la problématique principales et celles d'autres composantes de l'organisation (Dutton et al. 2001). Sur la première facette, nous montrons l'importance de présenter un récit de la problématique sous une forme matérialisée pour répondre aux attentes conventionnelles des situations formelles de ventes, rejoignant l'idée de « tactiques formelles » développées par Gammelgaard (2009). Sur la seconde facette, notre recherche montre plus finement que les travaux actuels comment la problématique est liée par un vendeur avec un enjeu stratégique, tel que la profitabilité de l'organisation ou encore ses parts de marché (Dutton et al. 2001). Elle souligne dans cette perspective l'importance de la mise en équivalence qui revient dans le récit à ramasser des situations analogues pour faire « grandir » la problématique. Nous montrons ensuite que la phase de vente ne se limite pas à celle du *selling*, qui suit le *packaging* Dutton et al. (2001). Notre étude montre en effet que circule déjà dans le régime pré-narratif des idées sous la forme de fragments narratifs qui peuvent influencer les perspectives des acteurs et faciliter le travail de mise en relation par le vendeur. Notre recherche rejoint enfin la distinction faite par Dutton

et al. (2001) entre les interactions formelles et informelles pour décrire les formes possibles d'implication des cibles dans le processus d'*issue selling*. Contrairement aux travaux existant, (Enns et McFarlin, 2005) notre étude révèle que la mise en relation des perspectives se déroule des situations formelles (i.e. régime narratif) que depuis celles informelles situées en amont (i.e. régime pré-narratif).

### 4.3 LIMITES ET VOIES DE RECHERCHES FUTURES

N'ayant eu accès qu'à la perspective du vendeur, il court le risque – comme les précédents travaux – d'imposer une vision encore trop héroïque de ce processus. Le chercheur ne dispose que peu de marges de manœuvre pour avoir un œil critique sur ce qui lui est dit. Il serait intéressant de mieux mettre en évidence la dimension polyphonique et conflictuelle du régime narratif (voir Bamberg 2004) dans la lignée des travaux sur les ante-récits (voir Boje et al. 2015). Nos données suggèrent qu'il existe des « contre-arguments » qui peuvent être avancés par d'autres acteurs, par exemple pour « dissuader » [E8] le vendeur de porter sa problématique auprès de la cible-décisionnaire. Limité à la perspective du seul vendeur – comme la plupart des travaux sur l'*issue selling* (Ling et al. 2005) – ce travail est susceptible de ne pas voir les potentiels autres fragments de récits ou récits alternatifs qui n'ont pas été pris en compte. Cette recherche montre que ce travail de sélection existe. Accéder à ces futurs passés permettrait alors comprendre d'en comprendre plus précisément le fonctionnement. Dans cette perspective, une étude ethnographique à partir de la perspective des ante-récits (Boje, 2008) constitue une voie de recherche prometteuse.

## REFERENCES

- Abolafia, M.Y. (2010), Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. *Organization Studies*, 31(3), pp.349–367.
- Aggerholm, H.K., Asmuß, B. & Thomsen, C. (2012), The Role of Recontextualization in the Multivocal, Ambiguous Process of Strategizing. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), pp.413–428.
- 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.

- Balogun, J. et al. (2014), Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), pp.175–201.
- Bamberg, M. (2004), Considering counter narratives. In *Considering Counter-Narratives*. Narrating, resisting, making sense. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, pp. 351–371.
- Bamberg, M. (2006), Stories: Big or small. *Narrative Inquiry*, 1(16), pp.139–147.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997); 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. (2008), *Storytelling Organizations*, SAGE.
- 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.
- Boje, D.M., Svane, M. & Gergerich, E.M. (2016), Counternarrative and antenarrative inquiry in two cross-cultural contexts. *European J. of Cross-Cultural Competence and Management*, 4(1), p.55.
- Bruner, J. (1996), *L'Education, entrée dans la culture*, Paris: Retz.
- Bruner, J. (1987), Life as narrative. *Social Research*, 54(1), pp.11–32.
- Bruner, J. (1991), The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18, pp.1–21.
- Burgelman, R.A. (1984), Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review*, 26(3), pp.154–166.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. (2000), Discourse as a Strategic Resource. *Human Relations*, 53(9), pp.1227–1248.
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017), Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), pp.298–309.
- Hendry, J. & Seidl, D. (2003), The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change John Hendry and David Seidl. *Journal of Management Studies*, 40(1), pp.175–196.
- Howard-Grenville, J.A. (2007), Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing. *Organization Science*, 18(4), pp.560–577.
- Josselson, R. (2013), *Interviewing for Qualitative Inquiry*, The Guilford Press.
- Josselson, R. (1998), Le récit comme mode de savoir. *Revue française de psychanalyse*, 62(3), p.895.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991), Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), pp.251–273.
- Laamanen, T. et al. (2017), The role of cognitive load in effective strategic issue management. *Long Range Planning*, pp.1–15.
- Langley, A., 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), pp.691–710.
- 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.
- Logemann, M., Cornelissen, J. & Piekkari, R. (2018), The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. *Long Range Planning*, pp.1–52.
- 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.
- Ocasio, W. (1997), Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), pp.187–206.
- Ocasio, W., Laamanen, T. & Vaara, E. (2018), Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), pp.155–167.
- Patriotta, G. (2003), Sensemaking on the Shop Floor: Narratives of Knowledge in Organizations\*. *Journal of Management Studies*, 40(2), pp.349–375.
- Polkinghorne, D.E. (1988), *Narrative Knowing and the Human Sciences*, SUNY Press.
- Rastier, F. (1999), Action et récit. *Raisons Pratiques*, (10), pp.173–198.
- Regnér, P. (2003), Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40(1), pp.57–82.
- Rhodes, C. & Brown, A.D. (2005), Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), pp.167–188.
- 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. (1983), *Temps et Récit. L'Intrigue et le Récit historique*, Le Seuil.

- Ricoeur, P. (1985), *Temps et Récit. Le Temps raconté*, Le Seuil.
- Romelaer, P. (2005), L'entretien de recherche. In *Méthodes & Recherches*. De Boeck Supérieur, pp. 101–137.
- 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.