

La construction d'une problématique stratégique : *L'issue selling* comme mise en récit

Romain Vacquier (auteur correspondant)

TSM-Research, Université Toulouse Capitole
2, rue du Doyen-Gabriel-Marty, 31000 Toulouse, France
romain.vacquier@tsm-education.fr

Lionel Garreau

Dauphine recherches en management (DRM), Université Paris
Dauphine-PSL
place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 75016 Paris, France
lionel.garreau@dauphine.psl.eu

Stéphanie Dameron

Dauphine recherches en management (DRM), Université Paris
Dauphine-PSL
place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 75016 Paris, France
stephanie.dameron@dauphine.psl.eu

Résumé : Depuis une trentaine d'années, le courant de l'*issue selling* a mis à jour le vaste répertoire d'actions par lequel des « vendeurs » persuadent un décideur qu'une problématique est stratégique. Alors que ces travaux portent une conception rationnelle et téléologique de ce phénomène, induisant que la portée stratégique de la problématique est donnée *ex ante*, d'autres recherches en stratégie montrent qu'une telle portée est une construction sociale et discursive, fondée sur l'interaction entre divers acteurs. De là, cet article propose d'appréhender l'*issue selling* comme mise en récit d'une problématique qui devient stratégique. À partir d'une enquête qualitative de 42 entretiens semi-directifs avec des managers intermédiaires, nous montrons que cette mise en récit articule une phase d'élaboration incrémentale – où le vendeur partage de manière informelle avec un réseau d'acteurs des fragments de récits, avec une phase d'interprétation – où celui-ci présente son récit de manière formelle à un décideur en ayant articulé les fragments de récits précédemment collectés de façon cohérente. Nous montrons en outre que le passage entre ces deux phases est permis par ce que nous appelons l'« édification stratégique » du récit. Ces résultats contribuent notamment à montrer que l'*issue selling* est un processus moins solitaire et rationnel que les précédents travaux ne le suggèrent.

Mots-clés : *issue selling*, récits, processus stratégiques, management intermédiaire

Citation : pour citer cet article, utiliser la référence officielle indexée ► Vacquier, R., Garreau, L., & Dameron, S. (2024). The construction of a strategic issue: Issue selling as a narrative process. *M@n@gement*, 27(1), 19–37. <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2024.5778>

Les auteurs remercient le laboratoire DRM de l'Université Paris Dauphine-PSL pour son soutien financier dans l'élaboration de cet article.

Les auteurs remercient tout d'abord les deux éditeurs de cet article, Stéphan Pezé et Héloïse Berkowitz, ainsi que les deux relecteurs anonymes pour leurs précieux commentaires tout au long du processus de révision. Merci aux collègues de l'AIMS pour leurs retours lors de la présentation de l'article en conférence. Les auteurs remercient enfin les étudiants et étudiantes du master 101 « Stratégie et organisation » de l'Université Paris Dauphine-PSL ayant participé à la collecte de données, ainsi que Louise Lecomte pour sa relecture attentive.

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 influencent les processus de décision stratégique des entreprises : intrapreneurs (p. ex. Burgelman, 1984), managers intermédiaires (p. ex. Floyd & Wooldridge, 1992), ou encore acteurs à la périphérie de l'organisation (p. ex. Regnér, 2003). Ces travaux proposent une lecture des organisations comme des « places de marché d'idées », qu'il s'agisse d'opportunités de développement à saisir ou de menaces à parer. Cependant, la portée stratégique de ces idées n'en reste pour le moins que potentielle. D'une part, car la capacité d'attention des dirigeants est par nature limitée et car cette portée ne se concrétise que lorsque ceux-ci s'en forment la conviction (Daft & Weick, 1984 ; Laamanen *et al.*, 2017). D'autre part, car les processus de décision stratégique s'ouvrant à de plus en plus d'acteurs dans et au dehors des organisations, les idées échangées sont de plus en plus nombreuses et se renouvellent de plus en plus rapidement (Birkinshaw, 2017). Dans ce contexte, l'attention des décideurs constitue un enjeu de conquête pour les acteurs qui portent des idées qu'ils jugent stratégiques dans leur organisation.

Le courant de l'*issue selling* éclaire justement la façon dont ces acteurs cherchent à « vendre » une idée potentiellement stratégique à leur(s) décideur(s) (Dutton *et al.*, 2001 ; Dutton & Ashford, 1993), par exemple en lien avec des enjeux concurrentiels (Dörrenbächer

& Gammelgaard, 2016 ; Dutton *et al.*, 2001), sociaux (Alt & Craig, 2016 ; Sonenshein, 2006, 2009 ; Wickert & de Bakker, 2018) ou environnementaux pour leur organisation (Andersson & Bateman, 2000). Les travaux de ce courant s'accordent sur le fait que l'*issue selling* est composé de deux phases menées successivement par un « vendeur » pour influencer le décideur (voir Dutton & Ashford, 1993) : le *packaging*, où l'enjeu stratégique est façonné, puis le *selling* où celui-ci est « vendu » auprès du décideur. Cette vision rationaliste et séquentielle de l'*issue selling* apparaît cependant encore trop simpliste, et ne pas refléter toute la complexité inhérente des processus stratégiques. Ceci pour deux raisons. D'une part, cette vision présente le vendeur comme le seul porteur de choix rationnels et séquencés tout au long du processus, comme si la problématique disposait d'emblée d'une portée stratégique. D'autre part, bien que quelques travaux évoquent que l'*issue selling* recouvre un certain nombre d'actions discursives, celles-ci s'y trouvent limitées à une fonction purement rhétorique. Or, la recherche en stratégie a récemment mis en évidence que les discours ne sont pas seulement des véhicules d'idées d'emblée stratégiques *a priori*. Ils participent au contraire pleinement à construire la portée stratégique de ces idées par l'interaction répétée entre de multiples acteurs (Balogun *et al.*, 2014 ; Cooren *et al.*, 2015 ; Gond *et al.*, 2018 ; Knights & Morgan, 1991).

Nous proposons dans cet article une approche narrative de l'*issue selling*. Les récits constituent une action fondamentale permettant de faire sens d'un événement et de mettre en relation les perspectives de divers acteurs dans le cadre d'une unité de sens (Gabriel, 2004 ; Vaara *et al.*, 2016). Ils offrent ainsi un cadre de premier choix pour l'étude des processus stratégiques émergents tels que l'*issue selling* qui, par définition, visent à construire un cadre d'action commun à partir d'un événement dont le sens n'apparaît pas clairement *a priori* aux acteurs organisationnels (Aggerholm *et al.*, 2012 ; Barry & Elmes, 1997 ; Denis *et al.*, 2007). Dans cette recherche, nous ne nous focalisons pas tant sur le contenu des discours que sur la manière dont un vendeur (*seller*) va mettre en récit une problématique stratégique. Nous

avançons la problématique suivante : *comment un vendeur (seller) met en récit une problématique (issue) pour convaincre un décideur (cible) de sa portée stratégique ?*

L'investigation de cette question a été menée par le biais d'une étude qualitative basée sur 42 entretiens semi-directifs réalisés auprès de managers intermédiaires exerçant dans des entreprises de différents secteurs d'activités. Notre analyse présente l'*issue selling* comme un processus de mise en récit d'une problématique stratégique élaboré à travers deux phases. La première phase montre la manière dont émerge de façon incrémentale la portée stratégique d'une problématique. À ce stade, cette dernière ne fait pas l'objet d'un récit clairement articulé. Elle existe au contraire sous la forme de récits fragmentaires, échangés oralement dans des situations informelles avec un réseau d'acteurs ayant un degré de proximité affective ou professionnelle avec le vendeur relativement fort. Nous montrons que ce n'est que dans une seconde phase que les vendeurs présentent un récit construit dans les situations officielles de vente – telles qu'un comité de direction – afin de convaincre la cible du processus de vente, c'est-à-dire le décideur. Nous identifions enfin trois actions menées par le vendeur – appelées « édification stratégique du récit » – grâce auxquelles la nébuleuse de récits fragmentaires de la phase initiale prend la forme d'un récit cohérent et convaincant interprété par le vendeur dans les situations officielles de vente : associer des intérêts, cadrer stratégiquement, illustrer.

Cette recherche contribue à l'avancée des connaissances sur l'*issue selling* de trois manières. Tout d'abord, nous montrons que l'*issue selling* ne peut être réduit à une simple relation dyadique entre l'action rationnelle d'un vendeur et l'évaluation de sa cible, comme si le vendeur avait déjà par lui-même une idée claire de la problématique. Au contraire, notre analyse indique que la portée stratégique d'une problématique émerge dans des situations informelles où le vendeur échange, confronte, et met en intersection des fragments de récits avec une multiplicité d'acteurs organisés en réseaux autour de lui. Nous montrons le rôle central

du récit comme opérateur de constitution de cette portée stratégique. Alors que peu d'études mettent en évidence les facteurs de succès de l'*issue selling*, nous mettons en évidence que le passage dans le temps d'un récit fragmentaire à un récit suffisamment mûr pour être interprété envers la cible passe par un mécanisme d'édification stratégique du récit. En cela, nous proposons un ensemble de mécanismes qui de manière complémentaire vont engendrer la construction d'un récit à même d'être plus convaincant. Enfin, nous contribuons aux approches narratives en stratégie en améliorant la compréhension de la façon dont des récits stratégiques se forment. Nous montrons que ces récits se construisent entre deux « espaces relationnels » appelés les « coulisses » et la « scène ».

Analyse de la littérature : Une approche narrative de l'*issue selling*

L'*issue selling* comme activité d'influence des décisions stratégiques

Aucune nouvelle idée ou problème qui apparaît dans une organisation ne dispose spontanément d'une portée stratégique aux yeux de ses dirigeants. La capacité d'attention des décideurs qui ont pour charge de hiérarchiser et sélectionner les idées à portée stratégique reste par nature limitée (Ocasio, 1997 ; Simon, 1976). Cette capacité d'attention est d'autant plus mise à l'épreuve que la pratique stratégique au sein des organisations n'est plus réservée à leurs dirigeants, décideurs traditionnels. Elle s'ouvre au contraire à une pluralité de membres de l'organisation issus de différents niveaux hiérarchiques – tels que les managers intermédiaires (p. ex. Floyd & Wooldridge, 1992) – mais aussi à des parties prenantes externes (Whittington *et al.*, 2011) à mesure que ces organisations sont placées dans des environnements de plus en plus complexes et concurrentiels. Les organisations constituent ainsi aujourd'hui de véritables « places de marché » où circulent un nombre grandissant d'idées potentiellement stratégiques (Dutton *et al.*, 2001, p. 716). Dans ce contexte, comprendre la façon des acteurs autres que les

décideurs – qu’il s’agisse des managers intermédiaires, sur lesquels la littérature a beaucoup mis l’accent, ou d’autres acteurs internes ou externes – participent à élaborer des problèmes stratégiques et à les faire reconnaître comme tels par les décideurs constitue alors un thème de recherche des plus actuels (Aggerholm *et al.*, 2012 ; Cooren *et al.*, 2015 ; Gond *et al.*, 2018 ; Lauche & Erez, 2022).

C’est précisément à cette question que s’intéresse le courant de recherches de l’*issue selling*. Apparu dans les années 1990, celui-ci prolonge celui du *Strategic Issue Management*, qui désigne la façon dont les organisations anticipent les transformations de leur environnement et les traduisent en problématiques stratégiques (Ansoff, 1980 ; Laamanen *et al.*, 2017). L’*issue selling* décrit plus précisément le processus par lequel les acteurs – appelés « vendeurs » (*seller*) – qui ne détiennent pas un pouvoir de décision stratégique dans ces organisations, parviennent néanmoins à persuader les décideurs – appelés « cibles » (*buyers*) – qu’une problématique donnée (*issue*) dispose d’une portée stratégique pour leur organisation (Dutton & Ashford, 1993). Cette problématique se présente sous la forme d’une information ou d’un événement nouveau dont le vendeur pense *a priori* qu’il pourrait affecter positivement ou négativement la compétitivité de l’organisation, voire menacer sa pérennité (Ansoff, 1980 ; Dutton *et al.*, 2001).

Dans la lignée du travail fondateur de Dutton et Ashford (1993), de nombreux travaux ont mis à jour le vaste répertoire d’actions que les « vendeurs » déploient pour influencer leur « cible ». Tour à tour qualifiées de « mouvements » (Dutton *et al.*, 2001 ; Howard-Grenville, 2007), de « tactiques » (Andersson & Bateman, 2000 ; Dörrenbächer & Gammelgaard, 2016), de « stratégies » (Gammelgaard, 2009 ; Wickert & de Bakker, 2018), ou encore de « pratiques » (Mayer, 2016), ces actions suivent la phase d’initiation où l’acteur décide de porter un enjeu stratégique et peuvent être rassemblées en deux dimensions : la « mise en forme » (*packaging*) et la « vente » (*selling*) de la problématique (Dutton & Ashford, 1993). La grande majorité de

travaux existants suggère que ces actions sont menées par le vendeur de façon rationnelle et linéaire en direction de sa cible (Dutton *et al.*, 2001 ; Dutton & Ashford, 1993), reconnaissant simplement certaines itérations en cas d'échec de la première tentative (Dutton *et al.*, 2001 ; Howard-Grenville, 2007 ; Dörrenbächer & Gammelgaard, 2016).

Cette conception dominante est cependant questionnable. Elle tend à faire comme si une problématique disposait *a priori* d'une valeur stratégique par la seule analyse rationnelle du vendeur, et donc indépendamment du sens qu'en font et que construisent collectivement les acteurs (Boje *et al.*, 2004). Or, la portée stratégique (de projets, idées, plans...) est une construction émergente au carrefour des significations qu'en produisent les acteurs par leurs interactions (Gond *et al.*, 2018), reposant sur des éléments cognitifs, relationnels et matériels qui ne sont pas définis *a priori* par les acteurs engagés dans le processus. Howard-Grenville (2007) montre également que ce processus repose sur une dynamique émergente et non linéaire d'apprentissages et d'ajustements entre acteurs. Ainsi, si l'approche rationnelle et linéaire de type *packaging – selling* qui domine les travaux sur l'*issue selling* rend compte de la diversité des actions à l'œuvre dans ce processus, il semble nécessaire de porter plus d'attention à la façon dont la portée stratégique d'une problématique émerge au carrefour des interactions entre acteurs impliqués dans le processus de vente.

L'*issue selling* comme mise en récit

Cet article repose sur le postulat que le discours et une de ses formes particulières, le récit, sont centraux dans ce processus. Dans la lignée des recherches ayant démontré depuis les années 1990 la centralité du discours en stratégie (p. ex. Hardy *et al.*, 2000 ; Knights & Morgan, 1991), quelques travaux récents avancent que ce dernier constitue un instrument de persuasion central dans le processus d'*issue selling* (Sonenshein, 2006, 2009). Par exemple, Sonenshein (2006) a montré que les vendeurs utilisent le discours pour masquer les raisons personnelles qui

les motivent à porter une problématique spécifique auprès de leur hiérarchie pour éviter d'être accusé de défendre la problématique pour leur seul intérêt. Complémentant la conception instrumentale et rationaliste des études articulant stratégie et organisation, les approches discursives montrent en effet que les objets (activités, projets, acteurs...) ne sont pas *a priori* stratégiques ou non, mais qu'ils le deviennent ou non en fonction du sens que leur accordent les acteurs organisationnels à travers leurs relations. Les approches de la « constitution communicative de la stratégie » (*Communicative Constitution of Organization*, ou CCO) ont par exemple ainsi montré que la stratégie est construite par un enchaînement d'épisodes discursifs où les décideurs délibèrent des éléments qui disposent d'une portée stratégique ou non (Bencherki *et al.*, 2019 ; Cooren *et al.*, 2015).

Plus avant, une forme particulière d'action, ignorée par la littérature sur l'*issue selling*, pourrait permettre d'améliorer la compréhension de ce processus. Il s'agit des récits (Boje *et al.*, 2015 ; Gabriel, 2004), qui constituent non seulement le support, mais aussi l'action par laquelle les acteurs organisationnels font sens de situations stratégiques nouvelles qu'ils rencontrent (Gond *et al.*, 2018). Depuis une vingtaine d'années, de nombreux travaux montrent que les récits sont à la base de la création et de la communication de nouvelles significations dans les organisations (Boje, 2008 ; Giroux & Marroquin, 2005 ; Rhodes & Brown, 2005 ; Vaara *et al.*, 2016). Un récit est une forme discursive qui configure une trame d'événements autour d'une intrigue. Nous entendons ici par récit non seulement un contenu, pouvant prendre diverses formes comme un écrit, un discours oral, ou même un document visuel comme une image ou un film (Lorino & Peyrolle, 2005), mais aussi l'action de construire un tel contenu, c'est-à-dire de mettre en récit. Mettre en récit, c'est donner forme à une nouvelle réalité qui, sans cela, n'aurait pas existé. Configuration d'événements et de représentations éparses en un tout cohérent, la mise en récit est particulièrement présente dans les processus stratégiques (Barry & Elmes, 1997 ; Vaara & Tienari, 2011) qui requièrent justement d'agencer diverses

représentations en un cadre d'actions commun à long terme (Barry & Elmes, 1997 ; Giroux & Marroquin, 2005). C'est d'autant plus le cas des processus stratégiques émergents tels que l'*issue selling* où des acteurs des niveaux intermédiaires voire opérationnels cherchent à persuader leurs décideurs de la portée stratégique d'événements nouveaux. Ceci pour deux raisons.

D'une part, c'est par la mise en récit que les organisations parviennent à faire reconnaître comme stratégiques une impulsion et une direction générale qu'elles souhaitent se donner (Fenton & Langley, 2011 ; Vaara & Pedersen, 2013) car mettre en récit est le principal moyen pour « véhiculer une perspective particulière auprès d'une audience particulière qui peut en appréhender et façonner le sens » (Ochs & Capps, 2001, p. 57). Il ne s'agit donc pas uniquement d'une action de description, mais aussi de persuasion de la part d'un auteur poursuivant quelque but vers une ou plusieurs audiences (Ricoeur, 1983) comme on peut le retrouver entre un « vendeur » (*seller*) et sa « cible ». Par exemple, Rouleau (2005) a montré que les managers intermédiaires légitiment implicitement une nouvelle stratégie vis-à-vis d'audiences externes comme leurs clients en construisant des récits. La capacité à mettre en récit est donc cruciale pour faire converger les perspectives de différentes audiences dans des situations de changements avérés ou possibles comme l'*issue selling* qui, sans une « bonne histoire », auraient sinon été considérés comme illégitimes, irrationnels ou non nécessaires (Boje *et al.*, 2015 ; Logemann *et al.*, 2018 ; Rhodes *et al.*, 2009 ; Vaara & Tienari, 2011).

D'autre part, nous avons dit précédemment que mettre en récit consiste à créer de la concordance à partir d'événements discordants comme une information ou une situation. Le processus d'*issue selling* se fonde justement sur l'apparition de tels événements discordants pouvant aux yeux d'un individu – c'est-à-dire un vendeur – affecter la stratégie établie, soit qu'ils en menacent la bonne mise en œuvre, soit qu'ils constituent au contraire une opportunité de la développer. Chargés d'un bouleversement des significations habituelles comme celles

d'un plan stratégique, de tels événements requièrent en effet un travail interprétatif de mise en récit pour l'agencer dans une nouvelle histoire sensée, qui mettra en tension une situation initiale et la survenance de cet événement de rupture (Michel, 2016). Si certains travaux notent que la mise en forme temporelle d'une problématique stratégique est essentielle dans l'*issue selling* (Dutton & Ashford, 1993), ils ne vont pour autant pas au terme de cette démarche consistant à explorer en quoi cette mise en forme recouvre une nature narrative. Pour ces raisons, concevoir le processus d'*issue selling* comme mise en récit apparaît particulièrement adapté et permet de sortir d'une vision rationaliste et séquentielle de l'*issue selling*. Notre recherche propose donc de comprendre *comment un vendeur (seller) met-il en récit une problématique (issue) pour convaincre un décideur (cible) de sa portée stratégique.*

Méthodologie

Cette recherche s'appuie sur une étude qualitative portant sur la manière dont des vendeurs construisent un récit pour convaincre leur dirigeant de mettre en œuvre une problématique (opportunité ou menace) qu'ils considèrent comme stratégique pour leur organisation. Il s'agit ainsi de mieux comprendre l'élaboration et la présentation de ce récit et non pas de procéder à une analyse de contenu des récits (voir p. ex. Vaara & Tienari, 2011).

Dans cette perspective, nous avons collecté puis analysé 42 entretiens semi-structurés de managers intermédiaires, réalisés de manière rétrospective. Le choix de ce design se fonde sur deux raisons. Premièrement, le fait de disposer de problématiques provenant d'une grande variété de tailles d'entreprises et de secteurs d'activité confèrait en retour de la robustesse à notre analyse des saillances communes entre ces différents cas (Garreau, 2020). Deuxièmement, la nature rétrospective des entretiens permettait de couvrir l'ensemble du processus d'*issue selling* qui peut parfois durer plusieurs semaines, plusieurs mois, voire dans certains cas plusieurs années (Gond *et al.*, 2018 ; Howard-Grenville, 2007), et donc de travailler sur des

situations dont nous connaissions par avance la fin, soit le fait de savoir si la problématique a été reconnue comme stratégique ou non par la cible. Dans ce cadre, et pour rester en phase avec l'approche narrative choisie, 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 a donc été analysée au travers du point de vue des vendeurs. Les paragraphes suivants détaillent la manière dont nous avons collecté puis analysé nos données.

Collecte des données

Dans la perspective de développer un modèle intégrateur (Garreau, 2020), nous avons fait le choix de disposer d'une diversité de répondants et de problématiques traitées (*issue*). 42 vendeurs (*sellers*) managers intermédiaires ont été interrogés. Au moment de l'entretien, leur poste se situait entre un et quatre niveaux en dessous de la direction générale de l'organisation, correspondant ainsi aux acteurs traditionnellement étudiés dans les recherches sur l'*issue selling*. Afin de disposer d'un large panel de problématiques (Mantere & Vaara, 2008), nous avons enfin interrogé des managers appartenant à des organisations de tailles et de secteurs d'activité différents : agroalimentaire (codifiés dans les résultats E1 à 9), automobile (E10 à 14), BTP (bâtiment et travaux publics) (E15 à 18), éducation (E19 à 22), énergie (E23 à 27), médias (E28 à 31), santé (E32 à 35), culture (E36 à 38) et conseil aux entreprises (E39 à 42). Le tableau¹ n° 1 ci-après présente la liste des *sellers* interrogés, comprenant notamment le secteur et l'activité de leur organisation, leur fonction au sein de l'organisation, ainsi que l'objet de la problématique qu'ils ou elles ont défendu auprès de leur hiérarchie.

¹ Pour le secteur marchand, nos catégories d'entreprises se basent sur les catégories de l'Insee. Les microentreprises (MIC) occupent moins de 10 personnes et n'excèdent pas 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les petites et moyennes entreprises (PME – hors MIC) occupent moins de 250 personnes et n'excèdent pas 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) occupent moins de 5 000 personnes et n'excèdent pas 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Les grandes entreprises enfin (GE) sont des entreprises qui ne figurent dans aucune des catégories précédentes.

Tableau 1. Synthèse des entretiens réalisés

Secteur de l'organisation	Activité	Catégorie (INSEE)	Fonction du vendeur (seller)	Type	Objet de la problématique (issue)	Résultat	Durée de l'entretien (en minutes)	
Agroalimentaire	Conserves de produits de la mer	ETI	Responsable marketing digital	Risque	Proposition d'utilisation d'une plateforme pour surveiller la réputation de l'entreprise et la protéger des scandales	Succès	44	
	Coopérative d'élevage porcin	GE	Responsable nutrition	Risque	Proposition de transformation du processus de production des aliments d'élevage dans une filiale (Russie)	Succès	45	
	Industriel généraliste agroalimentaire	GE	Responsable du développement nutrition	Opportunité	Proposition de fusion du budget entre les départements marketing et commerce pour optimiser le financement des projets e-commerce	Succès	49	
	Industriel généraliste agroalimentaire	GE	Directrice marketing des cafés instantanés	Opportunité	Proposition de changement de recette d'un produit vedette, impliquant une importante réorganisation	Succès	36	
	Négoce de grands vins	PME	Responsable achat-offre	Risque	Projet de réorganisation des départements achats et vente	Succès	45	
	Commerce de produits phytosanitaires	PME	Expert-comptable	Risque	Automatisation du système de facturation	Succès	51	
	Collecte et négoce de céréales d'approvisionnement		PME	Responsable commercial régional	Opportunité	Proposition de création d'une activité de « cultures spéciales » (sarrasin et lentilles) dans un nouveau marché (Russie)	Succès	40
			PME	Chef de projet R&D	Opportunité	Proposition d'une réorganisation pour optimiser les résultats R&D	Succès	44
Fabricant de matières grasses végétales	PME	Responsable marketing	Opportunité	Proposition de repositionner l'activité sur le marché du « Bio »	Échec	41		

Automobile	Équipementier automobile	GE	Manager technico-fonctionnel	Risque	Dénonciation d'un dysfonctionnement majeur sur un produit phare (système de freinage)	Succès	40
	Constructeur automobile	GE	Directeur financier	Opportunité	Proposition de mise en place d'une solution de crédit sur un marché étranger	Succès	49
	Constructeur automobile	GE	Chef de gammes	Risque	Dénonciation de la sous-performance d'une nouvelle automobile récemment lancée	Succès	64
	Constructeur automobile	GE	Ingénieur-designer	Risque	Demande de refonte de l'application de gestion des livrables sur les projets automobiles	Succès	44
	Constructeur automobile	GE	Directeur de l'innovation électronique et logiciel	Opportunité	Demande d'étudier la pertinence de développer en interne un nouveau logiciel d'assistance de conduite (au regard des offres déjà existantes sur le marché)	Succès	61
BTP	Construction et entretien d'infrastructures de transports	GE	Chef de projet innovation	Opportunité	Proposition d'optimisation du processus de décision stratégique	Succès	43
	Construction de bâtiments et travaux publics	GE	Conducteur en chef des travaux	Risque	Correctif majeur sur la construction du budget « gros œuvre » des grands chantiers	Succès	47
	Construction de bâtiments et travaux publics	GE	Conducteur de travaux	Risque	Malfaçon sur un chantier important	Succès	52
	Construction de bâtiments et travaux publics	GE	Conducteur de travaux en chef nucléaire	Risque	Alerte sur la non-conformité d'un matériel de construction à remplacer	Succès	45
Conseil	Conseil généraliste aux entreprises	ETI	Consultant	Opportunité	Proposition de création d'une activité « RSE » au sein du cabinet	Succès	55
	Conseil généraliste aux entreprises	ETI	Manager	Risque	Réduction de 3 % du budget de fonctionnement de l'activité pour maintenir sa rentabilité	Succès	67

	Conseil généraliste aux entreprises	GE	Consultant senior	Opportunité	Projet de nouvelle segmentation client pour le compte d'un opérateur téléphonique	Succès	45
	Conseil généraliste aux entreprises	PME	Manager	Opportunité	Projet de réaménagement complet de l'environnement de travail	Succès	48
Culture	Compagnie de théâtre	Association	Acteur	Risque	Proposition d'une nouvelle interprétation (pièce de théâtre de boulevard)	Échec	43
	Compagnie de théâtre	Association	Acteur	Risque	Proposition d'une nouvelle interprétation post-mise en scène	Succès	45
	Compagnie de théâtre	Association	Metteuse en scène	Opportunité	Proposition d'une nouvelle mise en scène à la direction du théâtre	Succès	51
Éducation	Soutien scolaire	MIC	Responsable de communauté	Opportunité	Proposition de refondre la façon dont les problèmes organisationnels sont remontés à la direction	Succès	75
	Conservatoire de musique	MIC	Professeur de musique	Risque	Proposition de dispositions pour prendre en charge les élèves musiciens et musiciennes en situation de handicap	Succès	49
	Coopération éducative internationale	Organisation publique	Coordinatrice de projets Afrique et Moyen-Orient	Risque	Dénonciation de plusieurs situations de comportements sexistes au sein d'un pays partenaire	Succès	68
	Enseignement supérieur	Organisation publique	Professeur des universités	Opportunité	Proposition d'un diagnostic stratégique au sujet de la mobilité internationale des élèves de l'université	Succès	52
Énergie	Conception de centrales nucléaires	GE	Directrice Strategy et M&A	Risque	Dénonciation d'un espionnage industriel de la part d'un partenaire financier en marge d'un conseil d'administration	Succès	48
	Production et distribution de gaz industriels	GE	Directeur de programme grands programmes	Opportunité	Proposition de réorganisation d'un programme stratégique	Succès	52

	Solutions matérielles et logicielles de gestion énergétique	GE	Directrice des Ressources humaines	Risque	Dénonciation de cas de harcèlement au travail et proposition de nouveaux dispositifs de surveillance sur ce sujet	Succès	44
	Gestionnaire de réseaux de distribution électriques	GE	Responsable innovation	Opportunité	Proposition d'une nouvelle fonctionnalité pour un compteur électrique en cours de lancement	Succès	91
	Conseil spécialisé	PME	Consultant	Opportunité	Proposition de création d'une nouvelle offre	Succès	41
Médias	Média spécialisé	Association	Journaliste	Opportunité	Proposition d'une analyse stratégique portant sur l'avenir de la presse papier en France	Succès	65
	Radio	Organisation publique	Journaliste reporter	Opportunité	Demande d'augmentation des sujets traitant de l'environnement au sein de la rédaction	Succès	60
	Radio	PME	Directeur régional Hérault		Demande que la radio s'implique nationalement dans des projets de développement des quartiers populaires	Échec	52
	Production d'émissions de radio	PME	Directeur de l'innovation	Opportunité	Proposition d'une nouvelle offre clients	Succès	46
Santé	Conception et commercialisation de produits pharmaceutiques	GE	Directeur médical	Risque	Proposition de mesurer à nouveau l'efficacité d'un médicament (traitement des tumeurs infantiles)	Succès	92
	Conception et commercialisation de produits pharmaceutiques	GE	Directeur R&D	Opportunité	Projet d'insertion et de renforcement de la présence sur le marché des traitements médicamenteux du cancer	Échec	78
	Gestion nationale et régionale des risques sanitaires	Organisation publique	Inspecteur de santé publique	Risque	Demande de lancement d'une inspection potentiellement très controversée dans un établissement public de santé	Succès	52
	Distribution de produits pharmaceutiques	PME	Responsable marketing	Opportunité	Proposition de création de deux nouveaux points de vente	Échec	62

Nous avons choisi une forme d'entretien semi-directif (Romelaer, 2005) appelé *episodic interview narrative* (Mueller, 2019), fondée sur la manière dont le répondant décrit un phénomène spécifique situé dans le temps, ici la mise en récit de l'*issue selling*. Nous avons choisi de recourir exclusivement à des entretiens rétrospectifs pour aborder comment un vendeur (*seller*) confère par le récit une portée stratégique à une problématique (*issue*) en vue de convaincre sa cible. La nature incertaine et émergente des processus d'*issue selling* leur confère des frontières spatiales et temporelles mouvantes dans les organisations, ces processus peuvent ainsi se réaliser en divers lieux et en divers moments (Howard-Grenville, 2007). Placés au terme des processus d'*issue selling* analysés, les entretiens rétrospectifs permettent donc d'embrasser l'ensemble de chaque processus pour en saisir les principaux événements et la cohérence d'ensemble selon la perspective des vendeurs.

D'une durée de quarante minutes à une heure trente, les entretiens ont été menés, enregistrés puis retranscrits dans le cadre d'un cours de méthodologie qualitative avec des étudiants issus de deux promotions d'un master recherche en stratégie. Dans l'optique de mener une pédagogie active (Wren *et al.*, 1994), les étudiants ont été informés *a priori* que leur travail consistait à collaborer avec l'enseignant sur un projet de recherche auquel ils prenaient pleinement part. Chaque promotion a suivi une séance de formation sur la conduite d'entretiens semi-directifs. Enfin, trois entretiens n'ayant pas été menés selon les règles définies *ex ante* ont été exclus de l'étude².

² D'un point de vue pédagogique, cet exercice a permis de commenter la manière de conduire des entretiens. Les étudiants ont aussi réalisé une analyse inter-entretiens par groupe intra-secteur, qui a servi de base à la formation sur l'analyse et le codage des données. Toutefois, cette étude ne repose pas sur les analyses par secteur faites par les étudiants.

Lors de l'entretien, chaque interviewé-vendeur a été invité à décrire une problématique qu'il ou elle a rencontrée au cours de son activité et qui lui a paru stratégique, en se focalisant sur la façon dont il ou elle a cherché à en convaincre la direction générale. À cet effet, chaque entretien a démarré par la question ouverte suivante : « Pouvez-vous me parler de la dernière fois que vous avez tenté de sensibiliser votre responsable sur une problématique qui vous semblait importante ? ». En conséquence, chaque entretien nous permettait de disposer des données d'une seule problématique, bien que les interviewés-vendeurs ont pu naturellement faire référence à d'autres problématiques, pour comparer des actions par exemple. Il a été pris soin de ne pas évoquer les termes de « récit » et ses dérivés possibles (p. ex. « narration ») qui auraient pu indiquer trop explicitement aux interviewés-vendeurs la forme des données recherchées dans le cadre de notre étude et orienter leur réponse en conséquence. Il leur a par la suite été laissé toute latitude pour déployer leur propos afin de faciliter la production de données riches et reflétant fidèlement leur expérience (Slay & Smith, 2010). De façon complémentaire, des questions thématiques de relance (Josselson, 2013) ont également été préparées à partir du modèle processuel de l'*issue selling* de Dutton et Ashford (1993) et mobilisées au besoin durant les entretiens afin de bien centrer la collecte de données sur la manière dont les interviewés-vendeurs avaient procédé pour convaincre leur cible cependant.

Ce faisant, nous avons pu récolter des données de deux natures différentes enchevêtrées dans le fil du propos de l'interviewé. Tout d'abord, les interviewés-vendeurs nous ont systématiquement relaté le contenu de la problématique, à savoir ses motifs d'émergence, les parties prenantes impliquées dans le processus de vente ainsi que les arguments avancés qui ont pu – ou non – attirer l'attention du décideur. Ensuite, les interviewés-vendeurs ont relaté plus précisément les actions et situations de construction de leur récit de la problématique en tant qu'instrument de sa vente auprès du décideur.

Analyse des données

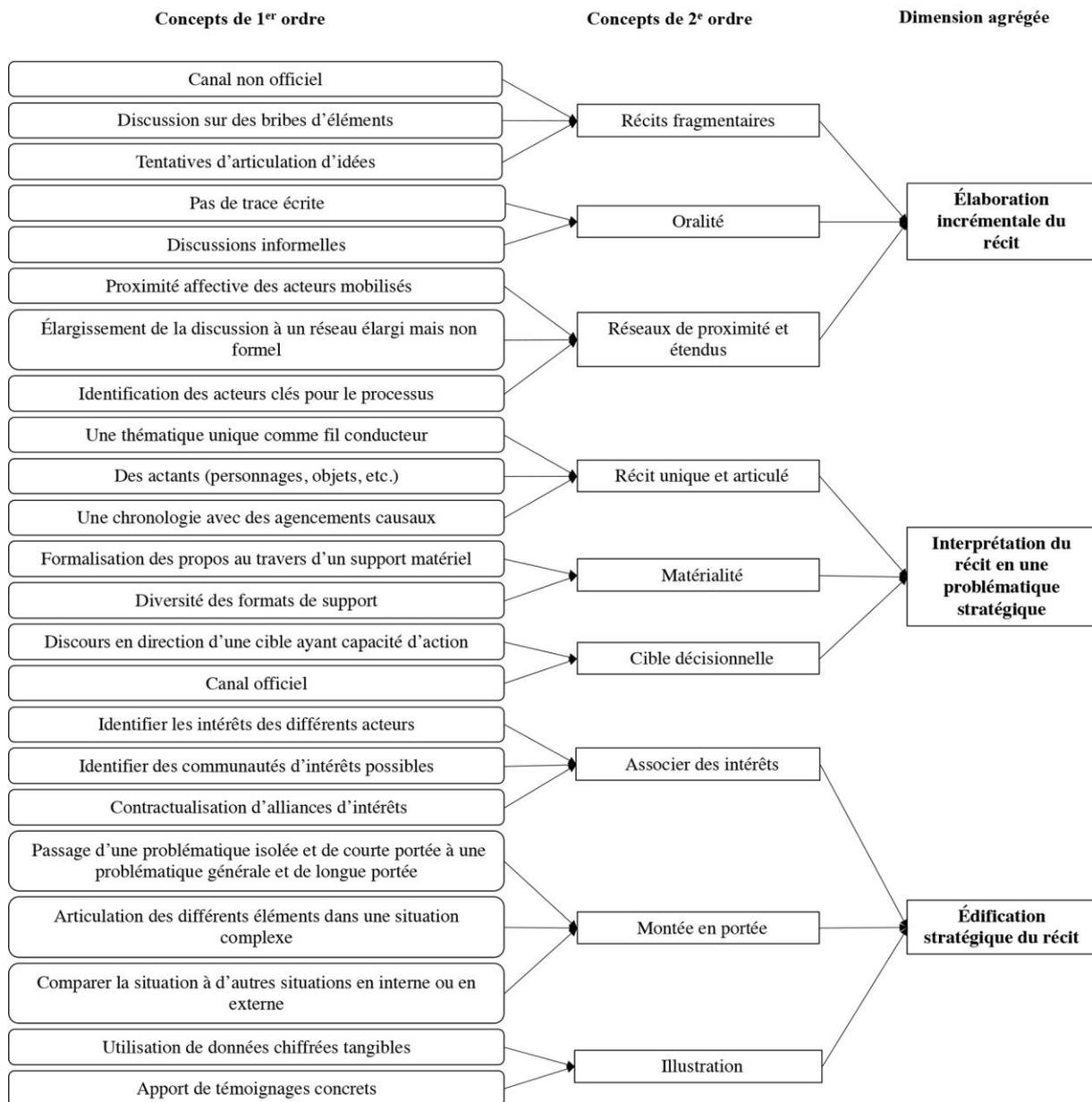
Conformément à une vision processuelle de l'*issue selling* présente tant dans les dimensions fonctionnelles que discursives du phénomène (Andersson & Bateman, 2000 ; Dutton & Ashford, 1993 ; Garreau, 2020 ; Howard-Grenville, 2007 ; Sonenshein, 2006), notre point de départ pour l'analyse a donc consisté à chercher une réponse sous la forme d'un processus (Langley, 1999). Notre méthode d'analyse des données s'est divisée en trois étapes consécutives.

La première étape avait pour but de nous approprier les données collectées d'une part et de vérifier qu'il s'agissait bien de processus d'*issue selling* d'autre part. Pour cela, nous avons réalisé un codage thématique à partir des catégories conceptuelles des travaux antérieurs décrivant ce processus (p. ex. Dutton & Ashford, 1993). Requérant une faible montée en abstraction, cette étape nous a permis d'une part de décomposer le contenu des entretiens. Nous avons observé au cours de cette étape que les vendeurs interrogés accordaient tous au discours et en particulier au récit une place importante dans le succès des processus de vente. Plusieurs d'entre eux ont par exemple mentionné l'importance de « raconter une histoire » ou de « mettre en récit » leur problématique face à des décideurs. Ces premiers éléments nous ont conduits à envisager le processus d'*issue selling* comme mise en récit. Nous percevions à ce stade dans nos données que le récit constituait un instrument central utilisé par un auteur (c.-à-d. « vendeur ») pour influencer un récepteur d'autre part (c.-à-d. « cible ») (Ricœur, 1983).

Une fois l'approche narrative retenue, la deuxième étape de notre analyse a consisté à reconstruire pour chaque entretien la chronologie du processus de vente. Cette étape était nécessaire, car l'énoncé des événements par les interviewés-vendeurs n'est pas linéaire car la dynamique d'un entretien amène inmanquablement à revenir sur des éléments exposés pour les clarifier ou les approfondir lorsqu'ils semblent importants à l'un ou l'autre des

interlocuteurs. Nous avons donc systématiquement remis en ordre les événements rapportés par les répondants composant le processus de vente de la problématique qu'ils portaient. Une fois reconstituée la chronologie de chaque processus, nous avons alors identifié dans ce flux d'événements les actions qui relevaient spécifiquement de la construction narrative des problématiques. Il est alors apparu dans chaque entretien que les récits élaborés dans le cadre des processus d'*issue selling* prenaient forme de manière progressive.

Sur cette base, nous avons enfin dans la troisième étape de notre analyse fait émerger de façon inductive des catégories permettant de structurer notre compréhension globale du processus narratif d'*issue selling* courant de l'émergence de la problématique jusqu'à sa reconnaissance par la cible de sa portée stratégique ou son abandon par le vendeur. Combinant analyse de contenu et analyse chronologique, cette phase de *bracketing* (Langley, 1999) a fait apparaître deux phases distinctes : d'abord, l'élaboration incrémentale du récit. Cette phase s'appuie sur trois propriétés : des récits fragmentaires, développés à l'oral, à travers un réseau d'acteurs autour du vendeur. Puis nous avons identifié une phase d'interprétation du récit – au sens théâtral de l'interprétation – en une problématique stratégique. Dans cette phase, le récit se présente de façon articulée, s'ancre dans une matérialité, et vise une cible particulière. Notre analyse nous a permis de mener à bout notre compréhension processuelle de l'*issue selling* par l'identification de trois mécanismes permettant de passer de la première à la seconde phase précédemment indiquée. Nous avons regroupé ces trois mécanismes sous le terme d'édification stratégique. La figure n° 1 ci-dessous présente la structure finale des catégories ayant émergé à partir de notre analyse.

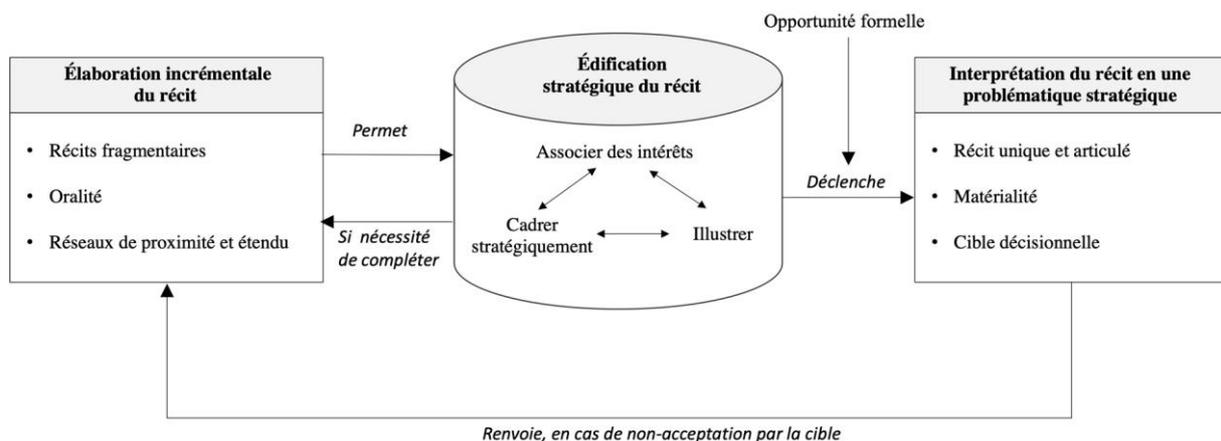
Figure 1. Structuration des données en catégories

Cette structuration des données en catégories mettant l'accent sur la dimension dynamique du récit en construction dans le processus d'*issue selling*, la « mise en musique » de ces catégories a débouché sur un modèle générique de la mise en récit d'une problématique stratégique que nous présentons en introduction de nos résultats ci-après (voir figure n° 2).

Résultats : identification d'un processus de mise en récit d'une nouvelle problématique stratégique

Nos résultats proposent une description de l'*issue selling* sous l'angle d'un processus de mise en récit d'une problématique stratégique visant à convaincre une cible. Sur la base des entretiens menés et de nos analyses, nous avons identifié deux phases lors de ce processus : (a) une phase amont, d'élaboration incrémentale du récit où l'acteur utilise les interactions sociales pour constituer les fragments de son récit, et (b) une phase aval, d'interprétation du récit en une problématique stratégique lors d'une présentation formelle auprès de la cible. Le passage d'une phase à l'autre est permis par une édification stratégique du récit où l'issue seller articule les divers éléments du récit pour lui donner une tournure stratégique. La figure n° 2 ci-après représente ce processus. Les paragraphes suivants permettent d'étayer les résultats qui sous-tendent cette représentation, et la vignette en fin de section montre comment ces catégories s'articulent dans une situation d'*issue selling* donnée.

Figure 2. Processus de mise en récit de l'*issue selling*



La phase d'élaboration incrémentale du récit

Nos données montrent tout d'abord un écart temporel significatif entre l'apparition de la problématique et sa présentation par le vendeur (*seller*) dans le cadre des instances de décision stratégique de son organisation. Cet écart montre que l'*issue selling* est un processus

progressif de « maturation » [E29] qui nécessite souvent « du temps » [E29] et « de la patience »³ [E34]. Lors de l'analyse, nous avons identifié un ensemble de situations analogues caractérisant une phase du processus où un vendeur tâtonne dans l'élaboration de son récit. Dans ce régime, le récit n'est pas encore bien formé. À l'inverse, il émerge de manière incrémentale au travers de fragments qui se développent dans le cadre de situations informelles (propriété n° 1), régies par l'oralité (propriété n° 2), entre le vendeur et une multiplicité d'acteurs formant un réseau de soutien autour de la problématique (propriété n° 3), subdivisé en deux types : un réseau de proximité et un réseau étendu. Des données additionnelles à celles présentées dans le corps du texte sont fournies à la fin de chaque dimension agrégée. Le tableau n° 2 présente des citations additionnelles et représentatives pour chacun des trois concepts de deuxième ordre développés ci-après.

Récits fragmentaires dans les situations d'interaction informelles

La portée stratégique d'une problématique n'est pas spontanée, mais construite. Nos données montrent que celle-ci débute et se réalise pour large part dans le cadre de situations qui se tiennent à l'écart et en amont des moments officiels de mise à l'épreuve de la problématique tels que les conseils d'administration, les comités de direction, ou encore les comités de pilotage, qui visent à en faire reconnaître officiellement la portée stratégique par la cible-décisionnaire. Ces situations se présentent comme des espaces « informels » [E26] voire « intimes » lorsqu'il s'agit de proches [E2], où la problématique est discutée entre le vendeur (*seller*) et d'autres audiences (présentées ci-après). Le face-à-face ou le « petit comité » y sont

³ 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. À des fins de crédibilité, nous avons été particulièrement 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. À des fins de vérifiabilité, nous fournissons à l'issue de chacune des trois sections de résultats un tableau des principales citations.

privilégiés, ainsi que le « tutoiement » [E2]. Dans ces situations, nous avons observé à partir de nos entretiens que ce n'est pas un récit bien construit qui est communiqué par le vendeur à l'endroit d'un destinataire, mais plutôt plusieurs récits à l'état fragmentaire, pas totalement et toujours cohérents, qui sont échangés par allers-retours entre un vendeur et divers acteurs. Dans ces situations, le vendeur n'est pas donc pas uniquement émetteur, mais aussi destinataire. Ces fragments peuvent être composés par exemple de faits avérés ou supposés liés à la problématique, d'informations liées à la stratégie existante, ou bien de tentatives d'explications articulant des éléments. Nous avons observé que ces fragments sont aussi souvent incrustés dans des conversations dont l'objet est plus large. En effet, ces situations n'ont d'ailleurs pas toutes pour objectif premier de discuter la problématique.

Plus avant et de façon intéressante, plusieurs vendeurs nous ont indiqué avoir un usage instrumental de ce type de situations pour construire leur problématique, en particulier au début du processus lorsqu'il règne une incertitude sur la réalité du ou des événements associés et de leur portée stratégique comme nous l'avons observé dans la plupart de nos cas. Ces situations leur permettent en particulier de collecter des fragments de récits de la problématique auprès d'interlocuteurs spécifiques détenant des informations auxquelles le vendeur n'a pas accès et dont il pense qu'elles pourraient être importantes pour construire la problématique stratégique. Comme le note un répondant : « la première ressource, c'est l'information qu'on n'a pas » [E20]. Ceci est souvent fait par le biais de formulations hypothétiques pour encourager les interlocuteurs à « donner leur avis » [E3]. Ces situations peuvent aussi permettre aux vendeurs de « tester » [E20] divers fragments de la problématique. Ces situations forment alors un « canal non -officiel » [E30] de communication au sujet de la problématique ayant pour fonction de « préparer le terrain avant d'avoir l'aval de la direction » [E6]. Celui-ci permet notamment au vendeur de « ne pas se poser la question de la hiérarchie » [E26] et des conventions qui prévalent dans le « canal officiel » [E30]. Les « pauses café » [E2 ; E3 ; E4 ; E23] constituent

l'exemple le plus typique de ces situations que nous avons identifiées. Comme le résume une répondante [E2] : « On est plus à même de se livrer en buvant un café plutôt qu'en étant dans un bureau en réunion avec plusieurs personnes ». Plusieurs managers interrogés ont souligné par contraste que les situations plus formelles du « canal officiel » [E30] peuvent parfois introduire des « problèmes de grade et de hiérarchie » ou encore de « guerre d'ego » [E26].

Oralité

Nos données indiquent que 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 d'ailleurs qu'il est lui au principe du *régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique*. Ce « travail en communication directe » [E4] représente pour le vendeur une part conséquente du processus de vente. Celui-ci prend place dans des situations informelles et souvent banales dans lesquelles se déroulent des conversations à bâtons rompus sans la médiation du texte et disposant d'une exigence de cohérence faible. Dans ces situations, la problématique se trouve donc souvent mêlée à d'autres sujets plus ou moins connectés à elle, et d'ailleurs plus ou moins associés au contexte professionnel. Nos répondants ont par ailleurs indiqué que l'oralité dispose de plusieurs avantages pour élaborer la portée stratégique d'une problématique, en particulier au début du processus de vente. D'une part, s'affranchir de la médiation du texte dans l'interaction offre au vendeur un gain de temps, car cela lui permet de partager plus rapidement un premier récit de la problématique. Plus avant, l'absence de traces matérielles présente d'autre part l'avantage pour le vendeur de pouvoir tester non pas un seul, mais différents fragments narratifs de la problématique sans « en faire un sujet » [E7], c'est-à-dire en rendant la problématique moins visible dans l'organisation et en diminuant le risque que soient pointés des écarts entre les différents récits qu'il pourrait en faire ce qui alors diminuerait la crédibilité de la problématique. Comme le souligne un répondant d'une façon qui nous semblait particulièrement éclairante :

Avant d'envoyer un mail en mettant certaines personnes en copie, je pose souvent à mon collègue la question. Je lui demande : « Est-ce que tu penses que j'ai bien formulé le problème ? ». 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... [E3]

Réseau de proximité et étendu

Nos données montrent enfin que les situations informelles caractéristiques de l'élaboration incrémentale du récit reposent sur un réseau d'acteurs qui participent à la construction et la diffusion de la problématique dans l'organisation et qui forment ce qu'un manager interviewé qualifie de « canal non -officiel plutôt qu'officiel » [E30]. Ce réseau est composé de deux niveaux d'acteurs : (a) un *réseau de proximité*, largement préexistant à l'apparition de la problématique et mobilisé la plupart du temps en premier 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. Nous avons distingué ces deux niveaux de réseaux, car la proximité affective est apparue discriminante dans la façon dont le vendeur sélectionne ses interlocuteurs selon qu'il se situe au début du processus de vente ou ultérieurement.

D'une part, nous avons observé à partir de nos données que la problématique est souvent évoquée par celui-ci dans un premier temps avec des proches, ce que nous avons appelé un « réseau de proximité ». Ce réseau a pour principal objectif de tester différentes interprétations de la problématique et de mettre en relation le vendeur avec d'autres acteurs (voir « réseau étendu »). Parfois considérés comme des « amis » – bien que restant néanmoins considérés comme des « relations professionnelles » [E30] – les proches sont des personnes dont les affinités sentimentales ou intellectuelles avec le vendeur lui offrent des possibilités d'interaction avec plus d'aisance et de liberté de parole qu'ils n'auraient pu le faire dans des situations plus officielles et codifiées, offrant par exemple au vendeur la possibilité de « tester [différentes versions de récits] » [E16]. Ceci, car ces relations « intimes » [E2] suspendent en

effet ce qu'il pourrait y avoir de calcul et d'intérêt personnel dans les situations de vente « plus formelles » [E18].

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, notre analyse indique que l'appui sur un réseau de proches est complété par l'appui sur un *réseau étendu*. Ce réseau a des « objectifs différents » [E30] qui sont plutôt de collecter de l'information et de diffuser plus largement la problématique dans l'organisation. Ces appuis sont souvent « très différents » pour deux raisons. D'abord, du fait qu'ils partagent moins d'affinités sentimentales ou intellectuelles avec le vendeur, ils peuvent potentiellement englober par définition plus de personnes aux fonctions plus diverses, non seulement dans l'organisation, mais aussi éventuellement à l'extérieur. Les appuis externes peuvent être des prestataires de l'organisation [E3 ; E6] ou encore des audiences clés telles que des clients [E30], pouvant fournir 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 non décideurs [E2 ; E17 ; E33]. Ces appuis sont essentiels pour deux raisons. D'une part, ils peuvent fournir au vendeur des informations l'aidant à « comprendre les stratégies adoptées » [E29] ou potentielles pour l'organisation – et dont il n'a pas toujours connaissance – et qu'il pourra relier à la problématique qu'il porte. D'autre part, ils occupent une position privilégiée pour aider le vendeur à relayer la problématique auprès de la cible lorsque ce dernier n'y a 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 que ce dernier ne détient pas, par exemple, pour produire des analyses financières 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 fatale 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 et qui iront le défendre 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. [E26]

Tableau 2. Citations additionnelles représentatives de l'élaboration incrémentale du récit

Concepts de deuxième ordre	Citations représentatives
Fragments narratifs	<p>« 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 d'autres collaborateurs. » [E2]</p> <p>« On préfère parfois l'informel car quand on veut présenter les choses de manière plus formelle 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]</p>

Oralité	<p>« C’était de la communication directe, là je n’ai pas parlé par mail. J’ai travaillé en communication directe. » [E4]</p> <p>« Il arrive souvent que ce soit dans l’informel et sans trace écrite. Car quand on veut présenter les choses de manière plus formelle, il y a aussi des problèmes de grade et de hiérarchie dans l’entreprise qui se posent. » [E20]</p>
Réseau de soutien (proximité et étendu)	<p>« 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]</p> <p>« 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 <i>middle management</i>. On va souvent en parler avec la personne avec qui on a le plus de facilités, ou d’affinités, ou de proximité. » [E33]</p> <p>« Avant d’envoyer un mail en mettant des gens, certaines personnes en copie, je peux poser à mon collègue une 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]</p>

L’édification stratégique du récit

La deuxième étape de notre processus ne constitue pas une phase temporelle en soit, mais la combinaison de mécanismes complémentaires qui permettent aux vendeurs de passer de la phase amont à la phase aval du processus d’*issue selling*. Nous avons identifié trois mécanismes qui permettent aux vendeurs de conférer une portée stratégique suffisante pour pouvoir faire basculer le récit d’une phase d’élaboration à la phase où celui-ci tentera de convaincre – et aura le plus de chances de le faire – par l’interprétation de son récit lors d’une occasion formelle. Le tableau n° 3 présente des citations additionnelles et représentatives pour chacun des trois concepts de deuxième ordre développés ci-après.

Associer des intérêts

Nos données indiquent que la valorisation stratégique d'une problématique repose tout d'abord sur une association par le vendeur de divers intérêts dans l'organisation. Non seulement ceux du vendeur lui-même, mais aussi plus largement de personnes situées dans les réseaux, proche et étendu, du « régime d'élaboration incrémentale du récit » que nous avons présenté dans la partie précédente des résultats. Ces intérêts peuvent se situer aussi bien au niveau d'un groupe comme le renforcement de la position politique d'un département, qu'au niveau d'individus comme l'accès à un « poste » ou une « promotion » [E33]. Un répondant observe par exemple :

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]

Associer des intérêts passe pour le vendeur par le nouage d'« alliances » [E36] depuis les deux types de réseaux que nous avons présentés. Ces alliances ajoutent à la communauté d'attention autour de la problématique, une communauté d'intérêts qui peut « parler d'une même voix » [E3 ; E1]. En limitant le risque de dissonances, elles renforcent en retour l'impression de cohérence du récit et lui donnent plus de force de conviction. Comme l'indique un répondant : « L'union fait la force ! » [E8]. L'exemple ci-dessous illustre à la fois la multiplicité des intérêts pouvant être inclus dans une problématique et la capacité d'un vendeur à les articuler et les faire converger dans un même récit :

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]

De plus, nous observons que cette union des intérêts est facilitée par l'implication par le vendeur des acteurs que nous avons cités dans l'élaboration même du récit de la problématique. Un répondant explique :

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]

De ce fait, en même temps qu'ils s'investissent dans l'écriture du récit, ces *acteurs* deviennent des personnages du récit de la problématique, mais qui par ailleurs se mettent eux-mêmes en scène dans le récit. Par contraste, plusieurs vendeurs interrogés indiquent que le fait de ne pas être capable de « faire briller les intérêts des uns et des autres » [E10] dans le récit de la problématique constitue un frein.

Cadrer stratégiquement

Lors de l'analyse de nos données, nous avons aussi constaté que l'association d'intérêts dans un récit unique et articulé est une condition nécessaire, mais non suffisante pour qu'une problématique soit perçue comme stratégique par la cible dans les situations formelles de décision stratégique. Les vendeurs couplent l'action d'associer divers intérêts avec celle de « cadrer stratégiquement » la problématique. Cette action consiste à articuler la problématique dans le récit à un enjeu qui transcende l'association d'intérêts particuliers formée par le vendeur. En d'autres termes, cela revient à transcrire un événement déclencheur qui peut parfois sembler dérisoire en une problématique ayant des conséquences positives ou néfastes sur le fonctionnement à long terme d'une ou plusieurs activités stratégiques de l'entreprise, comme sur son « chiffre d'affaires » [E1], sa capacité d'« innovation » [E8], la « commercialisation de nouveaux produits » [E8 ; E6], ou sur sa réputation. Nos données montrent que les vendeurs ne cherchent pas seulement à défendre un ou plusieurs intérêts particuliers à travers leur récit. Ils mettent au contraire en première ligne de leur récit « l'intérêt de l'organisation » [E30] en

associant la problématique à un devenir souhaitable ou redouté. Dans le cas d'une opportunité, certains se sont par exemple attachés à montrer dans leur récit combien elle peut « bénéficier à tous [dans l'organisation] » [E26]. D'autres, dans le cas d'une menace, s'attachaient au contraire à démontrer ses graves conséquences avérées ou potentielles, telles que la « perte de clients » [E4]).

Quand on a une super idée dans une grosse entreprise, elle ne nous appartient pas d'une certaine manière. 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 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 l'idée est bénéfique à l'ensemble de l'entreprise pour ne pas attiser les guerres de tel clan par rapport à tel autre. [E26]

La principale façon de monter en portée une problématique est d'inclure dans le récit des éléments de « comparaison de la problématique avec d'autres situations similaires » [E22 ; E11] passées ou présentes, pouvant être internes ou externes à l'organisation. Plusieurs répondants soulignent que l'absence de telles mises en équivalence dans le récit de la problématique est susceptible de « manquer » [E11] à la cible au moment où elle devra prendre une décision à ce sujet. Cependant, associer une problématique à une cause collective par le jeu des équivalences ne suffit pas.

Illustrer

Nous identifions un dernier mécanisme complémentaire aux deux précédents mobilisés par les vendeurs. Nous avons enfin observé que les vendeurs s'emploient systématiquement à illustrer leur récit par des éléments de « preuves » [E33]. Ces « arguments factuels » [E1] apportent un savoir concret aux idées générales du récit touchant au devenir de leur organisation. Celui-ci peut se présenter sous la forme de données empiriques quantitatives mais aussi qualitatives. En ce qui concerne les données quantitatives, cela consiste notamment à

intégrer dans le récit de la problématique des « chiffres » [E6 ; E33 ; E35] afin de « rendre les choses objectives » [E4] comme le souligne une répondante. En ce qui concerne les données qualitatives, cela consiste par exemple à intégrer quelques « bons témoignages » [E1] tels que le « retour d'un client » [E33]. Combiné avec le précédent mécanisme, illustrer confère au récit sa pleine puissance argumentative en apportant à la cible décisionnaire « plus de concret » [E7 ; E3], ancrant ainsi le récit de la problématique dans la réalité. De nombreux vendeurs confirment qu'une telle combinaison rend la problématique « plus intéressante [pour la cible] » [E1] et maximise ses chances d'être perçue comme stratégique par celle-ci.

Tableau 3. Citations additionnelles représentatives de l'édification stratégique du récit

Concepts de deuxième ordre	Citations représentatives
Associer des intérêts	<p>« 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]</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>
Cadrer stratégiquement	<p>« Là on était sur un problème global pour l'entreprise. On n'était 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. [...]. Le fait de dire que l'organisation du labo était un enjeu pour l'innovation et pour la commercialisation des nouveaux produits. Financièrement aussi [...], j'ai montré des coûts car c'était un des objectifs généraux de l'entreprise de réduire ses coûts à ce moment-là. » [E6]</p>

« J'avais déjà entendu des choses un peu similaires, des situations qui avaient dérapé. 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 envoyés sur le terrain étaient parfois un peu limite. Donc ce n'était visiblement pas 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 lorsqu'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 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]

L'interprétation du récit en une problématique stratégique

Une fois l'élaboration incrémentale du récit suffisamment avancée et l'édification stratégique réalisée, une deuxième phase du processus de vente se déploie : l'« interprétation du récit en une problématique stratégique ». Celle-ci décrit le moment de l'interprétation – au sens théâtral du terme, rappelons-le – par le vendeur de son récit pour convaincre le décideur de la portée stratégique de la problématique qu'il ou elle défend.

La communication d'une idée c'est le premier moteur pour arriver à ce que les mecs en haut arrivent à entendre une nouvelle solution, une nouvelle idée. [E26]

Nos données indiquent que cette interprétation est définie par trois propriétés qui répondent symétriquement à celles de la phase « d'élaboration incrémentale du récit ». Nous décrivons ces propriétés dans les sous-parties suivantes de nos résultats : (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. Le tableau n° 4 présente des citations additionnelles et représentatives pour chacun des trois concepts de deuxième ordre développés ci-après.

Un récit unique et articulé

Dans cette phase, contrairement à l'élaboration incrémentale du récit, ce ne sont pas des récits fragmentaires qui sont échangés de façon informelle entre le vendeur et une pluralité d'acteurs, mais un récit bien formé qui est présenté de manière univoque par le vendeur principalement. Ce récit est le produit concret de l'élaboration incrémentale et des trois mécanismes précédemment identifiés que nous avons appelés « édification stratégique du récit ». Nos données montrent qu'à ce stade, le récit de la problématique dispose de trois caractéristiques canoniques d'un récit : (a) un *thème*, (b) une *chaîne d'explications*, et (c) des *personnages*. Émergeant à mesure que le récit avance, le *thème* de la problématique est essentiel, car il permet à la cible-décisionnaire de se figurer « de quoi on parle » [E31]. Cela revient à associer à un ou un ensemble d'événements inclus dans le récit une catégorie générale. Deux thèmes possibles se dégagent de tels récits : l'opportunité pour l'entreprise ou une de ses activités, telle que le « développement d'un nouveau produit » [E4], ou la menace, telle que le « risque d'espionnage industriel » [E27] ou la « perdre des clients » [E4].

L'identification d'un thème est solidaire d'une seconde opération : l'attribution d'une *chaîne d'explications*. En d'autres termes, les récits des problématiques sont structurés en une séquence d'événements organisée sous la forme d'un réseau de relations de causes à effets organisé autour d'une intrigue. Ces causalités sont essentielles car elles assurent au récit une

progression logique. Par ailleurs, nos données mettent en évidence un élément propre aux processus d'*issue selling*. Dans les récits analysés, les explications sont activement dirigées vers le futur et une dynamique d'action. En effet, la plupart des managers interrogés ont insisté sur le fait qu'il était important de conclure leurs récits par l'énonciation des conséquences potentiellement favorables ou défavorables pour l'organisation selon qu'il s'agit d'une opportunité ou d'une menace, mais aussi par la proposition de réponses à apporter pour saisir l'opportunité ou parer la menace. Par exemple, un manager interrogé indiquait :

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 compétitifs que ce qu'on pourrait faire ici en France. [E6]

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

Matérialité du récit

Le régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique se caractérise par la présentation d'un récit appuyé par des 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]. Celles-ci prennent par ailleurs souvent des formes conventionnelles d'« études », de « benches [benchmarks] » [E3], ou encore de « business plan » [E32], souvent normés par l'organisation par exemple sous la forme de « *templates* préremplis [...] qui passent par un système informatique » [E15]. Plus fondamentalement, les répondants ont souligné qu'il était nécessaire durant cette phase de « formaliser » [E6 ; E26 ; E20] afin de « laisser une trace écrite » [E17 ; E26 ; E27 ; E4 ; E24]. Il s'agit ici d'extraire le récit d'un état fragmentaire et oral propre à la phase d'élaboration

incrémentale, en le matérialisant d'une façon qui soit attendue et adaptée aux dispositifs d'épreuves formels du régime d'interprétation que nous avons mentionnés précédemment. La matérialisation du récit dispose de deux avantages. D'une part, elle permet de « retrouver facilement les informations communiquées [sur la problématique] à un moment donné » [E17] pour « voir effectivement ce qui a été fait » [E24]. D'autre part, elle permet de « créer un précédent » [E22] qui soit « daté » [E24]. Cela permet d'une part 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]. Mais au-delà de cette considération mémorielle, 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] nous indiquait l'un des répondants. À rebours de ce proverbe antique, 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 donné, de laisser une trace. Sinon on est... Enfin personne ne répond et le sujet tourne comme ça. 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 aussi 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 associés à la matérialisation. 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.

Cible-décisionnaire

L'évaluation par la cible-décisionnaire de la problématique est essentielle pour que sa portée stratégique soit entérinée. La reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques directs du

vendeur de la portée stratégique de la problématique ne signifie pas pour autant que cette portée sera également reconnue par la cible décisionnaire. Dans la grande majorité des cas, la cible est la seule en mesure de décider d’agir et de mobiliser les ressources nécessaires face à une problématique, comme le financement d’une « étude de faisabilité » [E30] dans le cas d’une opportunité stratégique par exemple. Cette ultime évaluation a donc un effet déterminant sur l’avenir de la problématique.

Par ailleurs, ce récit bien formé prend place dans le cadre des situations formelles de prise de décisions stratégiques propres à chaque organisation telles que les conseils d’administration, les comités exécutifs ou encore les comités de direction. Ces instances constituent les moments de « sélection de ce qui est important [pour l’entreprise] » [E22]. Bien que leur nombre varie en fonction de la culture de l’organisation, elles sont systématiquement présentes. Elles forment le « canal officiel » [E30 ; E22] et « solennel » [E19] de la vente de la problématique où « l’information est transmise de manière formelle et non pas “entre deux couloirs” » [E19]. Dans ces situations très codifiées, il est nécessaire d’« expliquer un diagnostic [...] de manière convaincante » [E19].

Tableau 4. Citations additionnelles représentatives de l’interprétation du récit en une problématique stratégique

Concepts de deuxième ordre	Citations représentatives
Récit unique et articulé	« [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 de 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 saisisse⁴. » [E6]

« 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]

« 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]

Matérialité du récit

« Quand on va essayer de convaincre le DG, à ce moment-là, on le fait sous forme de présentations... » [E3]

« Il est clair qu’on avait mal préparé l’opération parce qu’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 comptes rendus 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). » [E35]

« 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 et ça permet de laisser une trace. » [E20]

Cible-décisionnaire

« À 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]

« C’est super important d’arriver à expliciter [la problématique] que ça rentre dans la feuille de route des dirigeants [...] Donc il faut parvenir à leur faire intégrer que c’est bon pour l’entreprise et qu’ils vont à un moment donné en bénéficier » [E10]

⁴ 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.

Du modèle cumulatif au modèle comme grille d'analyse

Le modèle que nous avons présenté s'appuie sur une démarche cumulative (Garreau, 2020). Afin de donner vie au modèle en « mettant en musique » (Gioia *et al.*, 2013) les catégories émergentes qui le constituent, nous présentons dans la Vignette n° 1 ci-dessous un cas d'*issue selling* issu de l'entretien [E10] qui articule l'ensemble des catégories décrites précédemment (*i.e.* concepts de second ordre et dimensions agrégées). Cette vignette permet à la fois de mieux comprendre comment se déploie un processus d'*issue selling* contexte, et de démontrer la répliquabilité de notre modèle d'un cas de vente à l'autre. Nous commençons par y décrire quelques éléments de contexte, puis mettons en évidence la manière dont cette situation de vente d'un enjeu stratégique peut être comprise au travers des différentes catégories de notre modèle. On y voit particulièrement que les différentes catégories – indiquées entre crochets – au sein de chacune des dimensions du modèle s'articulent dans la vente de l'enjeu stratégique auprès de sa direction.

Dans la phase d'élaboration incrémentale du récit, on voit par exemple que les éléments de récits se fondent sur de multiples interactions orales qui alimentent par itération l'élaboration de récits fragmentaires. Ces récits se développent en dehors des principes hiérarchiques car l'idée n'étant pas mature, elle aurait risqué d'être tuée dans l'œuf avant qu'on lui laisse sa chance. La phase d'édification stratégique montre ensuite que le vendeur va identifier les acteurs qui peuvent avoir intérêt à porter cette solution, et prouver en quoi la solution, au-delà de servir les intérêts de certains, peut s'avérer vitale pour l'entreprise. Il développe alors une ébauche de solution face à l'enjeu qui permet d'illustrer, d'ancrer dans le réel sa proposition. L'interprétation du récit sous forme de problématique stratégique peut alors se dérouler de manière classique, présentation d'un PowerPoint articulant diagnostic, enjeu et solution possible, auprès de la direction.

Vignette 1. Synthèse du modèle à partir d'un cas de vente

En sa qualité de « chef de projet innovation », le « vendeur » interrogé a pour travail d'identifier les nouvelles technologies et solutions que son entreprise [dans le secteur de l'énergie] devrait développer, et de les défendre auprès de sa direction sans l'aval de laquelle « *on ne fait rien* » comme il nous l'a confié. Dans le cadre de l'entretien, il nous a expliqué la vente d'un projet consistant à remplacer une solution de traitement de données de consommation énergétique par une nouvelle solution qu'il jugeait *a priori* moins onéreuse. De ses dires, cette vente constitue « sa meilleure réussite », d'une part car la nouvelle solution qu'il proposait « ne venait pas du haut » et d'autre part, car elle a « percuté » la solution existante alors, toujours en développement depuis 10 ans. Ceci généra d'ailleurs beaucoup de résistances dans l'organisation. La dimension narrative s'est rapidement révélée décisive pour « créer de l'adhésion » durant ce processus de vente. Il fallait « raconter la bonne histoire » pour « trouver les mots justes ».

[Élaboration incrémentale du récit] La vente de la solution a tout d'abord nécessité un temps conséquent de préparation. « Laisser du temps au temps » s'est montré nécessaire pour présenter aux décideurs de l'organisation un récit suffisamment convaincant. [*Oralité*] D'abord, car notre vendeur devait « se convaincre soi-même » de la portée stratégique de cette nouvelle idée, mais aussi parce qu'au début du processus, peu de gens semblaient convaincus par cette idée lors des échanges informels, et donc prêts à prendre des risques pour la défendre. [*Développement de récits fragmentaires*] Ce temps était fait d'un grand nombre de « moments informels » consistant à débattre à la volée de la solution pour progressivement en stabiliser un récit. [*Réseau*] Cela permettait notamment d'éviter les « problèmes de grade et de hiérarchie » particulièrement présents dans les instances de décision et qui auraient pu fragiliser l'idée alors à un stade précoce de maturation. [*Développement de récits fragmentaires*] Au gré de tels échanges informels, s'est constitué progressivement autour de la solution proposée par le vendeur un groupe d'acteurs qui se sont avérés jouer un rôle important tout au long de la vente. D'abord, pour aider le vendeur à imaginer la nouvelle solution, mais aussi pour la porter ensuite dans l'organisation. [*Réseau*] Qualifiés par notre vendeur de « premier cercle », ces « relais » étaient des acteurs avec lesquels il avait « des attaches et partageait une vision et des façons de faire communes » dans l'organisation. D'autres acteurs qualifiés de « périphériques » tels que des consultants externes se sont ajoutés et ont aussi eu un rôle important dans le processus de vente en apportant une compétence précise, par exemple « sur l'aspect technique ».

[Édification stratégique] Trois éléments se sont avérés concomitamment nécessaires pour élaborer un récit « suffisamment solide » pour être présenté dans les instances officielles de décision. [*Associer des intérêts*] Premièrement, le vendeur a rapidement réalisé que la portée potentiellement stratégique de la solution qu'il portait était susceptible d'affecter un grand nombre d'acteurs dans l'organisation. Il a alors choisi de les associer à la construction du récit pour « avoir une communication qui rassemble et non qui clive et raconter la même histoire » et que tous « y trouvent finalement leur intérêt ». [*Cadrer stratégiquement*] Toutefois, le vendeur considérait qu'il fallait aussi montrer que la solution proposée ne se réduisait pas à une simple addition d'intérêts. Transcender ces intérêts était en particulier important pour éviter un phénomène récurrent selon notre interviewé lorsqu'il s'agit de vendre une idée stratégique : les « guerres de clans et d'ego ». Pour ce faire, il insista dans le récit de la nouvelle solution sur le fait que « la solution n'était pas simplement bonne pour l'entreprise dans sa globalité, mais vitale ». [*Illustrer*] Parallèlement, il lui est enfin apparu nécessaire dans le récit de montrer à quoi celle solution ressemblait concrètement (ici sous la forme d'une preuve de concept) et

qu'elle produisait déjà de premiers résultats positifs. En prenant du recul au moment de l'entretien, il a en effet pointé que les dirigeants savent qu'il y a beaucoup de « belles idées sur le papier, mais qui sont en réalité des feux de paille qui n'iront jamais au bout ».

[Interprétation du récit] [Matérialité] Une fois cette édification stratégique réalisée, le vendeur se sentit enfin prêt à porter le récit de sa solution en comité stratégique, qu'il matérialisa sous la forme d'une courte présentation PowerPoint. [Récit articulé] Celle-ci était structurée de façon séquentielle d'une introduction présentant le contexte problématique jusqu'à la conclusion présentant les effets positifs de la solution et les prochaines étapes. [Cible décisionnelle] Le top-management ne disposant dans ces réunions que de quelques minutes à consacrer à chaque sujet, cette robustesse du récit a contribué de façon décisive au succès de la vente. En définitive, ce récit a permis au dirigeant d'associer la solution nouvellement proposée à plusieurs chantiers stratégiques de l'organisation (p. ex. l'autoconsommation et la qualité des réseaux) et finalement d'« infléchir la feuille de route [de l'organisation] » en la validant.

Discussion

Cet article contribue aux travaux sur l'*issue selling* en demandant *comment les vendeurs (sellers) mettent en récit des problématiques (issues) pour convaincre des décideurs (cibles) de sa portée stratégique*. Il avance trois contributions. La première est de fournir une vision plus collective et émergente de l'*issue selling* que les travaux existants, qui se produit à travers la fabrication d'un récit. La deuxième consiste à mettre en évidence l'édification stratégique comme articulation entre la phase de préparation et la phase de présentation formelle de la problématique stratégique. La troisième contribution repose sur le fait que notre article permet d'éclairer les coulisses des récits en stratégie.

L'*issue selling* comme mise en récit multi-acteurs

Si les travaux séminaux de l'*issue selling* ont montré que différents acteurs sont impliqués autour du vendeur pour l'aider à vendre une problématique stratégique (Dutton *et al.*, 2001 ; Dutton & Ashford, 1993), notre travail s'inscrit dans la continuité des travaux les plus récents évoquant la complexité des relations entre ces différents acteurs tout au long du processus (Lauche & Erez, 2022 ; Wickert & de Bakker, 2018). Nos résultats soutiennent que l'*issue selling* est un processus relationnel supporté par un travail de mise en récit (Gond *et al.*,

2018 ; Howard-Grenville, 2007). Si le vendeur reste le principal architecte de ces relations, sa capacité d'action est le fruit d'une construction de sens bien plus précoce, distribuée et réciproque que les travaux existants ne l'ont montré jusqu'à présent. Elle est plus précoce, en ce qu'elle précède largement les moments formels de vente (*i.e.* présentation de la problématique). De nombreux acteurs périphériques jouent en effet un rôle clé dès les prémices du processus, car ils procurent au vendeur les informations indispensables pour qu'il ou elle se forge la conviction que la problématique repérée dispose ou non d'une portée stratégique. Très tôt, vendeur et acteurs périphériques développent, confrontent et repositionnent en effet différentes interprétations de la problématique sous la forme de fragments narratifs durant la phase d'« élaboration incrémentale du récit ». Cette construction est également plus distribuée, car nous contribuons à préciser la façon dont ces acteurs sont en relation autour du vendeur. Nous montrons qu'ils sont organisés en deux types de réseaux. Le premier repose sur la proximité affective avec le vendeur (c.-à-d. réseau de proximité) et le second sur la proximité professionnelle (c.-à-d. réseau étendu). Cette construction est enfin plus réciproque que les études actuelles ne l'ont montré, dans la mesure où la valorisation stratégique d'une problématique repose en partie sur la mise en relation des intérêts de ces différents acteurs dans le récit. Par ce biais, le vendeur s'assure d'une dépendance collective au destin de la problématique qui garantit dans le temps des alliés qui peuvent lui apporter de précieuses ressources telles que des contacts dans l'organisation, des informations, etc.

Le récit joue enfin un rôle clé car il offre la flexibilité nécessaire pour réaliser une telle mise en relation entre différents acteurs au sein d'une même unité de sens (Gabriel, 2004). Cette flexibilité permet au vendeur de combiner diverses perspectives de façon cohérente autour de la problématique. De la sorte, le récit constitue un mode de présentation de la réalité dont le sens produit excède les possibilités offertes par la simple argumentation (Bruner, 2004) à laquelle les travaux existants ont trop souvent réduit l'*issue selling* (p. ex. Dutton & Ashford, 1993).

L'« édification stratégique » du récit, un tournant dans la portée stratégique d'une problématique

Notre modèle met ensuite à jour les mécanismes permettant au vendeur de doter la problématique qu'il ou elle soutient d'une portée stratégique à travers son récit. Ceci éclaire l'articulation peu expliquée par les précédents travaux (Dutton & Ashford, 1993) entre la « mise en forme » (*packaging*) d'une part – que nous avons appelée « élaboration incrémentale du récit », où le récit émerge et se met en forme à partir de fragments narratifs – et la « vente » (*selling*) d'autre part – que nous avons appelée « interprétation du récit », où un récit bien formé est présenté dans les moments de décision officiels.

Dans cet article, nous révélons que cette articulation, appelée « édification stratégique », tient en trois mécanismes : associer des intérêts, cadrer stratégiquement et illustrer la problématique dans le récit. En combinant ces mécanismes, le vendeur peut porter auprès de la cible décisionnaire un récit avec le maximum de chance de la convaincre que la problématique recouvre une portée stratégique pour l'organisation. En proposant le concept d'« édification stratégique », nous décrivons ainsi l'*issue selling* comme un processus moins linéaire que les travaux existants ne l'ont fait, en mettant à jour les facteurs qui conditionnent les chances qu'une problématique soit perçue comme stratégique à une cible dans les situations formelles de vente (c.-à-d. la phase d'« interprétation du récit »). Ces trois conditions réunies peuvent constituer par ailleurs un cadre normatif aidant les vendeurs à construire un récit d'une problématique qu'ils considèrent comme stratégique qui saura convaincre leur cible.

Enfin, ces résultats approfondissent plus largement notre compréhension de la façon dont une problématique est qualifiée de stratégique dans les organisations. Par exemple, alors que Gond *et al.* (2018) mettent en évidence trois formes de couplage (cognitif, relationnel, matériel) dans le travail de « strategifying », notre recherche montre la façon dont ce travail est incarné par un vendeur.

Explorer les coulisses des récits en stratégie

En analysant l'*issue selling* comme une mise en récit, cette recherche contribue également aux perspectives narratives de la stratégie (p. ex. Barry & Elmes, 1997 ; Boje, 1991). Phénomène stratégique émergent, l'*issue selling* offre un terrain propice pour comprendre le processus de construction et la diffusion de tels récits dont les travaux en stratégie ne rendent encore que partiellement compte (voir aussi Fenton & Langley, 2011 ; Vaara & Pedersen, 2013).

Nos résultats montrent que la portée stratégique d'une problématique est conférée par un récit qui émerge depuis deux « espaces relationnels » (Mair & Hehenberger, 2014) : l'élaboration incrémentale et la présentation du récit. Nous proposons de qualifier ces deux espaces les *coulisses* et la *scène* des récits stratégiques. Ces deux espaces mettent notamment en évidence que ces deux situations d'énonciation des récits ne sont pas opposées comme cela est traditionnellement présenté – une opposition que l'on retrouve dans les conceptions que l'on dira « constructivistes » et « déconstructivistes » des récits (voir Boje, 1991) – mais qu'elles cohabitent dans le cadre des processus stratégiques tels que l'*issue selling*. Sur la *scène narrative* (c.-à-d. interprétation du récit stratégique), c'est un récit bien formé et matérialisé (Rantakari & Vaara, 2016) du type des « grands récits » (Bakhtine, 1984) qui est présenté par le vendeur dans les situations formelles de décision stratégique, telles qu'un conseil d'administration ou un comité de direction. Cependant, l'étape d'« élaboration incrémentale du récit » de notre modèle montre que les récits stratégiques ne sont pas d'emblée bien construits et présentés sur scène. Il existe un autre espace relationnel – qui échappe d'ailleurs souvent à l'attention du chercheur – qui peut être qualifié de « coulisses narratives ». Si les recherches existantes ont déjà mis en exergue que les processus stratégiques émergents recouvrent une part de « cheminement » (Bouty *et al.*, 2019) mais aussi de dissimulé (*e.g.* Dutton *et al.*, 2001) à travers des concepts tels que l'« ante-stratégie » (voir Dameron & Torset, 2012) ou le « secret »

(Toegel *et al.*, 2021), nous montrons que cette part de dissimulation se structure en rapport avec une *scène* à travers la production d'un récit. Les coulisses se caractérisent par un ensemble de « conversations d'arrière-scène » (J. D. Ford, Ford, & D'Amelio, 2008 : 372) aux contours mouvants. Celles-ci sont moins dédiées à la vente formelle de la problématique à la cible, qu'à la préparation de cette vente. Là où la scène valorise la cohérence d'un récit univoque, les coulisses sont régies par une polyphonie de fragments narratifs qui s'affrontent, se répondent et sont repositionnés par une pluralité d'acteurs qui échappe au contrôle d'un seul acteur tel qu'un « vendeur » (Benoît-Barné & Martine, 2021 ; Boje *et al.*, 2015 ; Hazen, 1993). Fournissant un espace d'expérimentation de futurs possibles, les coulisses constituent le laboratoire des processus stratégiques émergents, préalable à l'élaboration d'un récit bien formé qui est apprêté aux dispositifs de prise de décision qui peuplent la scène. Elles sont indispensables pour que celui ou celle qui porte la problématique comprenne les représentations et les intérêts des différents acteurs en présence d'une part, et pour qu'il ou elle puisse ainsi les articuler dans le cadre d'un récit bien formé et doté d'une portée stratégique convaincante d'autre part. Par exemple, nous avons montré que la circulation fragmentée (par le réseau de soutien) et tacite de l'information (sans trace matérielle) propre à ces situations lui offre une meilleure maîtrise de l'information et des marges de manœuvre.

Limites et voies de recherche

Cet article ouvre de nouvelles voies de recherche. Une première limite de notre recherche est qu'elle ne s'est appuyée que sur des récits rétrospectifs. Un design où le processus d'*issue selling* serait appréhendé en temps réel dans une ou deux organisations constitue alors une perspective intéressante. Ce type de design est néanmoins difficile à mettre en place. D'une part car cela suppose un accès privilégié pour le chercheur, et d'autre part car le devenir de chaque problématique est non seulement très incertain et peut courir sur un temps long. Cependant, la combinaison d'une collaboration de type *insider/outsider* (Bartunek, 2008) et de

journaux de bord complétés par les acteurs du terrain (Balogun *et al.*, 2003) pourrait aider à dépasser ces obstacles. Ensuite, l'attention que nous avons portée à la phase initiale du processus *d'issue selling* appelée « l'élaboration incrémentale du récit » a montré que la problématique identifiée n'a pas encore une portée stratégique bien définie. Une perspective de recherche pourrait être de focaliser l'analyse sur cette phase, en particulier sur les efforts des vendeurs pour négocier des soutiens, qui pourront accepter ultimement de participer à l'élaboration du récit final. Cette approche de l'*issue selling* au travers d'un prisme de la négociation nous semble pouvoir mieux expliquer la manière dont les acteurs parviennent à porter les problématiques stratégiques au niveau supérieur de l'organisation. Enfin, cet article montre une dimension collective de l'*issue selling*, en particulier dans la phase d'élaboration incrémentale du récit où le vendeur s'appuie sur un réseau d'acteurs de proximité et entendu pour développer les fragments de récit. Il reste que le vendeur apparaît toujours comme une figure centrale du processus. À l'inverse, peut-on imaginer des processus d'*issue selling* sans acteur central, où ce serait un collectif qui porterait un récit sans le cristalliser par le biais d'une personne centrale ? Comment se déroulerait alors la mise en récit collective ? Autant de questionnements que notre article génère en appelant ainsi de futures recherches pour poursuivre l'analyse de l'*issue selling* comme mise en récit.

References

- 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), 413-428. doi : [10.1177/1056492611430852](https://doi.org/10.1177/1056492611430852)
- Alt, E., & Craig, J. B. (2016). Selling issues with solutions: Igniting social intrapreneurship in for-profit organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), 794-820. doi : [10.1111/joms.12200](https://doi.org/10.1111/joms.12200)
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (2000). Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. business organizations. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 548-570. URL : <https://www.jstor.org/stable/1556355>
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148. doi : [10.1002/smj.4250010204](https://doi.org/10.1002/smj.4250010204)
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing*: Studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224. doi : <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00009>
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P. A., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201. doi : <https://doi.org/10.1111/joms.12059>
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2), 429-452. doi : <https://doi.org/10.2307/259329>
- Bartunek, J. M. (2008). Insider/outsider team research: The development of the approach and its meanings. In A. B. (Rami) Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, & N. Adler (dir.), *Handbook of Collaborative Management Research* (p. 73-92). Sage Publications. doi : <https://doi.org/10.4135/9781412976671.n4>
- Bencherki, N., Sergi, V., Cooren, F., & Vàsquez, C. (2019). How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. *Strategic Organization*, 1-28. doi : <https://doi.org/10.1177/1476127019890380>
- Birkinshaw, J. (2017). Reflections on open strategy. *Long Range Planning*, 50(3), 423-426. doi : <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.11.004>
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126. doi : <https://doi.org/10.2307/2393432>
- 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), 391-418. doi : [10.1177/0018726715585812](https://doi.org/10.1177/0018726715585812)

Boje, D. M., Oswick, C., & Ford, J. D. (2004). Introduction to special topic forum: Language and organization: The doing of discourse. *The Academy of Management Review*, 29(4), 571-577. doi : [10.5465/amr.2004.14497609](https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497609)

Bouty, I., Gomez, M.-L., & Chia, R. (2019). Strategy emergence as wayfinding. *M@n@gement*, 22(3), 438-465. doi : [10.3917/mana.223.0438](https://doi.org/10.3917/mana.223.0438)

Bruner, J. (2004). Life as narrative. *Social Research*, 54(1), 11-32. doi : [10.1353/pan.0.0020](https://doi.org/10.1353/pan.0.0020)

Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166. doi : [10.2307/41165086](https://doi.org/10.2307/41165086)

Cooren, F., Bencherki, N., Chaput, M., & Vàsquez, C. (2015). The communicative constitution of strategy-making: Exploring fleeting moments of strategy. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (dir.), *The Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (p. 365-388). doi : [10.1017/CBO9781139681032.022](https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032.022)

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. doi : [10.2307/258441](https://doi.org/10.2307/258441)

Dameron, S., & Torset, C. (2012). Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue française de gestion*, 38(223), 27-41. doi : [10.3166/rfg.223.27-41](https://doi.org/10.3166/rfg.223.27-41)

Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). *Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames*. 60(1), 179-215. doi : [10.1177/0018726707075288](https://doi.org/10.1177/0018726707075288)

Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2016). Subsidiary initiative taking in multinational corporations: The relationship between power and issue selling. *Organization Studies*, 37(9), 1249-1270. doi : [10.1177/0170840616634130](https://doi.org/10.1177/0170840616634130)

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428. doi : [10.5465/amr.1993.9309035145](https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145)

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736. doi : [10.5465/3069412](https://doi.org/10.5465/3069412)

Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196. doi : [10.1177/0170840611410838](https://doi.org/10.1177/0170840611410838)

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167. doi : [10.1002/smj.4250131012](https://doi.org/10.1002/smj.4250131012)

Gabriel, Y. (2004). Narratives, stories and texts. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, & L. L. Putnam (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (p. 61-79). Sage Publications.

Gammelgaard, J. (2009). Issue selling and bargaining power in intrafirm competition: The differentiating impact of the subsidiary management composition. *Competition & Change*, 13(3), 214-228. doi : [10.1179/102452909X451341](https://doi.org/10.1179/102452909X451341)

Garreau, L. (2020). Petit précis méthodologique. *Le Libellio d'Aegis*, 16(2), 51-64.

Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 31(159), 15-44. doi : [10.3166/rfg.159.15-44](https://doi.org/10.3166/rfg.159.15-44)

Gond, J.-P., Cabantous, L., & Krikorian, F. (2018). How do things become strategic? "Strategifying" corporate social responsibility. *Strategic Organization*, 16(3), 241-272. doi : [10.1177/1476127017702819](https://doi.org/10.1177/1476127017702819)

Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9), 1227-1248. doi : [10.1177/0018726700539006](https://doi.org/10.1177/0018726700539006)

Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing issue-selling effectiveness over time: issue selling as resourcing. *Organization Science*, 18(4), 560-577. doi : [10.1287/orsc.1070.0266](https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0266)

Josselson, R. (2013). *Interviewing for Qualitative Inquiry*. The Guilford Press.

Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12(2), 251-273. doi : [10.1177/017084069101200205](https://doi.org/10.1177/017084069101200205)

Laamanen, T., Maula, M., Kajanto, M., & Kunnas, P. (2017). The role of cognitive load in effective strategic issue management. *Long Range Planning*, 1-15. doi : [10.1016/j.lrp.2017.03.001](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.03.001)

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. doi : [10.2307/259349](https://doi.org/10.2307/259349)

Lauche, K., & Erez, M. (2022). The relational dynamics of issue selling: Enacting different genres for dealing with discontent. *Academy of Management Journal*. doi : [10.5465/amj.2020.1484](https://doi.org/10.5465/amj.2020.1484)

Logemann, M., Cornelissen, J., & Piekkari, R. (2018). The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. *Long Range Planning*, 1-52. doi : [10.1016/j.lrp.2018.10.002](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.002)

Lorino, P., & Peyrolle, J.-C. (2005). Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion. In R. Teulier & P. Lorino (dir.), *Entre connaissance et organisation. L'activité collective*. La Découverte. doi : [10.3917/dec.lorin.2005.01.0220](https://doi.org/10.3917/dec.lorin.2005.01.0220)

Mair, J., & Hehenberger, L. (2014). Front-stage and backstage convening: The transition from opposition to mutualistic coexistence in organizational philanthropy. *Academy of Management Annals*, 57(4), 1174-1200. doi : [10.5465/amj.2012.0305](https://doi.org/10.5465/amj.2012.0305)

Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358. doi : [10.1287/orsc.1070.0296](https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0296)

Mayer, J. C. (2016). Influencer l'attention des décideurs. *Revue française de gestion*, 42(255), 75-88. doi : [10.3166/rfg.2016.00023](https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00023)

Michel, J. (2016). Le vulnérable et le tiers narrateur. *Jusqu'à La Mort Accompagner La Vie*, 126(3), 13-24. doi : [10.3917/jalmalv.126.0013](https://doi.org/10.3917/jalmalv.126.0013)

Mueller, R. A. (2019). Episodic narrative interview: Capturing stories of experience with a methods fusion. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. doi : [10.1177/1609406919866044](https://doi.org/10.1177/1609406919866044)

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206. doi : [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K)

Ochs, E., & Capps, L. (2001). *Living Narrative: Creating Lives in Everyday Storytelling*. Harvard University Press.

Rantakari, A., & Vaara, E. (2016). Narratives and processuality. In A. Langley & H. Tsoukas (dir.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (p. 271-285). Sage Publications.

Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82. doi : [10.1111/1467-6486.t01-1-00004](https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00004)

Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188. doi : [10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x)

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), 535-551. doi : [10.1007/s10551-009-0116-y](https://doi.org/10.1007/s10551-009-0116-y)

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

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 101-137). De Boeck Supérieur. doi : [10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101](https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101)

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. doi : [10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x)

Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior*. Free Press.

Slay, H. S., & Smith, D. A. (2010). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human Relations*, 64(1), 85-107. doi : [10.1177/0018726710384290](https://doi.org/10.1177/0018726710384290)

Sonenshein, S. (2006). Crafting social issues at work. *Academy of Management Annals*, 49(6), 1158-1172. doi : [10.5465/amj.2006.23478243](https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478243)

Sonenshein, S. (2009). Emergence of ethical issues during strategic change implementation. *Organization Science*, 20(1), 223-239. doi : [10.1287/orsc.1080.0364](https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0364)

Toegel, I., Levy, O., & Jonsen, K. (2021). Secrecy in practice: How middle managers promote strategic initiatives behind the scenes. *Organization Studies*, 43(6), 885-906. doi : [10.1177/0170840621998563](https://doi.org/10.1177/0170840621998563)

Vaara, E., & Pedersen, A. R. (2013). Strategy and chronotopes: A Bakhtinian perspective on the construction of strategy narratives. *M@n@gement*, 16(5), 593-604. doi : [10.3917/mana.165.0593](https://doi.org/10.3917/mana.165.0593)

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), 495-560. doi : [10.1080/19416520.2016.1120963](https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1120963)

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), 370-390. doi : [10.1287/orsc.1100.0593](https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0593)

Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544. doi : [10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x)

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), 50-73. doi : [10.5465/amd.2015.0009](https://doi.org/10.5465/amd.2015.0009)

Wren, D. A., Buckley, M. R., & Michaelsen, L. K. (1994). The theory/applications balance in management pedagogy: Where do we stand? *Journal of Management*, 20(1), 141-157. doi : [10.1177/014920639402000107](https://doi.org/10.1177/014920639402000107)