

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Capacité d'objectivation sociale de la stratégie en EF

Farouk Nassiri

Enseignant chercheur

Groupe de recherche en entreprise familiale et stratégies des organisations.

Université Cadi Ayyad, Marrakech Maroc.

nassirifarouk@gmail.com

+212662898455

Abdenbi Louitri

Enseignant chercheur

Groupe de recherche en entreprise familiale et stratégies des organisations.

Université Cadi Ayyad, Marrakech Maroc

abdou.louitri@lmsmark.com

+212661155464

Résumé :

Il est communément admis dans la communauté de recherche que l'entreprise familiale est spécifique, cependant les réponses sur le comment de cette spécificité restent rares.

Dans cette recherche nous voulons contribuer à la réflexion sur la question de l'effet "famille" sur "la fabrique de la stratégie". Notre finalité est ainsi, d'élaborer une représentation conceptuelle sur la logique, que nous considérons "complexe", de l'influence de la famille sur le comportement général de l'organisation qui n'est autre que la "stratégie". La stratégie est donc gérée concrètement par une variété de moyens plus ou moins formels qui risquent d'échapper à la logique du contrôle gestionnaire. La complexité de la stratégie fait que la formalisation ou la conceptualisation n'est jamais totalement accomplie. Nous nous inscrivons dans la vision de la stratégie émergente que la recherche anglo-saxonne dénomme "staregizing" ou la "fabrique de la stratégie" cette approche se base sur l'étude de ce qui se passe aux les niveaux les plus élémentaires de l'organisation pour expliquer la stratégie. Un intérêt particulier est accordé au champ social de l'entreprise et aux interactions relationnelles qui se forment entre les membres du groupe. Nous solderons notre travail par la proposition d'une vision plausible sur les particularités de la fabrique de la stratégie en entreprise familiale et sur les origines potentielles de son avantages stratégique primaire.

Mots clés : fabrique de la stratégie, entreprise familiale, pratique, discours, objectivation.

1 Introduction :

Le comportement entrepreneurial est sans doute la réaction fondamentale des entreprises face à l'incertitude à laquelle elles font face. Elles adoptent le comportement entrepreneurial par la poursuite des opportunités d'affaires ou par l'adoption de pratiques avec une forte attitude entrepreneuriale : la poursuite du risque, l'innovation, la recherche de nouveaux marchés, l'agressivité commerciale, etc. Statistiquement les entreprises familiales restent les moins proactives en terme d'adoption d'attitude entrepreneuriales (Jaskiewicz, 2014). Cependant, les exceptions ne sont pas rares. Les entreprises familiales entrepreneurialement performantes sont nombreuses (Nordqvist & Melin, 2010). Ce type d'EF est profondément entrepreneurial et continu d'adopter cette attitude, même, au-delà de la génération des fondateurs.

A ce jour, il n'existe pas de cadre théorique permettant de comprendre pleinement pourquoi les entreprises familiales réalise des résultats très hétérogènes dans la réussite de leur comportement entrepreneurial ? Et pourquoi certaines arrivent à transmettre la vivacité entrepreneuriale alors que d'autres séjournent dans le conservatisme et l'aversion du changement ?

La recherche en EF a souvent identifié la dimension émotionnelle et socio-culturelle en tant que la principale dimension dans laquelle il faut mener la réflexion académique pour apporter des éléments de réponses sur la spécificité du comportement de ces entreprises (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Dans cette recherche, nous proposons de visiter cette question d'hétérogénéité de l'intensité du comportement entrepreneuriale dans les EF. Pourquoi les entreprises familiales adoptent différemment les stratégies entrepreneuriales ? pourquoi certaines réussissent alors que d'autres pas ? nous essaierons d'apporter des éléments de réponses à ces questions à travers une approche socio-culturelle.

Il s'agit d'explorer les antécédents organisationnels propre aux entreprises familiales qui déclenchent leur aptitude à amorcer des stratégies entrepreneuriales ou pas. Pour se faire, nous allons adopter un certain nombre de choix conceptuels : 1- l'appréhension de la stratégie en tant que phénomène qui émerge à partir des pratiques sociales et économiques des acteurs (Whittington, 1996 ; Jarzabkowski, 2004). 2- la construction du discours en tant que pratique centrale dans le faire stratégique (Laine & Vaara, 2007). 3- l'effet de la famille sur la formulation du discours

stratégique en entreprise en tant qu'antécédant de l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise.

La recherche a pour objectif de montrer dans quelle mesure le caractère familial de l'entreprise familiale permet d'amorcer l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise et de voir quel est le potentiel existant entre les mains de la famille pour faire fédérer autour des orientations stratégiques de l'entreprise.

Nous nous sommes fixés comme projet de recherche de se faire une représentation conceptuelle sur la logique qui fait que certaines entreprises familiales se développent stratégiquement plus que d'autres. Pourquoi des entreprises familiales avec relativement le même âge ont des logiques et des cadences de développement stratégique hétérogènes ?

Il est évident que les EF qui évoluent plus vite et les plus compétitives sont celles qui ont pu construire un avantage stratégique solide en interne. Dans le niveau d'analyse de notre travail, nous considérons cette réponse comme tautologique. Ainsi, nous voulons donner une explication plausible sur l'origine potentiel de l'avantage stratégique des EF. Qu'est ce qui fait qu'une EF soit en développement constant alors qu'une autre ne le soit pas ? Puisque notre travail concerne l'EF, il s'agit donc d'examiner le rôle central de la famille dans toute la dynamique de développement de ces entreprises.

2 Cadrage théorique :

2.1 L'entreprise familiale ?

La question de définition de l'entreprise familiale reste toujours un défi pour les chercheurs dans le domaine. Les tentatives de recherche réalisées sur la question, essaient toujours de mettre au point une articulation satisfaisante entre une définition conceptuelle et une définition opérationnelle de l'EF. Selon Sharma (1999), le cumul de connaissances sur le sujet n'est pas encore suffisamment riche pour permettre l'éclosion d'une définition générale digne de ce nom (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Ces efforts de définitions existant, se limitent à concevoir l'EF par ce qu'elle n'est pas : l'entreprise non familiale. Mais, on assiste aussi à des travaux avec comme idées centrales : l'importance de la famille dans l'entreprise en termes de vision et mécanismes de contrôle utilisés ou encore la création de ressources et capacités uniques (Chrisman, Chua, & Litz, 2003).

Toutefois, les approches qui encouragent l'adoption de la perspective basée sur l'enracinement de la famille (*family embeddedness perspective*) deviennent les plus fréquentes dans la littérature (Sharma, 2004). Cette perspective se base sur l'hypothèse de l'influence profonde du système de la famille sur le management de l'entreprise. Des études empiriques de grande envergure montrent que le succès de l'EF dépend de la gestion synergique du système de la famille et de celui de l'entreprise, au lieu de se limiter à gérer les processus familiaux séparément de ceux de l'entreprise (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003). L'importance de faire appel à d'autres champs de recherche se fait donc de plus en plus pressante. Selon Sharma, cette approche permettra de construire la niche de recherche de l'EF et de son identité dans le domaine des études sur les organisations (Sharma, 2004).

La synthèse faite par Chrisman et al (2003) est particulièrement pertinente pour cerner ce qu'est une EF. Ce dernier intègre les travaux de définition de l'EF par l'essence pour former une définition générale. Chrisman pense que les quatre points suivants sont inséparables et forment l'essence de l'EF (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003) :

- 1- L'intention de maintenir le contrôle de la coalition familiale dominante.
- 2- L'émergence de ressources et de capacités uniques inséparables et synergétiques grâce à l'implication de la famille.
- 3- L'intention profonde chez la coalition familiale dominante à transmettre l'entreprise à la génération suivante.
- 4- La poursuite de cette intention par des mesures concrètes.

Chrisman (2003) donne le nom "d'approche de l'essence" pour la définition de l'EF qu'il propose comme une alternative à l'approche par « *implication de la famille* ». L'auteur considère que l'approche par l'implication de la famille se base implicitement sur l'hypothèse affirmant que l'implication de la famille est une condition suffisante pour parler d'EF, alors que dans l'approche par l'essence, la condition de l'implication de la famille est nécessaire mais pas suffisante. Cette approche ajoute que l'implication de la famille doit donner lieu à des comportements organisationnels induisant une spécificité avant de parler d'EF. En d'autres termes, pour l'approche de « l'essence », deux entreprises avec le même degré d'implication de la famille peuvent ne pas être toutes les deux familiales à cause de l'absence de la vision, le familiness ou tout simplement un comportement induit par l'implication de la famille.

Cette vision des choses nous sera utile dans la suite de notre raisonnement, dans la mesure où nous mettrons l'accent sur l'effet qualitatif profond qu'exercera la famille dans certaines conditions sur le champ social de l'entreprise. Cependant, nous pensons que pour traiter la question de la stratégie dans ce contexte de recherche, l'approche de l'agir stratégique est particulièrement clarifiante.

2.2 Approche de l'agir stratégique en entreprise familiale :

L'approche de la stratégie comme pratique est considérée comme étant parmi les plus récentes en management¹. C'est une approche qui appelle à considérer la stratégie comme quelque chose que l'organisation "fait" et non pas quelque chose que l'organisation "a" (Johnson, Melin, & Whittington, 2003). Elle considère que la stratégie n'est rien d'autre qu'un ensemble d'activités et d'interactions entre les individus au sein de l'organisation (Johnson, Whittington, Langley, & Melin, 2007). La stratégie est ainsi un ensemble d'actions socialement enracinées (Whittington, 1996 ; Jarzabkowski, 2004). Le focus devra être mis, de ce fait, sur le comportement des praticiens de la stratégie et leurs interactions avec le processus de l'agir stratégique (Vaara & Whittington, 2012).

L'approche de la stratégie comme pratique prend sa légitimité dans le vide laissé par les approches conventionnelles de la recherche en management stratégique. Jarzabkowski et Spee notent une absence quasi-totale du facteur humain dans la réflexion sur la construction de la stratégie même dans des théories qui proposent d'étudier la dynamique interne des entreprises (Jarzabkowski & Spee, 2009). Nous estimons que cette problématique est particulièrement vraie dans la recherche en EF où la place de la dimension humaine, voir émotionnelle, est importante. Les travaux considérant que seule la vision des dirigeants est significative dans la construction de la stratégie sont, alors, tous autant réducteurs de la réalité. Un réductionnisme qui semble être un héritage de la microéconomie qui a formé, jadis, le courant dominant de la recherche en management stratégique (Balogun, Huff, & Johnson, 2003).

Le courant de la stratégie comme pratique se présente comme une vision qui tente de redonner aux acteurs humains leur place dans la recherche en management stratégique. Cette posture semble être particulièrement pertinente aux entreprises

¹ L'approche de la pratique est assez ancienne en sociologie.

familiales qui adoptent des actions stratégiques qui obéissent plus à la subjectivité des membres de la famille qu'à la simple réalité objective dans certains cas.

La recherche en EF est en besoin de théories qui embrassent la complexité profonde de la vie sociale intra organisationnelle. Pour plusieurs chercheurs du courant, la vision de la stratégie comme pratique représente le point culminant d'un passage vers une vision plus socio-constructiviste dans la recherche en management stratégique (Wright, 2004). La vision par la stratégie comme pratique est aussi proposée par ces auteurs comme un développement de la réflexion en management stratégique vers la complexité sociale dans les organisations (Ambrosini et al. 2007 ; Jarzabkowski 2005 ; Johnson et al. 2003 ; 2007 ; Regnér 2008).

L'approche par la pratique met au centre de la réflexion, la notion de l'activité humaine souvent nommée « praxis » (Reckwitz, 2002). Pour Bourdieu (1990) la pratique est le moyen approprié pour expliquer comment le monde objectif et l'acteur subjectif se rejoignent dans l'action sociale. Giddens est aussi un précurseur dans la compréhension des phénomènes sociaux comme étant l'output des pratiques sociales structurantes. L'individu est considéré, pour lui, comme un acteur ancré dans son contexte social avec des possibilités plus ou moins prédéfinies mais avec une marge de manœuvre assez large. Dans notre travail, nous utilisons cette vision des choses pour explorer la dualité entre l'objectif et le subjectif entre la famille et le champ social de l'entreprise².

Les auteurs de la théorie de la pratique stipulent que les pratiques journalières des acteurs sont la substructure des événements visibles dans une organisation. C'est le contexte « macro institutionnel » qui donne aux pratiques leur persistant dans le temps et l'espace et forment ce qu'appelle Bourdieu des (champs) ou des (systèmes) pour Giddens. Ces champs sociaux ne sont pas forcément de nature déterministe mais obéissent aux consensus faits par les acteurs à l'issus de négociations permanentes sur les pratiques.

Selon Whittington (1996), il est important de prendre au sérieux les actes, le discours et le comportement des acteurs impliqués dans la fabrique de la stratégie.

² Objectivation sociale par la famille en EF.

2.3 Pratiques narratives en entreprise familiale :

Malgré l'avancement important dans le champ de recherche sur les entreprises familiales, l'enrichissement des méthodes utilisées permettra de propulser d'avantage les connaissances. Il est certes, important de respecter un minimum de rigueur dans les méthodes utilisées, mais la rigueur ne devrait pas être confondue avec convergence des méthodes (Leitch et al. 2010 ; Morgan, 1980). La réutilisation des même procédés et stratégies de recherche en EF ne fera que freiner l'avancement (Dawson & Hjorth, 2011). Selon Roth (1987), la maturité scientifique dans un champ de recherche correspond à la multiplicité des méthodes permettant de donner un nouveau souffle aux questions de recherches.

Le choix de l'approche narrative dans notre recherche découle du souci de capter le rôle du socio-culturel dans la formulation du stratégique dans l'entreprise familiale. L'approche narrative a le mérite de favoriser la dimension relationnelle beaucoup plus que d'autres. C'est ce qui lui donne une grande portée explicative dans l'étude des EF, selon (Dawson & Hjorth, 2011). Les narratives donnent beaucoup d'informations sur la dynamique d'évolution de ces entreprises. D'ailleurs, Geetz (1988), se fait des soupçons sur fertilité des recherches classiques sur à cause de l'hégémonie des méthodes logico-scientifiques qui ne se basent que sur des éléments factuels et rigides. L'approche narrative exhibe des caractéristiques qui nous amènent à penser à une forte compatibilité avec les différentes particularités de l'EF. Cette méthode peut, selon Greenblatt (1997), donner plus de réalisme dans l'étude de l'EF en tant que forme organisationnelle complexe et particulière. L'étude des narratives peut nous procurer plus de données sur la vie dans l'EF, puisque la vie de tous les jours n'est que langage. Les résultats de toutes recherche se basant sur les narratives en EF ne peuvent, ainsi, que générer des données à haut résolution (Dawson & Hjorth, 2011).

Par référence à la théorie de la stratégie comme pratique, les pratiques majeures dans une entreprise ne sont que narratives et stratégies discursives. Les entreprises familiales sont des organisations où les valeurs, les objectifs, l'histoire et les relations font la grande partie du jeu stratégique (Nordqvist, Hall, & Melin, 2008). Les propriétaires dirigeant des entreprises familiales peuvent facilement raconter l'histoire de leurs entreprises grâce à l'attachement à leurs cultures de familles et celles de leurs entreprises. Ces aspects font du dirigeant de l'EF un très bon storyteller (Brundin & Kjellander, 2010).

Le storytelling en EF est particulièrement riche (Hamilton, 2006). Il est surtout utilisé pour construire et renforcer le contrôle familial à travers l'histoire et les process quotidiens. La narration familiale est souvent acquise pour vraie dans l'EF³. Selon Miller, une entreprise familiale vit autant dans le futur que dans le passé. Dans le futur à travers sa stratégie, et dans le passé à travers le storytelling des propriétaires (Miller & Breton-miller, 2006).

L'influence de la famille sur les narratives est particulièrement forte car la famille est peut-être la seule entité qui accompagne l'entreprise au cours de l'histoire et à travers les générations. **La famille donc, en contrôlant les narratives sur l'histoire de la firme, contrôle aussi les croyances, les valeurs. Elle contrôle ce qui est légitime de ce qui ne l'est pas** (Denison, Lief, & Ward, 2004). Les auteurs travaillant sur l'EF par le prisme des narratives pensent que c'est l'aspect qui différencie l'EF des autres entreprises (Astrachan, 2003 ; Dyer, 2003 ; Habbershon, Williams and MacMillan, 2003 ; Rogoff and Heck, 2003 ; Zahra, 2003). Stewart (2008) exprime son étonnement sur le fait que la recherche en EF ne s'intéresse que faiblement aux informations que peut apporter l'analyse basée sur le langage pour étudier des pratiques ancrées dans l'histoire et leur pertinence dans l'étude de l'ensemble du système de gouvernance. Selon Brundin et Kjellander (2010), les pratiques narratives des praticiens stratégiques de l'EF montrent l'évolution de la stratégie de l'entreprise car le narrateur tire son histoire à partir de la structure et le contexte des événements qu'il raconte. Le passé n'existe alors qu'à travers la pratique ou la praxis narrative du praticien qui est lui-même membre du clan familial. Les propriétaires contribuent à la formation de la stratégie en narrant certains événements de l'histoire de l'entreprise et de la famille. A titre d'exemple, le propriétaire peut évoquer des incidents du passé qui font aujourd'hui partie de sa structure de pensée et peut, en corrélation, prendre des décisions stratégiques sur la base de ses expériences personnelles ou familiales. L'interprétation subjective des événements historiques de l'entreprise par l'acteur stratégique en EF est en soit un acte de formulation de la stratégie. Cette idée sera centrale dans la suite de notre raisonnement.

³ La performance de l'entreprise est la preuve vivante de la réussite du dirigeant, sa famille et celle de ses ancêtres.

La dimension narrative insiste sur le rôle du langage comme étant la pratique la plus répondue dans une organisation et son rôle dans la construction du sens. L'approche étudie la création du discours par les parties prenantes de l'entreprise pour comprendre leurs interactions. Elle considère que la formulation des discours et récits est la pratique derrière beaucoup de prises de décisions stratégiques dans une entreprise, souvent de façon tacite. Selon Bubna-Litic (1995), la stratégie est un discours par définition, fictif. C'est un état des choses qui n'existe pas, mais il sert à persuader et avancer vers un futur désiré.

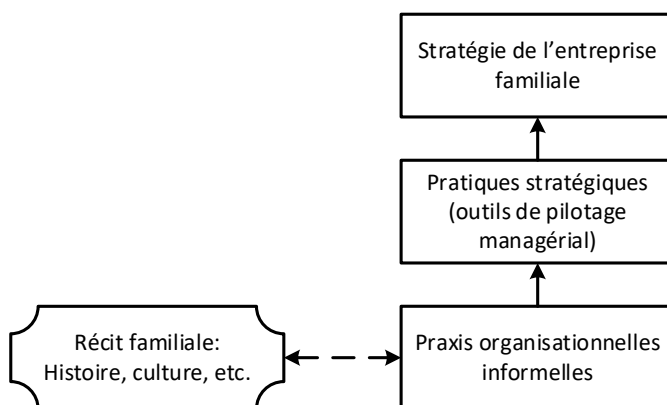
Du point de vue de la perspective narrative, la bonne réalisation de la stratégie ne dépend pas forcément d'outils de gestion conventionnels comme la planification, le contrôle ou même de copier des stratégies qui ont réussi dans d'autres entreprises mais plutôt de l'acceptation du récit futur de cette stratégie et son approbation par les acteurs concernés (BARRY & ELMES, 1997). En d'autres termes, une bonne stratégie est celle qui est acceptée par les acteurs. L'approche narrative, selon Barry et Elmes, nous rappelle que la vision classique de la performance de la stratégie est très réductrice et instrumentalisée. L'approche nous demande de voir aussi le succès de l'entreprise comme une construction sociale en relation avec les pratiques et culture organisationnelles.

L'analyse discursive se démarque par sa vraisemblance. Elle ne fait que refléter la relation dualiste entre le langage et la réalité où le langage est utilisé pour refléter ou capturer la réalité (Ezzamel & Willmott, 2003). Selon Foucault, le discours et la stratégie (au sens large pour Foucault) ne sont pas de simples contacts superficiels ou en confrontation, mais c'est un enjeu dans lequel le langage doit être considéré comme un ensemble de signes qu'une fois utilisés dans des formulations de sens forment les objets desquels ils parlent. Le discours pour Foucault est donc un signe qui crée les choses dont il parle. L'auteur fait ici rupture avec l'idée de la neutralité du discours des acteurs⁴.

En définitif, si les processus organisationnels sont assujettis aux acteurs, ces derniers sont à leur tour assujettis à la pratique organisationnelle. La pratique stratégique,

⁴ La réflexion de Foucault, est une première ébauche de la conception de la stratégie en tant que phénoménologie ou action strictement volontariste. La stratégie n'est pas à trouver mais à fabriquer et sa réussite dépend essentiellement de la cohérence du discours correspondant.

comme l'entend la théorie de la stratégie comme pratique, est l'unité d'analyse et l'outil de pilotage central dans une entreprise. En ce qui concerne l'entreprise familiale, la pratique reste l'élément central, sauf que le discours familial et les narratives familiales font le noyau dur de ces pratiques organisationnelles. Nous avons montré comment la praxis sociale en entreprise familiale reste largement imprégnée par le discours et le récit familial qui font partie intégrale du quotidien de l'entreprise. Selon la théorie, la pratique n'est que le reflet institutionnalisé de la praxis. Les pratiques organisationnelles en EF sont alors indirectement pilotées par les narratives de la famille.



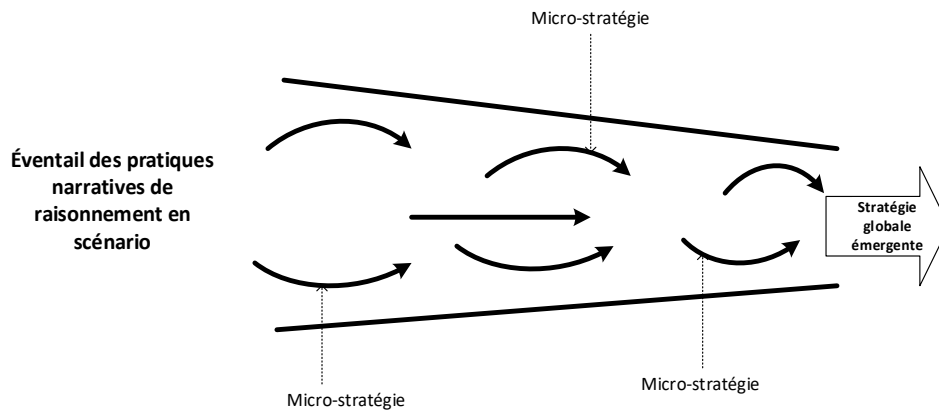
Pratiques stratégiques en entreprise familiale

2.4 Agir stratégique inductif en entreprise familiale :

Il est évident que l'EF est l'une des formes d'entreprises les plus complexes. La présence de plusieurs sous-systèmes à l'intérieure de l'EF font que la prévision de l'évolution future du système général est difficile. C'est une forme de système chaotique difficile à piloter avec une conception linéaire, causale ou préalablement établie. L'ambiguïté est ainsi un attribut fondamental de l'EF. La compréhension de l'ambiguïté de l'EF est essentielle pour cerner ces organisations. C'est dans ce sens que Brown et Starkey pensent que l'organisation sage est celle qui est capable de construire un système social autour d'un sens de façon à sécuriser la santé de leur futur stratégique (Brown & Starkey, 2000).

Wright met cette idée en exécution dans ce qu'il appelle les pratiques du raisonnement en scénarios. Pour Wright, cette approche permet d'intégrer l'imprédictibilité inhérente dans les études stratégiques (Wright, 2004b). A travers l'approche des pratiques de raisonnement en scénarios, il est possible de construire des narratives qui comportent des futurs plausibles. Les pratiques narratives de raisonnement en scénarios servent

à tracer un cadre de travail général dans lequel les individus peuvent produire leurs propres idées et propositions de façon libre. En empruntant l'appellation de Van Heijden (1996), Wright assimile cette idée à un "Wind tunnel" (une soufflerie). Les pratiques narratives de raisonnement en scénarios jouent le rôle d'un « Wind tunnel » dans l'organisation (Wright, 2004). Elles servent à canaliser les pratiques individuelles et les micro-stratégies dans un cadre général qui vise la stratégie future de l'entreprise.



Cette vision des choses représente la canalisation des pratiques organisationnelles des acteurs dans l'objectif de piloter le champ social de l'entreprise vers les objectifs stratégiques. Quand les pratiques narratives de raisonnement en scénario sont performantes, elles permettent au top management d'initier des stratégies entrepreneuriales osées et de préparer l'organisation aux challenges imposés par l'environnement sans tomber dans la rigidité organisationnelle (Wright, 2004).

Concrètement, les pratiques narratives permettent de donner du sens au champ social de l'entreprise. La construction de sens est un acte socialement accompli qui résulte de l'interprétation que les individus donnent à leur monde. Selon Weick, le chaos du monde extérieur est réduit par l'agencement que l'individu ou le groupe opère dans la représentation qu'il se fait sur le monde. Le chaos dans le sens ou la perte de sens sont ainsi dangereux (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Quand l'individu perd le sens de son microcosme, il devient incapable de prendre des décisions ou des initiatives. Son comportement devient très passif ou négatif.

Selon Ericsson et Levenhagen, c'est à travers les pratiques de construction de sens que le manager cherche la persuasion de son équipe et cherche leur adhésion à sa représentation de la réalité.

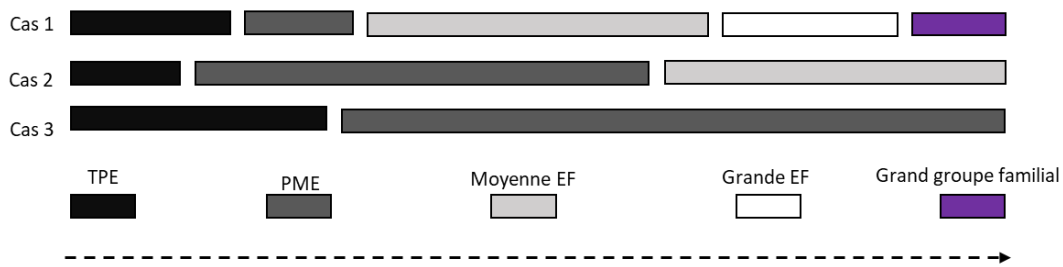
La construction de sens se fait dans la pratique à travers la production systématique d'un discours hégémonique dans lequel se cristallise la vision de l'entité privilégiée de l'organisation. Cette idée est centrale dans cette recherche car elle montre comment l'entité privilégiée dans l'entreprise fédère l'ensemble des acteurs autour de sa propre conception subjective de la stratégie. Dans l'EF, c'est la famille qui est supposée occuper cette tâche. Plus l'entité privilégiée a de la légitimité plus ses pratiques narratives ont de la force à encadrer l'agir stratégique inductif. La légitimité de cette entité lui permet de produire un discours capable de supprimer les visions contradictoires dans le champ social. Généralement la vision des entités les plus privilégiées dans le champ social est celle qui a le dernier mot dans l'arène des discours (Brown, 2000).

Le management stratégique du point de vue de l'approche du strategizing est une combinaison entre le "sensmaking", l'ouverture des managers sur l'environnement et la production des narratives de raisonnement en scénarios. La famille dirigeante ou l'entité privilégiée a le rôle central de capturer l'information et de se faire une représentation plausible de l'environnement. Ensuite elle doit traduire sa propre représentation de l'environnement en narratives qui servent à déclencher le sensmaking.

Le monde construit peut devenir une réalité pour celui qui l'a construit, mais ne l'est pas forcément pour les autres. C'est pour cela que les pratiques narratives de raisonnement en scénario servent à persuader le corps social de l'entreprise et à lui transmettre le cadre général dans lequel il devrait construire son propre monde. Le management stratégique dans la complexité suppose l'utilisation de tout le corps social de l'entreprise comme un puissant moyen de fabrication de la stratégie car la complexité sous-entend que la rationalité est socialement diffusée. En EF, le défi central de la famille est de produire les narratives appropriées qui permettent d'inciter l'organisation à produire une stratégie inductive cohérente.

3 Méthode :

Le travail empirique que nous avons mené peut se réduire à l'analyse des pratiques narratives de trois entreprises familiales de la région de Marrakech (Maroc) et de voir le lien entre la nature de ses pratiques avec la richesse et la réussite des stratégies entrepreneuriales dans ces entreprises. Notre échantillon est composé d'EF avec le même âge mais avec des cadences de développement stratégique très hétérogènes.



En référence à notre cadre théorique il devra y être une relation entre la force de persuasion de la famille dans l'entreprise en tant qu'entité privilégiée et la réussite de l'implémentation effective de ses stratégies. Pour se faire, nous avons effectué une analyse sémantique latente des pratiques narratives dans chaque EF. La technique de l'analyse sémantique latente permettra d'étudier en profondeur les pratiques narratives dans chaque entreprise. Nous nous attendons alors à une relation entre l'agilité des stratégies entrepreneuriales des EF de l'échantillon et la nature des narratives produites.

3.1 Analyse sémantique latente :

Dans le cours de notre raisonnement, nous avons retenu l'idée majeure, que l'essentiel de la praxis et des pratiques sociales dans le champ social, peut être capturé à travers le discours ou les pratiques narratives qui se déroulent à la fois formellement et informellement dans le groupe humain. La littérature sur les entreprises familiales nous laisse penser que ce fait est particulièrement vrai dans ce type d'entreprises.

Les pratiques discursives et le récit des praticiens stratégiques est donc une unité d'analyse centrale dans notre recherche empirique. Les informations factuelles recueillies dans les entretiens et les documents internes sont porteuses de connaissances, mais il s'agit essentiellement d'étudier les logiques sous-jacentes aux discours des acteurs. Dans ce sens, les réponses comprises au premier niveau de sens, ne porteront que très peu de savoir. Sachant que l'acteur n'a pas conscience de l'existence plusieurs éléments abstraits dans son entreprise en raison de l'ambiguïté (principe de la zone d'ambiguïté) ou du fait que nos finalités de recherche sont abstraites pour être appréhendées et restituées par le répondant.

L'approche sémantique latente se basent sur l'hypothèse que le langage n'est en fin de compte qu'une représentation de la réalité. Le langage comme le précise Quéré, a un statut de désignation et de représentation (Quéré, 1990). Grâce à la l'outil informatique, il est possible de faire une analyse automatique statistique d'un corpus

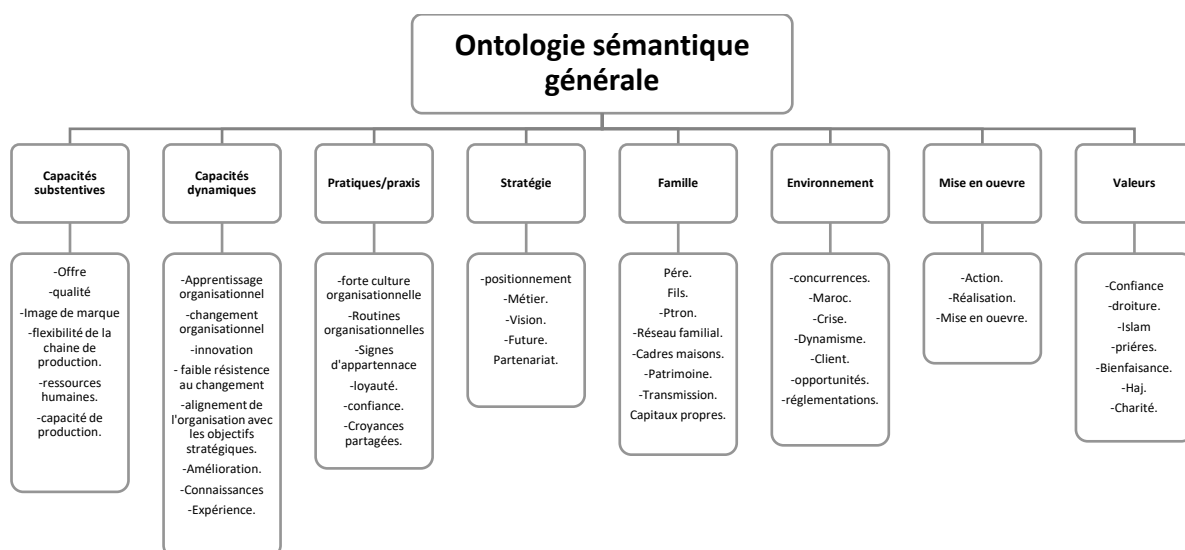
textuel volumineux de façon très minutieuse.

Techniquement, à travers le logiciel Tropes, nous réaliserons une ontologie sémantique de chaque cas d'entreprise familiale. Les ontologies en ingénierie de l'information au sens large sont des classifications de termes et de concepts selon la spécification de leurs significations dans le contexte socio-culturel en question. L'ontologie inclut des définitions et une indication de la façon dont les concepts sont reliés entre eux, les liens imposants collectivement une structure sur le domaine et contraignant les interprétations possibles des termes (Uschold, 1998). Selon Gruber (1993), l'ontologie en ingénierie de la connaissance est une spécification explicite d'une conceptualisation. L'ontologie sémantique se base sur les objets intentionnels, c'est-à-dire que le sens du terme est ce que l'acteur lui octroi à travers l'usage qu'il en fait. Notre analyse sémantique ne prendra donc pas pour référence le sens commun des concepts, mais le sens voulu par les répondants selon les cas d'entreprises familiales de la recherche.

A travers cette approche nous dépasserons la simple analyse lexicométrique pour effectuer une analyse qui traite le poids des sens et non pas simplement le poids des termes.

4 Résultats :

Le traitement des récits des EF a donné lieu à une ontologie sémantique générale pour notre recherche. Le récit des cas prend référence dans cette ontologie sémantique mais avec des poids de thèmes différents d'un cas à un autre.



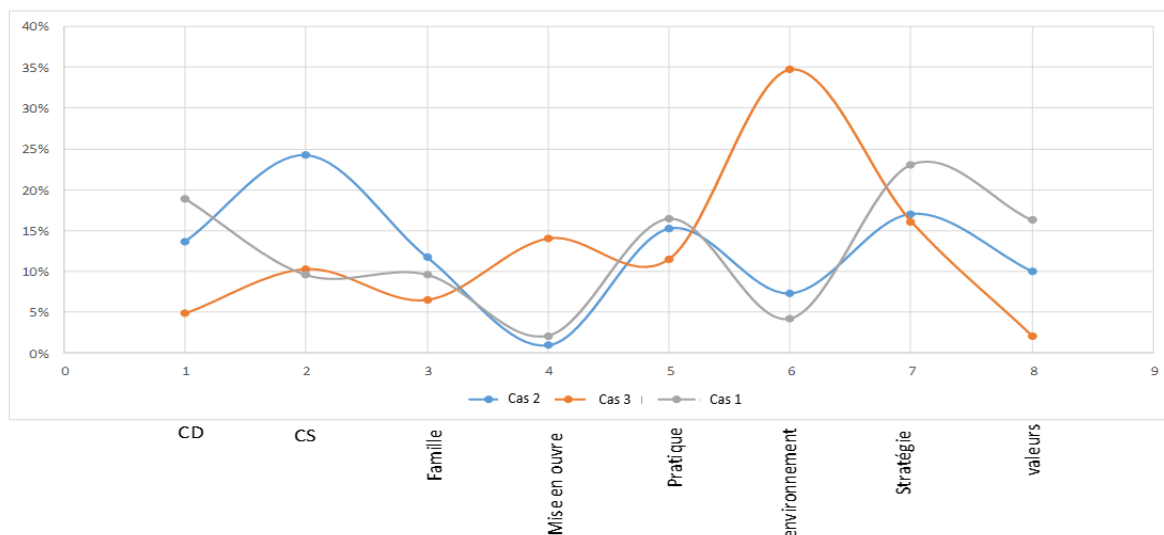
Le schéma comporte les différents thèmes de l'ontologie sémantique des récits d'entreprises familiales de notre échantillon. Dans chaque branche de l'ontologie nous avons cité quelques exemples de termes. L'emplacement des termes peut changer selon son sens dans le cas ce qui modifie le poids des thèmes d'un cas à un autre.

Chaque thème de l'ontologie sémantique est soit positivement corrélé avec l'agir stratégique et les stratégies entrepreneuriales soit négativement selon la logique suivante :

- Thèmes positivement corrélés avec l'agir stratégique : **valeurs, capacités dynamiques** (c'est-à-dire des compétences organisationnelles non marchandes mais permettent le développement de l'organisation) et les **pratiques**.
- Thèmes négativement corrélés avec l'agir stratégique : **l'environnement** de l'entreprise (marché, concurrence, Etat, etc), **capacités substantives** (compétences de l'entreprise qui sont directement marchandes comme la conception de produits ou la prestation de service accessoires) et **l'hypertrophie de l'opérationnel** (le récit comporte des actions de mise en oeuvre de travail technique de façon excessive par rapport au autres cas de l'échantillon).

Le tableau suivant, restitue l'intégralité des poids de chaque thème dans le récit de chaque cas.

Ontologie sémantique	Cas 2	%	Cas 3	%	Cas 1	%
Capacités dynamiques	182	14%	23	5%	523	19%
Capacités substantives	323	24%	49	10%	264	10%
Famille	156	12%	31	6%	265	10%
Mise en œuvre	12	1%	67	14%	58	2%
Pratique/praxis	203	15%	55	12%	455	16%
Secteur d'activité	97	7%	166	35%	116	4%
Stratégie	227	17%	77	16%	639	23%
Valeurs	133	10%	10	2%	450	16%
Σ	1333	100%	478	100%	2770	100%



Poids des thèmes selon les cas d'EF.

4.1 La structure des récits.

A travers l'analyse logométrique⁵ assistée par ordinateur⁶, nous constatons que la structure des récits des entreprises familiales étudiées change en fonction de la richesse des stratégies entrepreneuriales. Nous remarquons (voir le graphe) que plus une entreprise familiale est performante au niveau de l'implémentation de ses stratégies entrepreneuriales plus elle produit un récit dont les thèmes positifs sont plus présents (thèmes corrélés positivement avec l'agir stratégique). Quand les thèmes négatifs ont plus de poids, l'entreprise développe moins de stratégies entrepreneuriales comme dans le cas du cas 3.

4.2 Place du thème « famille » :

Le thème famille est un thème positif ou positivement corrélé avec l'agir stratégique. Autrement dire, plus le cas développe des stratégies entrepreneuriales plus il réserve de la place pour la famille dans son récit. Cependant, la place importante de la famille dans récit ne se réduit pas au poids du thème « famille », mais renvoie à sa centralité. Nous constatons que la centralité⁷ du thème famille dans le récit de l'entreprise est

⁵ Classification des termes par famille selon le sens d'usage du répondant.

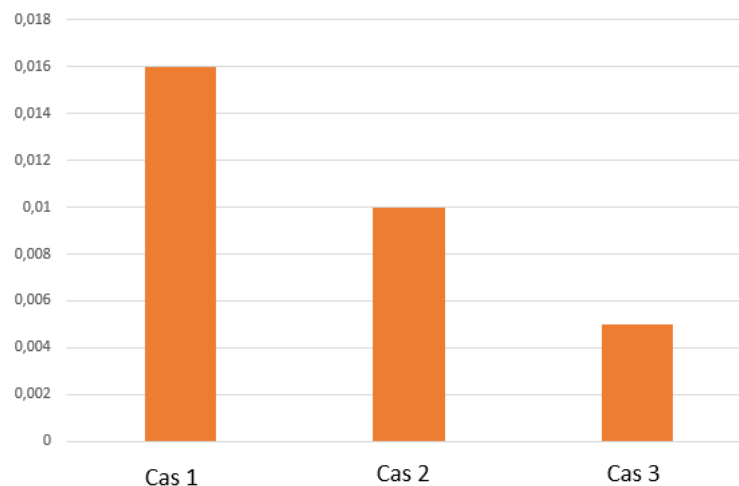
⁶ Le traitement a été effectué à la fois avec le logiciel Tropes pour classification sémantique et Gephi pour la centralité des thèmes.

⁷ Le logiciel Gephi permet de visualiser le récit en réseau de nœuds et de calculer la centralité de chaque terme, c'est-à-dire son importance dans le réseau.

plus importante quand le cas est performant. La notion de centralité dans un réseau renvoie à l'autorité d'un nœud sur l'intégralité du réseau. Dans le cas d'un réseau sémantique comme dans le cas de cette recherche, la centralité d'une famille de concepts est le degré à ce que le récit se structure autour de la notion centrale. La centralité d'un terme dans un discours est calculée dans un réseau par l'indice « Betweenness centrality » développé par le sociologue Linton Freeman.

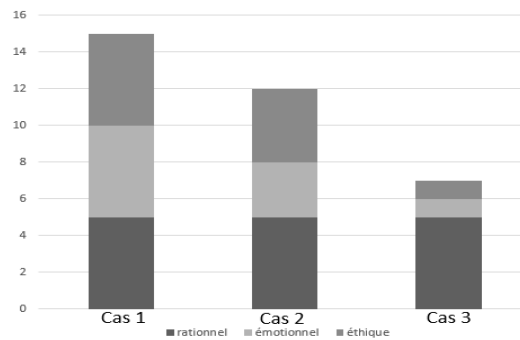
4.3 La densité du réseau sémantique :

Nous constatons aussi que plus le cas est performant plus son réseau sémantique est dense. La densité d'un réseau est exprimée par le taux de connectivité de chaque terme avec le reste du réseau. Cet indice renvoi à la cohérence du récit.



4.4 Place de l'émotionnel, le rationnel et le déontologique dans le récit :

Dans le cadre de l'analyse sémantique du discours que nous avons réalisé, les trois entreprises familiales donne la même importance au registre rationnel dans leur récit. Chose qui n'est pas vraie pour le registre émotionnel et éthique. Ce constat nous a interpellé et nous avons décidé de le prendre en compte dans l'analyse. Plus le cas d'EF est performant plus il donne de la place à l'émotionnel et au déontologique dans ses pratiques narratives. Le logiciel a permis de dégager ce qui suit.



4.5 Synthèse :

A ce niveau d'analyse et grâce à l'inter corroboration des résultats, nous pensons qu'il est possible de dégager une relation positive entre la capacité des EF à s'engager dans des stratégies entrepreneuriales :

- La richesse et la structure du discours développé dans l'entreprise.
- La centralité de la « famille » dans le récit produit.

Les pratiques narratives dans les différentes EF prennent une forme différente d'un cas à un autre. Plus un cas est proactif entrepreneurialement plus il produit un récit structuré, riche au niveau du registre émotionnel et déontologique⁸ avec une forte centralité de la famille. Dans ce qui suit nous approfondissons nos résultats.

5 Discussion : La famille active Vs la famille passive :

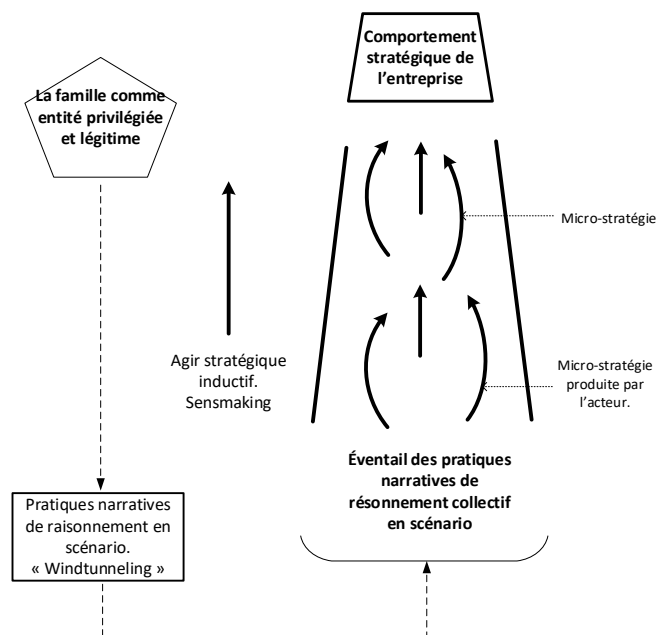
A la lumière de ce que nous venons de présenter comme résultats empirique et à travers le cadrage théorique mobilisé à savoir les narratives en tant que pratique de formulation de la stratégie et l'agir stratégique inductif, nous introduisons la notion de « famille active ». Cette notion renvoie à l'effet de la famille positif sur la richesse et la réussite de l'acte entrepreneuriale de l'EF ainsi qu'à son agir stratégique. Cette approche fait la distinction entre le cas de la famille active et celui de la famille passive. La première est quand l'attitude la famille dans l'entreprise permet de propulser l'agir stratégique, la deuxième est quand la famille devient un frein de l'agir stratégique sans préméditation à cause de son attitude générale qui inhibe la capacité de l'organisation à produire un agir stratégique optimal.

⁸ Nous avons constaté que le registre rationnel n'explique pas la différenciation dans la richesse de l'agir stratégique d'un cas à un autre. Cela peut s'expliquer par le fait que le registre rationnel reste commun à toute forme d'entreprises même les moins performantes organisationnellement.

5.1 La « famille active » :

C'est le cas où la famille utilise avec habileté sa position privilégiée pour produire des pratiques narratives de raisonnement en scénario (Wright 2003). Nous avons constaté que la simple présence de la famille dans l'entreprise n'est pas synonyme de richesse de l'agir stratégique. Certes, la famille est à priori dotée d'une place privilégiée dans l'entreprise grâce au droit de propriété et à l'ancienneté, mais le fait que la famille soit consciemment inscrite dans la production de pratiques narratives structurantes, donne à l'entreprise un avantage stratégique.

A cette étape de la recherche, nous avons de bonnes raisons de penser que les EF qui ont rapidement évoluées dans notre échantillon sont aussi les EF dont la famille est « active ». En d'autres termes, les entreprises qui ont un comportement stratégique performant sont aussi les EF qui ont une famille active et avec l'intentionnalité de produire des pratiques narratives structurantes. Les EF avec une famille active ont un champ social qui produit davantage de pratiques de " *sensmaking* ". Le strategizing inductif y est aussi, particulièrement riche. L'analyse sémantique des narratives, nous a été particulièrement efficace pour la capture du strategizing inductif.



La famille, producteur de discours structurant.

Cette figure résume l'essentiel de la recherche. Elle intègre à la fois la représentation que nous nous faisons de la dynamique de construction de la stratégie selon l'approche du strategizing et aussi l'origine de l'effet familial sur l'entreprise. La

stratégie est produite de façon inductive à travers le recueil tacite des micros stratégies produites par les acteurs. Les acteurs produisent des pratiques routinisées dans leur contexte social immédiat. Ces mêmes pratiques sont les actes de construction de sens qui donnent à l'organisation la représentation partagée du monde. Sans le savoir, les acteurs produisent des pratiques et des micro-stratégies dans le cadre d'un espace préalablement fixé par la famille. La stratégie est donc une collaboration tacite entre, d'une part, la famille à travers la fixation du cadre de raisonnement collectif par les pratiques narratives et d'autre part le reste des collaborateurs de l'organisation qui produisent des micros stratégies routinisées dont le cadre de référence est prédéfini par la famille.

Une bonne stratégie est donc le fruit de la cohérence entre les deux parties. Néanmoins, la position privilégiée de la famille lui donne une responsabilité sur le bon déroulement de toute cette dynamique. Cette dernière est responsable de la conduite de l'animation de ce processus.

5.2 La notion d'objectivation sociale par la famille :

Afin de mener à terme notre raisonnement et pour faire aboutir notre représentation conceptuelle sur les mécanismes de construction de la stratégie dans une entreprise familiale, nous faisons une légère digression vers le courant du constructionnisme social (Avenier, 2012). Cette digression traitera essentiellement le concept d'objectivation⁹. C'est le concept qui nous intéresse spécialement. Il nous permettra de voir comment la famille peut transformer sa représentation du monde en une réalité objective dans l'organisation afin de la mener vers les objectifs stratégiques visés avec un minimum de résistance au changement et l'aisance qu'il faut pour qu'une stratégie réussisse.

L'approche du constructionnisme social fait partie du courant du post positivisme. Certains le considèrent comme l'incarnation du post-modernisme dans la sociologie. Selon ce courant, la réalité sociale n'est pas transcendantale mais elle est construite par l'humain lui-même (Berger, 1991). Il ne s'agit pas d'ontologie, mais de phénoménologie sociale. Le courant s'inspire d'ailleurs de la phénoménologie de

⁹ Littéralement le terme renvoie au fait de rendre objective une idée ou déclaration initialement subjective.

Husserl qui met l'intentionnalité¹⁰ au centre de la compréhension des phénomènes humains (Alvesson & Karreman, 2000). En d'autres termes, ce que le groupe social considère comme une réalité absolue n'est en fait que le fruit socialement construit par l'intention d'une caste dominante et privilégiée ou celle qui a les ressources nécessaires pour développer les discours les plus persuasifs.

Le concept d'objectivation est central à cette logique. C'est l'objectivation qui transforme l'intentionnalité initiale et subjective en une réalité objective et indépendante du performateur (Berger, 1991). Les auteurs du constructionnisme social affirment que les institutions sociales comme la famille, le système juridique, le système éducatif sont initialement créés par des Hommes et, graduellement, commencent à être perçus comme quelque chose d'objective et externe à la volonté des individus. **L'objectivation fait que les individus dans leur champ social se comportent comme s'ils sont étrangers à leur propre praxis et pratiques. L'objectivation sépare les individus de la subjectivité primaire (historique) et la transforme en une institution transcendantale et externe.**

Alvesson, comme tous les auteurs du constructionnisme social et de la théorie de l'objectivation, affirme que le discours (verbal et non verbal) comporte les fonctions essentielles à travers lesquelles l'objectivation sociale se propage. L'objectivation sert à perdurer et propager la praxis sociale même au-delà des pratiques de contrôle et de monitoring. L'acteur social quand il internalise les narratives ou le discours qui comporte la charge idéologique (ou la subjectivité de la caste privilégiée) il produit des pratiques sociales qui construisent une réalité sociale objective pour lui. **Le rôle central de l'objectivation, selon Berger, est de transformer la subjectivité intentionnelle du leader ou de la classe dominante en une réalité objective et externe (Berger, 1991).**

Selon Berger, le cas le plus important de l'objectivation est la signification. C'est la production des signes (sémiotique). L'art de produire des signes pour persuader n'est rien d'autre que les pratiques narratives. Qu'ils soient des signes vocaux, non verbaux, émotionnels, comportementaux ou autres, les signes sont produits par un meneur pour persuader. Dans le langage du constructionnisme social, la persuasion est

¹⁰ La notion de « famille active/passive » met l'intentionnalité de la famille au centre de l'analyse.

l'objectivation. **L'acteur principal manage par la production de signes dans l'intention de donner un monde objectif à l'agent.**

5.3 La capacité d'objectivation sociale par la famille en tant qu'idiosyncrasie de l'EF :

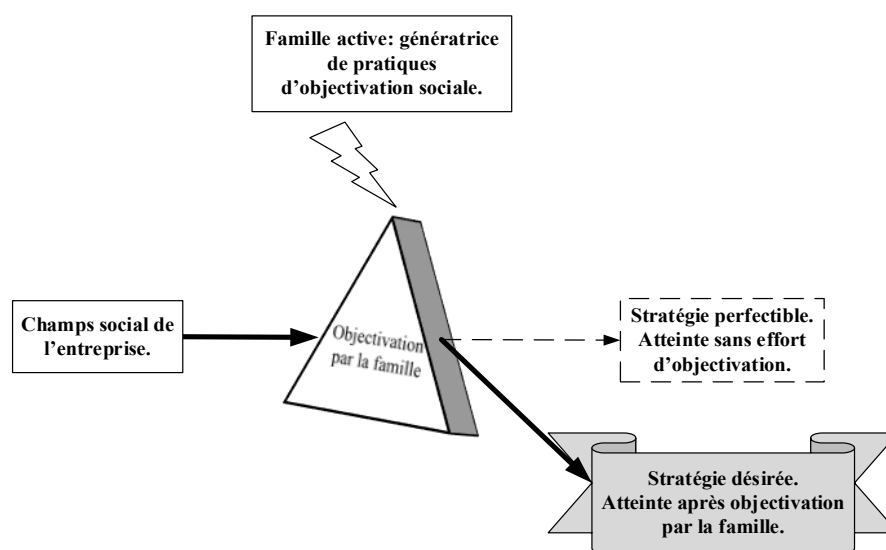
Au-delà des spécificités structurelles dans l'entreprise familiale causées par la patrimonialisation comme : la vision long-termiste, la force du capital social, le recours à l'autofinancement, l'attachement émotionnel des patrons avec l'entreprise et la volonté de transmettre l'entreprise, l'EF est dotée d'une idiosyncrasie encore plus quintessentielle à notre sens : **la force du discours hégémonique de la famille et la force de son objectivation sociale.**

Comme toutes les entreprises, l'EF connaît en interne une dynamique de construction sociale qui résulte des interactions entre les pratiques organisationnelles des acteurs et la construction de sens collectif. Cette dynamique sociale est pilotée vers les objectifs stratégiques à travers les pratiques narratives et le discours hégémonique du top management. Du moment où l'hégémonie d'un discours provient de sa force de persuasion, la famille en EF est une entité avec un net avantage. La famille est une entité dans l'entreprise, capable de produire un discours comportant à la fois du rationnel, de l'émotionnel et le déontologique ou le moral. Nous nous basons sur l'idée qu'un discours persuasif est aussi un discours capable de mobiliser ces trois registres qui renvoient à la rhétorique aristotélicienne. Le rationnel est une dimension omniprésente dans toutes les formes d'entreprise, **mais l'EF est mieux placée pour avoir une dimension émotionnelle et morale prononcées. La famille quand elle est active devient une incarnation de l'émotion et des valeurs.**

La recherche empirique que nous avons réalisée montre qu'il y a relation entre l'engagement de la famille et l'intensité de l'agir stratégique dans l'entreprise. Nous avons capturé cette image à travers ce que nous avons appelé « **la famille active** ». Plus la famille est active par ses narratives et son discours, plus l'entreprise est riche en pratiques organisationnelles structurantes.

La simple présence de la famille ne signifie pas richesse de l'agir stratégique. Le caractère stratégique de la présence de la famille est conditionné par l'engagement de cette dernière dans la production d'un **discours hégémonique articulant le rationnel, l'émotionnel et le déontologique.** Dans le cas contraire, nous disons que

l'effet familial n'est pas activé. Cette idée correspond à "**l'intentionnalité**". C'est la condition nécessaire à l'objectivation. Quand la famille est dotée d'intentionnalité, elle finit par pratiquer de l'objectivation et donc à piloter le champ social de l'entreprise vers les objectifs stratégiques. Dans le cas contraire, il n'y a pas forcément une cohérence entre les aspirations de la famille et le champ social de l'entreprise. Le déploiement de la stratégie peut ainsi faire défaut. L'entreprise dans ce cas n'est pas qualitativement une entreprise familiale malgré la présence de la famille car elle ne génère pas l'avantage stratégique induit par la présence de la famille.



La figure suivante est une synthèse des résultats de notre recherche. Elle montre comment est-ce que la famille est bien placée pour développer la capacité d'objectivation sociale dans l'entreprise. Cette capacité a l'avantage de dévier l'agir stratégique spontané du champ social de l'entreprise vers l'orientation stratégique désirée. Cependant, pour que la famille soit capable de générer la capacité d'objectivation sociale il faut qu'elle soit active, c'est-à-dire inscrite intentionnellement dans la production de ce que nous pourrions appeler des pratiques d'objectivation sociales. Ces dernières, sont au fait toutes action ou pratique qui permet d'entretenir une culture d'entreprise autour des valeurs de la famille sans aucun complexe du caractère familiale de l'entreprise. Ceci devra aussi se faire en exhibant le registre émotionnel, celui des valeurs mais sans négliger celui de la raison et de l'utilitarisme propre à toutes sorte d'entreprises.

Bibliographie :

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse : On the study of organizations through discourse analysis, *53*(200009), 1125–1149.
- Avenier, M.-J. (2012). Cadres scientifiques et épistémologiques mobilisés dans la recherche en entrepreneuriat, 1–28.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing *, (January).
- BARRY, D., & ELMES, M. (1997). STRATEGY RETOLD: TOWARDS A NARRATIVE VIEW OF STRATEGIC DISCOURSE. *Academy of Management Review*, 429–452.
- Berger, P. L. (1991). *THE SOCIAL CONSTRUCTION OF REALITY*.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). *organizational identity and learning: a psychodynamic perspective*.
- Brundin, E., & Kjellander, B. (2010). STRATEGY FORMATION IN THE FAMILY BUSINESS : THE ROLE OF STORYTELLING. *Journal of International Business Studies*.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future

- directions in family business management studies: Toward a Theory of the Family Firm. *Coleman White Paper Series*, 4(1), 1–63.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family Business by behavior.
- Dawson, A., & Hjorth, D. (2011). Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis. *Family Business Review*.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (2003). RETHINKING STRATEGY: CONTEMPORARY PERSPECTIVES AND DEBATES, 1–22.
- Jarzabkowski, P. A., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jaskiewicz, P. et al. (2014). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View Gerry. *Journal of Management Studies*, (January), 8–10.
- Johnson, G., Whittington, R., Langley, A., & Melin, L. (2007). Strategy as practice: Research Direction and Resources (Book Review). *Cambridge University Press*, 54(1), 169–170.
- Laine, P., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity : A discursive analysis of strategic development in a group, 60(1), 29–58.
- Miller, D., & Breton-miller, I. Le. (2006). Family Governance and Firm Performance : Agency , Stewardship , and Capabilities, XIX(1).
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2008). *Methodology and Family Business*

Studies : The Interpretive Approach.

Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.001>

Quéré L., 1990, Agir dans l'espace public. L'intentionnalité des actions comme phénomène social, in Les formes de l'action, Paris, Éd. de l'EHESS, p. 85-112

Reckwitz, a. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies : Current Status and Directions for, *XVII*(1).

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Wright, A. (2004a). Enhancing inductive strategizing through sensemaking and scenario thinking, 44(0).

Wright, A. (2004b). Enhancing inductive strategizing through sensemaking and scenario thinking. Retrieved from www.wlv.ac.uk/uwbs