

Diriger par les mots : récit, légitimité et construction identitaire dans le leadership organisationnel

contemporain

Leading Through Words: Narrative, Legitimacy and Identity Construction in Contemporary Organizational Leadership

Salma Kadiri Alaoui

Docteure en sociologie des organisations — Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Université Ibn

Tofail, Kénitra, Maroc

Résumé

La direction des organisations contemporaines ne s'exerce pas par la seule autorité formelle : elle s'exerce aussi par le récit. Cet article propose une revue intégrative de la littérature consacrée à la fonction narrative du leadership. Il articule les cadres fondateurs — Weber sur le charisme, Ricœur sur l'identité narrative, Goffman sur la présentation de soi, Weick sur le sensemaking et Czarniawska sur la narration organisationnelle — aux travaux publiés depuis 2010. Trois fonctions sont dégagées : la construction de la légitimité, la production de l'identité organisationnelle et la gestion du sens en situation de crise. Une section est consacrée aux limites et aux risques éthiques de ces pratiques. Une dernière section examine la portée du cadre en contexte marocain.

Mots-clés : leadership narratif, légitimation discursive, identité narrative, sensemaking, culture d'entreprise, contexte marocain

Abstract

Contemporary organizational leadership is exercised not only through formal authority but also through narrative. This article offers an integrative review of the literature on the narrative function of leadership. It connects the foundational frameworks of Weber on charisma, Ricœur on narrative identity, Goffman on self-presentation, Weick on sensemaking and Czarniawska on organizational narration with research published since 2010. Three functions are identified: the construction of legitimacy, the production of organizational identity and the management of meaning in crisis situations. A section examines the limits and ethical risks of these practices. A final section discusses the relevance of the framework in the Moroccan context.

Keywords: narrative leadership, discursive legitimation, narrative identity, sensemaking, corporate culture, Moroccan context

1. Introduction : le tournant narratif dans la sociologie du leadership

Il existe une scène ordinaire de toute prise de leadership : le moment où quelqu'un prend la parole et raconte une histoire. Une histoire sur ce que l'organisation est, sur ce qu'elle a traversé, sur ce qui l'attend. Cette scène, répétée dans les entreprises comme dans les institutions publiques, paraît trop banale pour mériter l'analyse. C'est précisément ce qui la rend intéressante.

Les théories classiques du leadership ont longtemps cherché ailleurs. Approches par les traits, modèles situationnels, théories de la contingence, courant transformationnel : toutes conçoivent le leadership comme une relation de pouvoir fondée sur des attributs individuels ou des configurations contextuelles. Ce que l'on appelle le tournant narratif dans les sciences sociales 691692 déplace le regard vers une dimension moins visible : la capacité du dirigeant à produire du sens par le récit.

691 B. CZARNIAWSKA, *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, Chicago, University of Chicago Press, 1997.

692 Y. GABRIEL, *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford, Oxford University Press, 2000.



Ce déplacement s'inscrit dans une transformation plus large des modes de coordination. L'affaiblissement des hiérarchies formelles, la diffusion des organisations en réseau et la place croissante des travailleurs du savoir sont des évolutions dont la portée réelle fait débat — les organisations post-bureaucratiques se sont révélées moins débureaucratisées qu'annoncé. Elles ont néanmoins rendu plus visible une compétence qui existait auparavant sans être nommée : celle qui consiste à aligner des représentations divergentes autour d'une interprétation commune. Là où la règle ne suffit plus, le récit prend le relais.

Cet article examine cette dimension narrative à travers quatre questions. Comment les dirigeants construisent-ils leur légitimité par le récit ? Quelle est la structure de l'identité narrative du dirigeant et de l'organisation qu'il dirige ? Comment le récit fabrique-t-il du sens collectif, notamment en situation de crise ? Quelles sont les limites et les risques éthiques de ces pratiques ?

Le rapprochement entre l'herméneutique ricœurienne et la théorie weickienne du sensemaking, qui structure notre propos, n'est pas inédit. Hernes et Obstfeld (2022)⁶⁹³ l'ont récemment formalisé en montrant que les trois moments de la mimésis — préfiguration, configuration, refiguration — offrent au sensemaking la théorie de la temporalité qui lui faisait défaut. Leur apport interdit toute prétention à l'antériorité, et c'est ce qui permet de situer notre propos. Là où ils traitent le sensemaking comme processus général d'organisation, nous en restreignons la portée à une question déterminée : celle de la légitimité du dirigeant. La restriction n'appauvrit pas la question, elle la déplace. Elle conduit à demander non plus comment se fabrique le sens, mais pourquoi certains énonciateurs voient leurs récits s'imposer quand d'autres restent sans effet — question de sociologie du pouvoir que la littérature du sensemaking, centrée sur les processus cognitifs collectifs, laisse largement en suspens ⁶⁹⁴.

Une seconde restriction en découle. Les travaux qui structurent le champ narratif en organisation, de Vaara, Sonenshein et Boje (2016)⁶⁹⁵ à Vaara, Aranda et Etchanchu (2024)⁶⁹⁶, se sont construits sur des terrains nord-américains et nord-européens, dans des configurations où la légitimité rationnelle-légale constitue l'horizon d'attente ordinaire. Rien n'assure que les mécanismes décrits opèrent identiquement là où la légitimité de l'encadrement s'adosse à des ressorts que Weber aurait rangés du côté traditionnel. La dernière section examine ce que devient le cadre narratif dans un tel contexte, et formule à ce titre un programme de recherche plutôt qu'un résultat.

L'article procède en sept temps. Après avoir exposé la démarche (section 2), nous analysons la relation entre récit et légitimité (section 3), puis l'identité narrative du dirigeant (section 4). La section 5 examine la dimension performative et la production de sens, la section 6 le récit comme dispositif culturel, la section 7 les limites et les enjeux éthiques. La section 8 interroge la portée du cadre en contexte marocain.

2. Démarche : une revue intégrative de la littérature

Cet article procède d'une revue intégrative. La démarche est appropriée lorsqu'il s'agit non pas de mesurer l'état d'un savoir sur une question circonscrite, mais d'articuler des traditions théoriques développées séparément. À la différence de la revue systématique, qui vise l'exhaustivité, la revue intégrative assume une sélection orientée par une problématique et cherche à produire une synthèse conceptuelle à partir de corpus hétérogènes.

⁶⁹³ T. HERNES et D. OBSTFELD, « A temporal narrative view of sensemaking », *Organization Theory*, vol. 3, n° 4, 2022.

⁶⁹⁴ J. SANDBERG et H. TSOUKAS, « Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, n° S1, 2015, p. S6-S32.

⁶⁹⁵ E. VAARA, S. SONENSHEIN et D. BOJE, « Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research », *Academy of Management Annals*, vol. 10, n° 1, 2016, p. 495-560.

⁶⁹⁶ E. VAARA, A. M. ARANDA et H. ETCHANCHU, « Discursive legitimation: An integrative theoretical framework and agenda for future research », *Journal of Management*, vol. 50, n° 6, 2024, p. 2343-2373.



Le corpus a été constitué en deux temps. Un premier ensemble de textes fondateurs a été retenu sur critère de centralité disciplinaire : les œuvres de Weber, Ricoeur, Goffman, Weick et Czarniawska constituent les points d'appui reconnus de toute réflexion sur le récit, l'identité et l'autorité, et leur inclusion ne relevait pas d'un arbitrage. Un second ensemble a été construit par interrogation des bases Scopus et Web of Science sur la période 2010-2026, complétée par une recherche ciblée sur les plateformes francophones en accès ouvert et sur le portail IMIST, à partir de combinaisons des descripteurs suivants : *narrative leadership*, *organizational storytelling*, *sensemaking*, *sensegiving*, *organizational identity*, *discursive legitimation*, *charismatic leadership*, ainsi que leurs équivalents français. Trois critères d'inclusion ont été appliqués : publication dans une revue à comité de lecture ou chez un éditeur académique, contribution explicitement articulée à la dimension langagière du leadership, disponibilité du texte intégral.

Ont été exclus les travaux relevant du marketing narratif, de la communication politique et du storytelling de marque. Cette exclusion mérite justification, car elle écarte une part importante de la littérature francophone récente, qui s'est développée principalement de ce côté. Le motif n'est pas de commodité : l'objet de ces travaux — le récit adressé à un public externe — se distingue de celui qui nous occupe, le récit comme opérateur interne de légitimation. Ce déplacement des objets n'est du reste pas anodin, et nous y reviendrons.

Le corpus final compte cinquante-huit références, dont vingt-six postérieures à 2010. L'analyse a procédé par lecture thématique : chaque texte a été indexé selon la fonction narrative qu'il documente — légitimation, construction identitaire, production de sens, contestation — puis les textes ont été confrontés pour faire apparaître convergences, tensions et zones non traitées. C'est de cette confrontation que procède la structure de l'article, organisée par fonctions du récit plutôt que par auteurs.

Les limites de la démarche doivent être énoncées. Une revue intégrative reste tributaire des choix de son auteure : un autre découpage produirait une autre synthèse. La sélection privilégie par ailleurs la littérature anglophone, qui domine numériquement le champ, ce qui expose au risque d'en reconduire les présupposés. Enfin, l'article ne produit aucune donnée propre. Il travaille sur des travaux, et ses propositions ont le statut d'hypothèses interprétatives, non de résultats.

3. Le récit comme fondement de la légitimité

3.1 Weber revisité : du charisme donné au charisme attribué

La théorie webérienne de la légitimité constitue le point de départ de toute réflexion sur le fondement de l'autorité. Weber (1921-1922)⁶⁹⁷ distingue trois types purs : la légitimité traditionnelle, fondée sur la coutume et la révérence pour l'ordre établi ; la légitimité rationnelle-légale, fondée sur la croyance en la légalité des règles et dans la compétence de ceux qui les appliquent ; la légitimité charismatique, fondée sur la dévotion au caractère exemplaire d'un individu.

Dans les organisations contemporaines, la légitimité rationnelle-légale reste formellement dominante : le directeur général tient son autorité d'une nomination réglée. Mais cette légitimité de position ne produit pas par elle-même l'engagement, et c'est là que la dimension charismatique intervient — non comme don, mais comme construction.

La postérité du charisme webérien dans les sciences de gestion mérite d'être retracée avec précaution, car elle relève moins de la continuation que du détournement. House (1977)⁶⁹⁸, puis

⁶⁹⁷ M. WEBER, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr, 1921-1922. (Trad. fr. partielle, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.)

⁶⁹⁸ R. J. HOUSE, « A 1976 theory of charismatic leadership », in J. G. HUNT et L. L. LARSON (dir.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977, p. 189-207.



Conger et Kanungo (1987)⁶⁹⁹ et Bass (1985)⁷⁰⁰ dans sa théorie du leadership transformationnel, ont transposé la notion dans un cadre psychologique où le charisme redevient un attribut individuel, mesurable par questionnaire et corrélable à des indicateurs de performance. Antonakis, Bastardo, Jacquart et Shamir (2016)⁷⁰¹ ont dressé le bilan de cette transposition : concept mal défini, instruments de mesure incohérents entre eux, confusion persistante entre le charisme et ses effets supposés. Leur proposition — refonder le charisme comme signallement symbolique, c'est-à-dire comme acte de communication codé et interprété — le ramène paradoxalement vers la sociologie dont il était issu.

C'est en effet du côté de la sociologie qu'a été menée la relecture la plus fidèle à Weber. Joosse (2014)⁷⁰² montre que le charisme, chez Weber, n'est jamais une propriété du chef mais une attribution collective : il n'existe que dans la reconnaissance que lui accordent ceux qui s'y soumettent, et cette reconnaissance est un fait social susceptible d'être produit, entretenu et retiré. Le charisme n'est donc pas ce qui précède le discours et le rend efficace ; il est ce que le discours produit lorsqu'il rencontre une disposition collective à l'accueillir.

Cette précision engage tout notre propos. Le récit des origines, la vision d'un futur désirable, la mise en intrigue des épreuves surmontées ne sont pas les manifestations d'un charisme préexistant : ils en sont les conditions de production. Shamir, Arthur et House (1994)⁷⁰³ l'avaient pressenti en montrant que le leadership charismatique opère par une rhétorique de l'identité, dans laquelle les membres de l'organisation deviennent les protagonistes d'une aventure collective. Leur analyse conserve pourtant un dirigeant qui mobilise le récit comme un outil, là où la perspective sociologique invite à concevoir un dirigeant lui-même constitué par le récit qu'on accepte de lui reconnaître.

3.2 La légitimité construite : quand le discours fait le leader

La perspective constructiviste prolonge cette analyse en insistant sur le caractère processuel de la construction de l'autorité. La légitimité n'est pas un attribut que le dirigeant possède : c'est une qualité que d'autres lui accordent en réponse à des pratiques discursives et comportementales. Suddaby, Bitektine et Haack (2017)⁷⁰⁴ ont proposé de distinguer trois usages du terme, souvent confondus dans la littérature : la légitimité comme propriété d'une organisation, comme processus de légitimation, et comme perception individuelle. La distinction importe ici, car le travail narratif du dirigeant relève du deuxième registre tout en produisant ses effets dans le troisième.

Vaara, Aranda et Etchanchu (2024)⁷⁰⁵ ont récemment intégré ces travaux dans un cadre de la légitimation discursive qui en identifie les stratégies, les positions d'énonciation, les fondements normatifs et les arènes. Ce cadre permet de préciser ce qui, dans le discours du dirigeant, produit de la légitimité : moins le contenu propositionnel des énoncés que leur inscription dans des répertoires reconnus.

On comprend alors pourquoi une même décision peut être perçue comme légitime ou illégitime selon la façon dont elle est narrée. Une restructuration présentée comme une capitulation face aux

⁶⁹⁹ J. A. CONGER et R. N. KANUNGO, « Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 4, 1987, p. 637-647.

⁷⁰⁰ B. M. BASS, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985.

⁷⁰¹ J. ANTONAKIS, N. BASTARDOZ, P. JACQUART et B. SHAMIR, « Charisma: An ill-defined and ill-measured gift », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, n° 1, 2016, p. 293-319.

⁷⁰² P. JOOSSE, « Becoming a God: Max Weber and the social construction of charisma », *Journal of Classical Sociology*, vol. 14, n° 3, 2014, p. 266-283.

⁷⁰³ B. SHAMIR, M. B. ARTHUR et R. J. HOUSE, « The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research », *The Leadership Quarterly*, vol. 5, n° 1, 1994, p. 25-42.

⁷⁰⁴ R. SUDDABY, A. BITEKTINE et P. HAACK, « Legitimacy », *Academy of Management Annals*, vol. 11, n° 1, 2017, p. 451-478.

⁷⁰⁵ E. VAARA, A. M. ARANDA et H. ETCHANCHU, « Discursive legitimation: An integrative theoretical framework and agenda for future research », *Journal of Management*, vol. 50, n° 6, 2024, p. 2343-2373.



marchés financiers et la même restructuration présentée comme une étape douloureuse dans une trajectoire de transformation ne produisent pas les mêmes effets, alors que les faits sont identiques. Ce n'est pas seulement la décision qui compte, c'est le récit dans lequel elle s'insère.

Bennis et Nanus (1985)⁷⁰⁶ avaient identifié la gestion du sens comme l'une des compétences les plus discriminantes du leadership. Cette gestion est fondamentalement narrative : elle consiste à produire des récits cohérents qui articulent passé, présent et futur en un enchaînement signifiant. Boje (1991, 2001)⁷⁰⁷⁷⁰⁸, dans ses travaux sur le storytelling organisationnel, a montré que les organisations sont des systèmes narratifs — des espaces où les récits circulent, s'enchevêtrent et se disputent la définition de la réalité. Le pouvoir du dirigeant tient largement à sa capacité à faire de son récit celui que l'organisation se raconte à elle-même.

4. L'identité narrative du dirigeant

4.1 Ricoeur et l'identité comme récit de soi

Paul Ricoeur offre le cadre le plus élaboré pour penser l'identité narrative. Dans *Temps et récit* (1983-1985)⁷⁰⁹ et dans *Soi-même comme un autre* (1990)⁷¹⁰, il développe l'idée que l'identité d'une personne — et par extension d'une institution — se constitue dans et par les récits qu'elle produit sur elle-même, récits qui articulent des événements disparates en une unité temporelle cohérente. Ricoeur distingue deux formes d'identité que le français tend à confondre. L'identité *idem* désigne la même chose, la permanence à travers le changement. L'identité *ipse* désigne l'ipséité, le maintien de soi dans le temps par l'engagement — je suis celui qui fera ceci. La distinction est capitale : l'identité *idem* est donnée, l'identité *ipse* est construite et maintenue par des actes narratifs.

Appliquée au leadership, elle éclaire la manière dont les dirigeants gèrent leur identité dans des contextes mouvants. Celui qui affirme « nous avons toujours été une entreprise d'innovation » et celui qui déclare « nous nous engageons à devenir l'entreprise la plus responsable de notre secteur » ne mobilisent pas le même régime identitaire, et ne s'exposent pas aux mêmes formes de démenti. Le premier peut être contredit par l'histoire, le second par l'avenir.

Ce que Ricoeur nomme la mise en intrigue est au cœur de cette activité. Des événements disparates — réussites et échecs, décisions et conséquences — sont organisés en une configuration qui leur donne sens rétrospectivement. La mise en intrigue ne reflète pas une réalité préexistante : elle produit une intelligibilité qui n'existait pas avant l'acte narratif.

4.2 Entre *idem* et *ipse* : continuité et rupture

La tension entre continuité et rupture travaille en permanence le discours des dirigeants. Fusions, crises, réorientations stratégiques : toute transformation menace la continuité identitaire et exige un travail narratif spécifique.

Ce travail prend des formes distinctes. Lorsque la transformation est présentée comme l'accomplissement du récit fondateur — « nous revenons à ce que nous avons toujours été » —, le dirigeant mobilise l'identité *idem* pour légitimer le changement par référence à une essence permanente. Lorsqu'elle est présentée comme une promesse tenue, il mobilise l'identité *ipse* pour légitimer la rupture par l'engagement antérieur.

⁷⁰⁶ W. BENNIS et B. NANUS, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row, 1985.

⁷⁰⁷ D. M. BOJE, « The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 1, 1991, p. 106-126.

⁷⁰⁸ D. M. BOJE, *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, Londres, Sage, 2001.

⁷⁰⁹ P. RICCEUR, *Temps et récit*, t. I-III, Paris, Seuil, 1983-1985.

⁷¹⁰ P. RICCEUR, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.



Gioia, Schultz et Corley (2000)⁷¹¹, puis Gioia, Patvardhan, Hamilton et Corley (2013)⁷¹² dans une synthèse plus tardive, ont montré que les membres d'une organisation ont besoin de récits de continuité surtout dans les périodes de transformation radicale. Le changement le plus profond est souvent celui qui parvient à se présenter comme le moins disruptif. Schultz et Hernes (2013)⁷¹³ ont précisé le mécanisme : la mémoire organisationnelle, sous ses formes textuelles, matérielles et orales, est mobilisée sélectivement pour projeter des identités futures, de sorte que le passé sert moins à établir ce que l'organisation fut qu'à rendre plausible ce qu'elle annonce devenir.

Basque et Langley (2018)⁷¹⁴ en donnent une illustration remarquable en suivant sur quatre-vingts ans les invocations de la figure du fondateur dans une organisation coopérative. À mesure que l'origine s'éloigne, la figure gagne en abstraction et en malléabilité : elle cesse d'être une personne pour devenir un répertoire d'arguments mobilisables dans des débats contemporains que le fondateur n'aurait pas compris.

Dutton et Dukerich (1991)⁷¹⁵, enfin, ont montré comment les dirigeants répondent aux menaces contre l'image organisationnelle par des constructions narratives qui restaurent la cohérence identitaire. Lorsque l'image externe se dégrade, on déploie des récits de rédemption, de transformation ou de clarification qui cherchent à réconcilier l'image et l'identité revendiquée.

5. Performance sociale et production du sens

5.1 Goffman et la mise en scène du dirigeant

La sociologie dramaturgique de Goffman (1959)⁷¹⁶ offre un cadre fécond pour analyser la dimension performative du leadership. La vie sociale y est conçue comme une scène sur laquelle les individus donnent des représentations destinées à produire une impression sur leurs audiences.

Le dirigeant gère son image dans les régions antérieures — comités de direction, assemblées, communications aux équipes — en mobilisant les ressources de la mise en scène : le décor, les accessoires, et surtout le récit. Mais Goffman attire aussi l'attention sur les régions postérieures, ces coulisses où l'acteur prépare sa performance et se repose de son rôle. Pour le dirigeant, ce sont les conversations informelles, les réunions restreintes, les hésitations qui précèdent les annonces. La tension entre la cohérence exigée par la scène publique et la complexité de l'expérience privée constitue une source permanente de fragilité.

La notion de stigmatisme ⁷¹⁷ éclaire par ailleurs la manière dont certains dirigeants traitent des attributs potentiellement disqualifiants — origine sociale atypique, genre, âge — en les intégrant à leur récit de soi jusqu'à les convertir en ressources. Le dirigeant venu du terrain qui comprend les réalités opérationnelles, la dirigeante qui a franchi le plafond de verre : autant de récits qui transforment un handicap possible en attribut de légitimité.

⁷¹¹ D. A. GIOIA, M. SCHULTZ et K. G. CORLEY, « Organizational identity, image, and adaptive instability », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, p. 63-81.

⁷¹² D. A. GIOIA, S. D. PATVARDHAN, A. L. HAMILTON et K. G. CORLEY, « Organizational identity formation and change », *Academy of Management Annals*, vol. 7, n° 1, 2013, p. 123-193.

⁷¹³ M. SCHULTZ et T. HERNES, « A temporal perspective on organizational identity », *Organization Science*, vol. 24, n° 1, 2013, p. 1-21.

⁷¹⁴ J. BASQUE et A. LANGLEY, « Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work », *Organization Studies*, vol. 39, n° 12, 2018, p. 1685-1708.

⁷¹⁵ J. E. DUTTON et J. M. DUKERICH, « Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, 1991, p. 517-554.

⁷¹⁶ E. GOFFMAN, *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Doubleday, 1959. (Trad. fr. *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit, 1973.)

⁷¹⁷ E. GOFFMAN, *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.



5.2 Weick : le récit comme fabrique du sens

Karl Weick occupe une place centrale dans la théorie du sensemaking. Dans *Sensemaking in Organizations* (1995)⁷¹⁸, il soutient que les organisations n'existent pas indépendamment des interprétations que leurs membres en produisent : ce sont des réalités en construction permanente, où l'activité narrative joue un rôle fondamental.

Le sensemaking désigne le processus par lequel individus et collectifs répondent à l'équivocité de leur environnement en construisant des interprétations rétrospectives cohérentes. Ce processus est narratif : on fait sens d'une situation en la racontant, en l'inscrivant dans une histoire qui relie des événements épars. Selon la formule que Weick emprunte à Wallas (1926)⁷¹⁹, « how can I know what I think until I see what I say? » — le sens n'est pas produit avant le récit, il émerge dans l'acte narratif. La synthèse de Maitlis et Christianson (2014)⁷²⁰ a depuis consolidé ce programme en distinguant les déclencheurs, les processus et les issues du sensemaking, et en isolant le sensegiving comme activité spécifique par laquelle certains acteurs cherchent à orienter l'interprétation des autres. Kraft, Sparr et Peus (2018)⁷²¹ ont montré que ce sensegiving n'est pas unilatéral : dirigeants et collaborateurs s'ajustent réciproquement, selon des modes qui varient avec la phase du changement.

La perspective a fait l'objet d'une évaluation critique substantielle. Sandberg et Tsoukas (2015)⁷²² reprochent au paradigme son caractère épisodique — le sensemaking n'y surgirait qu'en situation d'interruption —, son biais cognitiviste et sa sous-théorisation du pouvoir. Leur reformulation phénoménologique ⁷²³ distingue quatre formes de sensemaking selon le degré d'engagement pratique de l'acteur, et fonde ainsi le rapprochement avec l'herméneutique ricœurienne que Hernes et Obstfeld (2022)⁷²⁴ ont ensuite formalisé. Weick lui-même (2020)⁷²⁵ a relu sa trajectoire en reconnaissant que le concept avait été mobilisé bien au-delà de ce qu'il en attendait.

Pour le leadership, l'enseignement est clair. Le rôle premier du dirigeant n'est pas de décider dans un environnement clairement perçu ; c'est de construire une perception partagée qui rende possibles des décisions cohérentes. En nommant les enjeux, en définissant ce qui fait problème, il produit le cadre dans lequel ses collaborateurs pensent et agissent.

En situation de crise, cette fonction devient critique. L'analyse par Weick (1993)⁷²⁶ de la catastrophe de Mann Gulch, où une équipe de pompiers périt parce que son chef ne parvient plus à maintenir un ordre interprétable, montre ce qu'il en coûte lorsque le récit s'effondre : l'action collective devient impossible avant même que la situation ne devienne désespérée.

⁷¹⁸ K. E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.

⁷¹⁹ G. WALLAS, *The Art of Thought*, Londres, Jonathan Cape, 1926.

⁷²⁰ S. MAITLIS et M. CHRISTIANSON, « Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward », *Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, 2014, p. 57-125.

⁷²¹ A. KRAFT, J. L. SPARR et C. PEUS, « Giving and making sense about change: The back and forth between leaders and employees », *Journal of Business and Psychology*, vol. 33, n° 1, 2018, p. 71-87.

⁷²² J. SANDBERG et H. TSOUKAS, « Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, n° S1, 2015, p. S6-S32.

⁷²³ J. SANDBERG et H. TSOUKAS, « Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology », *Organization Theory*, vol. 1, n° 1, 2020.

⁷²⁴ T. HERNES et D. OBSTFELD, « A temporal narrative view of sensemaking », *Organization Theory*, vol. 3, n° 4, 2022.

⁷²⁵ K. E. WEICK, « Sensemaking, organizing, and surpassing: A handoff », *Journal of Management Studies*, vol. 57, n° 7, 2020, p. 1420-1431.

⁷²⁶ K. E. WEICK, « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, 1993, p. 628-652.



5.3 Czarniawska : l'organisation comme texte

Czarniawska (1997, 1998)⁷²⁷ porte le tournant narratif à son terme en proposant de concevoir l'organisation comme un texte — non une entité substantielle, mais un processus continu de narration et de re-narration. Les membres d'une organisation ne se contentent pas de la raconter : ils la constituent par leurs récits.

Si l'organisation est un texte, le dirigeant en est un auteur privilégié, non l'auteur unique. Sa compétence narrative ne consiste pas à produire le récit vrai de l'organisation, mais celui qui parvient à s'imposer comme le plus cohérent et le plus engageant. Czarniawska souligne que les récits organisationnels empruntent à des répertoires culturellement disponibles — le héros, la chute et la rédemption, le progrès, la communauté menacée — qui les rendent immédiatement intelligibles. Le dirigeant habile n'invente pas ses formes narratives : il sélectionne dans un stock existant celles qui résonneront avec son auditoire.

5.4 Le récit contesté : polyphonie et antenarration

Concevoir le dirigeant comme auteur de l'organisation expose à un contresens qu'il faut lever. L'organisation n'est pas un texte dont il tiendrait seul la plume ; c'est un espace de concurrence narrative où son récit rencontre d'autres récits, souvent moins audibles mais rarement absents. Boje (1991)⁷²⁹ l'avait établi en montrant que les histoires circulent par fragments et allusions, sans qu'aucune version canonique ne s'impose durablement.

Vaara et Tienari (2011)⁷³⁰ ont donné à ce constat une portée théorique en analysant la légitimation narrative d'une fusion transfrontalière. Les récits produits par la direction y suscitent des contre-récits — de résistance, d'ironie, de nostalgie — qui ne les remplacent pas mais les altèrent, les contraignent à se reformuler, et finissent parfois par s'y inscrire. La notion d'antenarration désigne précisément ces récits en formation, fragmentaires et non stabilisés, qui travaillent l'organisation sous le récit officiel.

Il en résulte une correction importante. Le pouvoir narratif du dirigeant ne consiste pas à occuper seul l'espace du récit, ce qu'aucun dirigeant ne parvient à faire, mais à maintenir son récit en position dominante dans un espace disputé. Cette position est instable par construction. Et sa perte prend rarement la forme d'un renversement : c'est plutôt une érosion, le moment où les collaborateurs continuent d'écouter le récit officiel sans plus en faire l'usage qui lui donnait sa réalité sociale.

6. Les récits du dirigeant comme dispositif culturel

6.1 Vision, mission, valeurs

La trilogie vision-mission-valeurs constitue le dispositif narratif canonique du management contemporain. Popularisée par une littérature managériale à large diffusion ⁷³¹ dont l'autorité tient moins à sa validité empirique qu'à son efficacité prescriptive, elle structure aujourd'hui la quasi-totalité des organisations formelles. Le fait qu'une entreprise se sente tenue d'afficher une vision est en lui-même un fait social, indépendamment de ce que cette vision produit.

⁷²⁷ B. CZARNIAWSKA, *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, Chicago, University of Chicago Press, 1997.

⁷²⁸ B. CZARNIAWSKA, *A Narrative Approach to Organization Studies*, Thousand Oaks, Sage, 1998.

⁷²⁹ D. M. BOJE, « The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 1, 1991, p. 106-126.

⁷³⁰ E. VAARA et J. TIENARI, « On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger », *Organization Science*, vol. 22, n° 2, 2011, p. 370-390.

⁷³¹ T. J. PETERS et R. H. WATERMAN, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper & Row, 1982.

⁷³² J. C. COLLINS et J. I. PORRAS, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Harper Business, 1994.



Le dispositif est narratif dans sa structure. La vision raconte le futur souhaitable ; la mission dit pourquoi l'organisation existe ; les valeurs énoncent son caractère moral. Ensemble, ces trois récits forment une architecture qui prétend donner cohérence à l'ensemble des décisions.

Ce qui distingue une vision mobilisatrice d'un énoncé creux tient à des propriétés narratives identifiables : concision, images concrètes plutôt qu'abstractions, inscription dans un défi qui excède les intérêts particuliers, attribution d'un rôle à chacun dans l'histoire collective 733734. Martin (1992)735 a montré pour sa part que les valeurs ne deviennent opérantes que portées par des récits vivants. La valeur « intégrité » inscrite dans une charte ne modifie aucun comportement ; l'histoire du dirigeant qui a refusé un contrat lucratif contraire aux principes de la maison, racontée et reracontée, devient un vecteur de socialisation.

6.2 Récits de crise et de renaissance

Les organisations traversent des crises qui mettent à l'épreuve la cohérence narrative dont le dirigeant est le garant. La façon dont il raconte la crise conditionne largement la capacité collective à la traverser.

Gabriel (2000)736 identifie plusieurs structures récurrentes. Le récit épique présente la crise comme une épreuve héroïque traversée sous la conduite d'un dirigeant providentiel. Le récit tragique reconnaît la perte, honore ceux qui en ont pâti et construit sur le deuil une promesse de renouveau — plus rare, mais souvent plus crédible. Le récit de rédemption présente la crise comme la conséquence d'erreurs passées et la transformation comme l'occasion de devenir enfin ce que l'on aurait dû être.

Benoit (1995)737, dans sa théorie de la restauration de l'image, a répertorié les stratégies par lesquelles organisations et dirigeants répondent aux crises réputationnelles : dénégation, déplacement de responsabilité, minimisation, renforcement, correction, mortification. Toutes sont narratives : elles proposent un récit alternatif qui réinterprète les événements.

La difficulté tient à la tension entre crédibilité et désirabilité. Un récit trop lisse, qui ne reconnaît pas les difficultés, perd sa crédibilité. Un récit trop sombre démobilise. L'équilibre entre la reconnaissance d'une vérité difficile et le maintien d'une perspective engageante constitue l'exercice le plus exigeant du travail narratif.

7. Limites et zones d'ombre

7.1 Dissonance narrative et perte de crédibilité

La puissance du récit a pour contrepartie une vulnérabilité spécifique. Les récits échouent par incohérence interne, lorsque les histoires se contredisent ; par incohérence externe, lorsqu'ils démentent l'expérience vécue ; par épuisement, lorsque les mêmes formules répétées perdent leur force.

La dissonance narrative — l'écart entre le récit officiel et l'expérience — est l'une des sources les plus puissantes de cynisme organisationnel. Argyris et Schön (1978)738 l'ont analysée à travers la distinction entre théories professées et théories en usage. Lorsque les collaborateurs constatent l'écart de manière répétée, ils cessent d'accorder crédit aux récits, et avec eux à la culture qu'ils prétendent instituer.

733 J. M. KOUZES et B. Z. POSNER, *The Leadership Challenge*, 2e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

734 H. GARDNER, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, Basic Books, 1995.

735 J. MARTIN, *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York, Oxford University Press, 1992.

736 Y. GABRIEL, *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

737 W. L. BENOIT, *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, Albany, SUNY Press, 1995.

738 C. ARGYRIS et D. A. SCHÖN, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley, 1978.



Alvesson (1996)⁷³⁹ a montré que la multiplication des attentes adressées aux dirigeants en matière de vision et d'inspiration crée une pression considérable, à laquelle beaucoup répondent par une performance charismatique déconnectée de toute substance stratégique. Tourish (2013)⁷⁴⁰ a documenté plus largement la face coercitive du leadership transformationnel, en montrant comment l'exigence d'adhésion enthousiaste peut fonctionner, dans des organisations ordinaires, comme un dispositif de contrôle d'autant plus efficace qu'il se présente comme émancipateur.

7.2 L'authenticité comme accomplissement discursif

La question de l'authenticité mérite un traitement plus circonspect que celui qu'on lui réserve habituellement. Le courant du leadership authentique ⁷⁴¹742 a fait de la cohérence entre le discours public et les valeurs profondes un critère de qualité, et a produit des instruments prétendant la mesurer. Alvesson et Einola (2019)⁷⁴³ ont montré la fragilité de l'édifice : le construit repose sur une conception essentialiste du soi que la sociologie a abandonnée, son raisonnement est tautologique — un leadership est authentique s'il produit de bons effets, et ses bons effets prouvent son authenticité —, et ses échelles ne mesurent pas la même chose d'une étude à l'autre. L'échange contradictoire publié ensuite ⁷⁴⁴744 n'a pas clos le débat, mais il a rendu intenable la mobilisation du concept comme allant de soi.

Cette critique renforce plutôt qu'elle n'affaiblit notre analyse. Si l'authenticité n'est pas une propriété du dirigeant mais un effet produit sur ses interlocuteurs, elle relève du travail narratif. Hatch et Schultz (2017)⁷⁴⁵ le montrent avec précision : ce que les acteurs reconnaissent comme authentique dans le recours d'une entreprise à sa propre histoire résulte de cinq micro-opérations discursives — redécouvrir, recontextualiser, réclamer, renouveler, réenchâsser — qui n'ont rien de spontané. L'authenticité perçue est un accomplissement, non une origine.

Reste la tension que l'analyse goffmanienne rend inévitable : toute prise de parole publique est une performance, et l'exigence d'authenticité demande aux dirigeants de paraître ne pas jouer un rôle qu'ils jouent nécessairement. Cette injonction contradictoire, plutôt qu'un défaut de sincérité individuelle, explique une part du malaise que rapportent les cadres dirigeants dans l'exercice de leur fonction expressive.

7.3 Le narratif comme manipulation

La question éthique doit être posée sans détour. Si le dirigeant est un producteur de récits qui orientent les représentations et les comportements, où passe la frontière entre la narration légitime et la manipulation ?

Burns (1978)⁷⁴⁶ l'avait formulée en termes moraux à travers la notion de pseudo-transformationnel : un leadership peut mobiliser toutes les ressources de l'inspiration au service de fins qui ne servent

⁷³⁹ M. ALVESSON, « Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation », *The Leadership Quarterly*, vol. 7, n° 4, 1996, p. 455-485.

⁷⁴⁰ D. TOURISH, *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*, Hove, Routledge, 2013.

⁷⁴¹ F. LUTHANS et B. J. AVOLIO, « Authentic leadership development », in K. S. CAMERON, J. E. DUTTON et R. E. QUINN (dir.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003, p. 241-258.

⁷⁴² B. J. AVOLIO et W. L. GARDNER, « Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 3, 2005, p. 315-338.

⁷⁴³ M. ALVESSON et K. EINOLA, « Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies », *The Leadership Quarterly*, vol. 30, n° 4, 2019, p. 383-395.

⁷⁴⁴ W. L. GARDNER, E. P. KARAM, M. ALVESSON et K. EINOLA, « Authentic leadership theory: The case for and against », *The Leadership Quarterly*, vol. 32, n° 6, 2021, art. 101495.

⁷⁴⁵ M. J. HATCH et M. SCHULTZ, « Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group », *Administrative Science Quarterly*, vol. 62, n° 4, 2017, p. 657-697.

⁷⁴⁶ J. M. BURNS, *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.



pas ceux qu'il mobilise. Auvinen, Lämsä, Sintonen et Takala (2013)⁷⁴⁷ ont donné à cette intuition un contenu empirique en identifiant, à partir d'entretiens avec des dirigeants, quatre formes de manipulation narrative — de la sélection intéressée des faits à la fabrication de récits destinés à produire une identification dont le dirigeant sait qu'elle est infondée.

À l'échelle des organisations ordinaires, les formes en sont familières. Le dirigeant qui invoque la « grande famille » pour justifier des heures non rémunérées, celui qui présente des licenciements comme une « opportunité de transformation », celui qui mobilise le « projet commun » pour recouvrir des intérêts actionnariaux : autant d'usages qui exploitent la puissance identificatoire du récit à des fins qui ne sont pas celles de ses destinataires.

Bennis et Nanus (1985)⁷⁴⁸ distinguaient le dirigeant du manipulateur par la relation au bien commun. La distinction est claire en théorie, difficile à établir en pratique, dans la mesure où les intérêts des dirigeants et ceux de leur organisation sont souvent inextricables. Une perspective éthique peut néanmoins énoncer quelques conditions. Le récit doit être véridique dans ses éléments factuels, même s'il reste sélectif dans son cadrage. Il doit être cohérent avec les pratiques. Il doit laisser subsister l'espace des récits alternatifs plutôt que chercher à le fermer. Et il doit servir un projet identifiable plutôt que des intérêts particuliers déguisés.

8. Le cadre narratif à l'épreuve d'un autre contexte institutionnel

Les travaux mobilisés jusqu'ici partagent une caractéristique rarement explicitée : ils décrivent des organisations où la légitimité rationnelle-légale constitue le régime dominant, les autres formes apparaissant comme des résidus. Cette configuration n'a rien d'universel, et il est permis de formuler à ce sujet une hypothèse que seul un travail empirique pourrait valider. Dans un tissu productif où l'entreprise familiale occupe une place structurante, comme c'est le cas au Maroc, on peut supposer que la légitimité de la direction s'adosse pour partie à des ressorts que Weber aurait rangés du côté traditionnel : la filiation, l'ancienneté d'une position sociale, l'appartenance à un réseau de notabilité. Si cette hypothèse se vérifiait, le récit du dirigeant n'opérerait pas dans le vide institutionnel qu'un lecteur du corpus anglophone pourrait supposer ; il s'articulerait à des sources de légitimité qui lui préexistent et qui, selon les configurations, le renforcent ou le rendent superflu. C'est précisément ce que la recherche disponible ne permet pas encore de trancher.

L'apport le plus substantiel sur ce point vient d'Algérie. Baba, Hemissi et Hafsi (2021)⁷⁴⁹ montrent, à partir de quatre grandes entreprises familiales, que l'identité nationale informe l'identité organisationnelle par trois mécanismes — protection, justification, adaptation — et que l'identité organisationnelle peut fonctionner comme réponse d'affirmation sociale dans un environnement institutionnel contraignant. Leur analyse n'est pas narrative au sens strict, mais elle établit ce dont notre propos a besoin : dans ces contextes, l'identité de l'organisation se construit en dialogue avec un récit collectif qui la déborde.

Au Maroc, la recherche sur le storytelling s'est développée principalement du côté du marketing, du territoire et de la communication de marque 750751752. L'usage du récit comme opérateur de

⁷⁴⁷ T. AUVINEN, A.-M. LÄMSÄ, T. SINTONEN et T. TAKALA, « Leadership manipulation and ethics in storytelling », *Journal of Business Ethics*, vol. 116, n° 2, 2013, p. 415-431.

⁷⁴⁸ W. BENNIS et B. NANUS, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row, 1985.

⁷⁴⁹ S. BABA, O. HEMISSI et T. HAFSI, « National identity and organizational identity in Algeria: Interactions and influences », *M@n@gement*, vol. 24, n° 2, 2021, p. 66-85.

⁷⁵⁰ Y. MATOUG et I. BOURIQUI, « Storytelling: tool of attraction and mobilization of the Moroccan qualified diaspora », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 7, n° 2, 2024, p. 466-494.

⁷⁵¹ O. CHBAR, « Storytelling : prolongement du conte populaire ? Étude sur la persistance du conte dans les pratiques économiques contemporaines », *Revue Economie & Kapital*, vol. 1, n° 31, 2026.

⁷⁵² F. MAKACH, « Le storytelling numérique comme dispositif de patrimonialisation territoriale : analyse des médiations sociales du safran de Taliouine », *Revue du LaRSLAME*, n° 15, 2026.



légitimation à l'intérieur de l'organisation, et son articulation à la construction identitaire, restent en revanche peu explorés : les travaux consacrés à la culture et à l'identité d'entreprise privilégient des approches quantitatives 753 ou processuelles 754 plutôt qu'interprétatives. Ce n'est donc pas d'un vide bibliographique qu'il s'agit, mais d'un déplacement d'objet : le vocabulaire du récit est disponible, il n'a simplement pas encore été tourné vers l'intérieur des organisations.

Trois directions de recherche se dessinent. La première porterait sur la coexistence, dans le discours des dirigeants marocains, de registres de légitimation hétérogènes — la performance, la filiation, la responsabilité sociale, parfois la référence religieuse — et sur la manière dont le travail narratif les articule sans les faire apparaître comme contradictoires. La deuxième examinerait la circulation des répertoires importés, ceux de la vision et des valeurs, dans des organisations dont l'histoire ne les a pas produits : sont-ils réinterprétés, appliqués formellement, ou tenus pour un langage réservé à la communication externe ? La troisième s'intéresserait aux effets de la pluralité linguistique, l'arabe dialectal, l'arabe standard et le français ne se répartissant pas indifféremment entre les scènes du discours managérial, ce qui affecte nécessairement la portée des récits selon la langue dans laquelle ils sont tenus.

9. Conclusion : le dirigeant comme auteur parmi d'autres

Ce parcours conduit à une proposition que l'on peut énoncer simplement : le leadership est une pratique narrative, et cette dimension n'est pas un ornement qui s'ajouterait à des compétences réelles de décision et de gestion. Elle en est la condition, le substrat sans lequel aucune décision ne se communique, aucune action ne se coordonne, aucun engagement ne se suscite.

Les cadres mobilisés convergent. Weber, relu par la sociologie contemporaine, fait du charisme une attribution collective plutôt qu'un don. Ricoeur donne à l'identité sa structure narrative. Goffman rappelle que l'autorité se donne à voir. Weick fait du récit l'opération même par laquelle une situation devient interprétable. Czarniawska conçoit l'organisation comme un texte en perpétuelle réécriture. Ensemble, ces perspectives établissent que la dimension narrative de l'autorité n'est pas une métaphore commode mais une réalité constitutive.

Il faut cependant se garder de la conclusion trop nette. Le dirigeant est un auteur parmi d'autres, et le récit qu'il propose n'est jamais reçu tel qu'émis. Les travaux sur la polyphonie et l'antenarration rappellent que l'espace narratif d'une organisation reste disputé, y compris lorsqu'il paraît silencieux. C'est d'ailleurs ce qui fonde la portée politique de la question : le récit dominant n'est jamais neutre, il porte des définitions de ce qui compte, de ce qui est naturel, de ce qui est possible. La capacité à maintenir vivantes des interprétations minoritaires constitue à ce titre une ressource dont la sociologie des organisations a intérêt à documenter les conditions d'exercice.

Deux directions de travail restent ouvertes. Sur le plan empirique, les pratiques langagières concrètes des dirigeants demandent à être observées plutôt que déduites : la manière dont ils racontent la transformation, gèrent les récits de crise, voient leur storytelling évoluer au cours d'un mandat. Sur le plan normatif, une éthique du leadership narratif reste à construire, qui distinguerait les pratiques légitimes d'alignement de celles qui exploitent la puissance du récit à des fins qui ne sont pas partagées.

Références

A. AGHRAIGE et M. SGUENFLE, « L'identité organisationnelle, un processus opérationnel de la gestion du changement et de la performance organisationnelle », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 8, n° 3, 2025.

753 A. AMINE et N. AMINE, « Spécificités de la culture organisationnelle de la PME marocaine : une étude empirique », *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, n° 2, 2010, p. 1-20.

754 A. AGHRAIGE et M. SGUENFLE, « L'identité organisationnelle, un processus opérationnel de la gestion du changement et de la performance organisationnelle », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 8, n° 3, 2025.



- A. AMINE et N. AMINE, « Spécificités de la culture organisationnelle de la PME marocaine : une étude empirique », *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, n° 2, 2010, p. 1-20.
- A. KRAFT, J. L. SPARR et C. PEUS, « Giving and making sense about change: The back and forth between leaders and employees », *Journal of Business and Psychology*, vol. 33, n° 1, 2018, p. 71-87.
- B. CZARNIAWSKA, *A Narrative Approach to Organization Studies*, Thousand Oaks, Sage, 1998.
- B. CZARNIAWSKA, *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, Chicago, University of Chicago Press, 1997.
- B. J. AVOLIO et W. L. GARDNER, « Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 3, 2005, p. 315-338.
- B. M. BASS, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985.
- B. SHAMIR, M. B. ARTHUR et R. J. HOUSE, « The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research », *The Leadership Quarterly*, vol. 5, n° 1, 1994, p. 25-42.
- C. ARGYRIS et D. A. SCHÖN, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley, 1978.
- D. A. GIOIA, M. SCHULTZ et K. G. CORLEY, « Organizational identity, image, and adaptive instability », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, p. 63-81.
- D. A. GIOIA, S. D. PATVARDHAN, A. L. HAMILTON et K. G. CORLEY, « Organizational identity formation and change », *Academy of Management Annals*, vol. 7, n° 1, 2013, p. 123-193.
- D. M. BOJE, *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, Londres, Sage, 2001.
- D. M. BOJE, « The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 1, 1991, p. 106-126.
- D. TOURISH, *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*, Hove, Routledge, 2013.
- E. GOFFMAN, *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.
- E. GOFFMAN, *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Doubleday, 1959. (Trad. fr. *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit, 1973.)
- E. VAARA et J. TIENARI, « On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger », *Organization Science*, vol. 22, n° 2, 2011, p. 370-390.
- E. VAARA, A. M. ARANDA et H. ETCHANCHU, « Discursive legitimation: An integrative theoretical framework and agenda for future research », *Journal of Management*, vol. 50, n° 6, 2024, p. 2343-2373.
- E. VAARA, S. SONENSHEIN et D. BOJE, « Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research », *Academy of Management Annals*, vol. 10, n° 1, 2016, p. 495-560.
- F. LUTHANS et B. J. AVOLIO, « Authentic leadership development », in K. S. CAMERON, J. E. DUTTON et R. E. QUINN (dir.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003, p. 241-258.
- F. MAKACH, « Le storytelling numérique comme dispositif de patrimonialisation territoriale : analyse des médiations sociales du safran de Taliouine », *Revue du LaRSLAME*, n° 15, 2026.
- G. WALLAS, *The Art of Thought*, Londres, Jonathan Cape, 1926.
- H. GARDNER, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, Basic Books, 1995.
- J. A. CONGER et R. N. KANUNGO, « Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 4, 1987, p. 637-647.



- J. ANTONAKIS, N. BASTARDOZ, P. JACQUART et B. SHAMIR, « Charisma: An ill-defined and ill-measured gift », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, n° 1, 2016, p. 293-319.
- J. BASQUE et A. LANGLEY, « Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work », *Organization Studies*, vol. 39, n° 12, 2018, p. 1685-1708.
- J. C. COLLINS et J. I. PORRAS, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Harper Business, 1994.
- J. E. DUTTON et J. M. DUKERICH, « Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, 1991, p. 517-554.
- J. M. BURNS, *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.
- J. M. KOUZES et B. Z. POSNER, *The Leadership Challenge*, 2e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 1995.
- J. MARTIN, *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York, Oxford University Press, 1992.
- J. SANDBERG et H. TSOUKAS, « Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, n° S1, 2015, p. S6-S32.
- J. SANDBERG et H. TSOUKAS, « Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology », *Organization Theory*, vol. 1, n° 1, 2020.
- K. E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- K. E. WEICK, « Sensemaking, organizing, and surpassing: A handoff », *Journal of Management Studies*, vol. 57, n° 7, 2020, p. 1420-1431.
- K. E. WEICK, « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, 1993, p. 628-652.
- M. ALVESSON et K. EINOLA, « Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies », *The Leadership Quarterly*, vol. 30, n° 4, 2019, p. 383-395.
- M. ALVESSON, « Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation », *The Leadership Quarterly*, vol. 7, n° 4, 1996, p. 455-485.
- M. J. HATCH et M. SCHULTZ, « Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group », *Administrative Science Quarterly*, vol. 62, n° 4, 2017, p. 657-697.
- M. SCHULTZ et T. HERNES, « A temporal perspective on organizational identity », *Organization Science*, vol. 24, n° 1, 2013, p. 1-21.
- M. WEBER, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr, 1921-1922. (Trad. fr. partielle, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.)
- O. CHBAR, « Storytelling : prolongement du conte populaire ? Étude sur la persistance du conte dans les pratiques économiques contemporaines », *Revue Economie & Kapital*, vol. 1, n° 31, 2026.
- P. JOOSSE, « Becoming a God: Max Weber and the social construction of charisma », *Journal of Classical Sociology*, vol. 14, n° 3, 2014, p. 266-283.
- P. RICCEUR, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.
- P. RICCEUR, *Temps et récit*, t. I-III, Paris, Seuil, 1983-1985.
- R. J. HOUSE, « A 1976 theory of charismatic leadership », in J. G. HUNT et L. L. LARSON (dir.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977, p. 189-207.
- R. SUDDABY, A. BITEKTINE et P. HAACK, « Legitimacy », *Academy of Management Annals*, vol. 11, n° 1, 2017, p. 451-478.
- S. BABA, O. HEMISSI et T. HAFSI, « National identity and organizational identity in Algeria: Interactions and influences », *M@n@gement*, vol. 24, n° 2, 2021, p. 66-85.
- S. MAITLIS et M. CHRISTIANSON, « Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward », *Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, 2014, p. 57-125.



- T. AUVINEN, A.-M. LÄMSÄ, T. SINTONEN et T. TAKALA, « Leadership manipulation and ethics in storytelling », *Journal of Business Ethics*, vol. 116, n° 2, 2013, p. 415-431.
- T. HERNES et D. OBSTFELD, « A temporal narrative view of sensemaking », *Organization Theory*, vol. 3, n° 4, 2022.
- T. J. PETERS et R. H. WATERMAN, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper & Row, 1982.
- W. BENNIS et B. NANUS, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row, 1985.
- W. L. BENOIT, *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, Albany, SUNY Press, 1995.
- W. L. GARDNER, E. P. KARAM, M. ALVESSON et K. EINOLA, « Authentic leadership theory: The case for and against », *The Leadership Quarterly*, vol. 32, n° 6, 2021, art. 101495.
- Y. GABRIEL, *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- Y. MATOUG et I. BOURIQUI, « Storytelling: tool of attraction and mobilization of the Moroccan qualified diaspora », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 7, n° 2, 2024, p. 466-494.