



HAL
open science

La mise en récit dans les discours de l'entreprise : le cas de Wal-Mart

Catherine Resche

► To cite this version:

Catherine Resche. La mise en récit dans les discours de l'entreprise : le cas de Wal-Mart. La mise en récit dans les discours spécialisés, 2, Peter Lang, pp.185-208, 2016, Aspects linguistiques et culturels des discours spécialisés, 978-3-0343-2068-9. hal-04061325

HAL Id: hal-04061325

<https://hal.sorbonne-universite.fr/hal-04061325v1>

Submitted on 6 Apr 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La mise en récit dans les discours de l'entreprise : le cas de Wal-Mart

Catherine RESCHE

Université Panthéon-Assas – Paris 2 / CeLiSo Université Paris 4 Sorbonne

Le monde de l'entreprise a fait et fait encore l'objet de nombreuses études par des spécialistes venant de divers horizons : économistes, sociologues, psychologues, gestionnaires s'y sont intéressés pour des raisons évidentes puisque l'entreprise est une organisation qui implique un grand nombre de parties prenantes au niveau national et souvent international : elle crée des emplois, gère des hommes, a des responsabilités importantes qui se traduisent désormais en termes de responsabilité sociale et environnementale et de citoyenneté. Par conséquent, l'entreprise a la responsabilité de durer pour conserver les emplois créés, de faire face à la concurrence pour survivre, d'honorer ses engagements, d'établir, maintenir ou, le cas échéant, restaurer sa réputation. Pour ce faire, il lui faut communiquer sur ses engagements, sa mission, ses valeurs, ses actions, sa vision. Pour le linguiste, les nombreux moyens dont l'entreprise dispose pour communiquer constituent alors un terrain d'investigation quant à la façon dont elle se présente et se raconte.

L'objet de cette étude est précisément d'analyser la place, la forme et la fonction de la mise en récit dans les discours de l'entreprise, en nous appuyant sur une entreprise connue internationalement, Wal-Mart, symbole d'une croissance impressionnante au fil des années, dont la mission louable est résumée dans un slogan simple (*Every Day Low Prices*), mais qui n'est pas à l'abri de critiques et doit sans cesse veiller à soigner le récit qu'elle offre d'elle-même pour devancer les critiques ou répondre au récit extérieur qui pourrait remettre en cause son image et lui nuire.

Notre étude est organisée de la manière suivante. Avant de présenter notre corpus, nous apportons des précisions quant à la spécificité du concept pour l'entreprise (Boje 2011) et expliquons notre approche. Puis nous nous intéressons au récit de l'entreprise par l'entreprise et aux stratégies qu'elle met en œuvre pour présenter un récit cohérent et construire une image positive. Nous envisageons ensuite des sources de récit externes à la direction de l'entreprise pour prendre la mesure du contre-récit, et disposer ainsi d'un autre point de vue. Enfin, nous analysons la façon dont les dirigeants réagissent en réponse aux critiques pour offrir le récit d'une transformation. En conclusion, nous dressons le bilan de l'étude afin de souligner en quoi l'approche de la mise en récit peut apporter un éclairage intéressant pour l'étude des domaines spécialisés.

1. Approches plurielles de la mise en récit

Sans reprendre ce qui a déjà été précisé dans l'avant-propos quant à l'approche traditionnelle du récit (Charaudeau et Maingueneau 2002), il faut garder à l'esprit la complexité des positions énonciatives possibles pour l'énonciateur de tout récit. Que la narration soit livrée à la première ou à la troisième personne, que le narrateur soit témoin, héros ou acteur de l'histoire, il convient de considérer que si l'histoire racontée est intéressante pour elle-même,

elle l'est également pour le monde qu'elle décrit, de sorte que la visée du récit ne saurait être dissociée de la mise en intrigue. Le lecteur ou l'auditeur doit donc être vigilant et prendre conscience que, en fonction du but recherché par l'auteur/conteur, l'ordre chronologique de l'histoire peut avoir été retravaillé : certains faits peuvent être passés sous silence, ou au contraire mis en valeur. Il lui appartient donc de combler les silences éventuels et de coopérer à l'interprétation du récit (Umberto Eco 1985). Un récit contient, en effet, une sorte de morale ou leçon, qu'elle soit explicite ou non, et sa fonction symbolique doit être comprise ou déduite.

Dans la communication de l'entreprise, comme le souligne Nicole d'Almeida (2008 : 87), le genre narratif contribue, avec d'autres genres (prescriptif, explicatif, etc.) au « travail d'institution, qui est une mise ensemble, une mise en ordre et une mise en sens ». Selon N. d'Almeida (*ibid.*), dans le monde de l'entreprise,

[f]aire un récit, c'est proposer une interprétation, proposer du sens dans un contexte où il a disparu, construire une identité active dans un contexte de déresponsabilisation et d'anonymat, et enfin retrouver une forme de collectif dans un cadre d'individualisation de l'activité et des relations professionnelles.

Les récits d'entreprise mettent donc en scène, au sein de l'entreprise, des valeurs internes qui font partie de l'histoire de l'organisation, qui permettent d'établir et de reconnaître une identité propre, de définir sa culture, de rappeler une mission glorieuse, de célébrer des héros, passés ou présents, et de mobiliser autour de l'idée d'un avenir prometteur. Ils entretiennent la mémoire collective, fédèrent, rassurent, encouragent, mobilisent, montrent le chemin, proposent une vision du monde et inspirent les comportements des équipes et du groupe. Ils suscitent le respect, la loyauté, l'engagement, à donner du sens à des décisions dont la portée n'est pas immédiatement envisagée, à permettre de comprendre les objectifs annoncés et à partager une visée à plus long terme. Il n'est pas question ici de considérer la mise en récit comme une technique que de nombreux consultants « vendent » aux entreprises depuis quelque temps, sans hésiter à suggérer des histoires prêtes à l'emploi pour peu qu'on les adapte à la situation envisagée et qui se présenteraient comme autant de recettes pour mieux s'exprimer en public et se transformer en communiquant charismatique.

La mise en récit de l'entreprise telle que nous l'abordons ici s'intéresse au premier des trois niveaux répertoriés par Stefanie Reissman & Victoria Pagan (2013), à savoir le niveau macro. À ce niveau, la mise en récit est un outil de communication pour partager vision et direction stratégique. C'est une sorte de méta-narration qui englobe un certain nombre de récits émanant de l'organisation (Denning 2005). Les supports de communication peuvent être variés, mais ils contribuent tous à construire un méga-récit cohérent, à donner une image positive de l'organisation et de l'avenir (Gill 2011).

Le cadre de cette étude ne nous permet pas d'aborder les deux autres niveaux (meso et micro) car cela nécessiterait une présence prolongée au sein d'une entreprise pour observer, d'une part, comment le récit institutionnel est transmis et traduit par les managers auprès de leurs équipes et pour recueillir, d'autre part, les récits qui circulent entre les employés à propos de

l'entreprise dans leurs conversations informelles (Gabriel 2000) ou qui permettent de consolider le tissu social et de transmettre les connaissances tacites.

En nous intéressant au niveau macro, nous avons choisi de prendre en compte le récit officiel de l'entreprise (d'Almeida 2004) à destination de toutes les parties prenantes. IL s'agit alors de mieux faire connaître l'identité, les valeurs de l'entreprise, de susciter la loyauté des clients et partenaires, de maintenir une présence sur la scène nationale et internationale, de rayonner et d'offrir, le cas échéant, une réponse à un contre-récit négatif susceptible de nuire à la réputation de l'entreprise. La mise en récit permet de se justifier et de fournir un éclairage particulier. Elle passe alors par un certain nombre de canaux et correspond à une diversité de genres ; nous avons souhaité tenir compte de cette pluralité lorsqu'il s'est agi de constituer notre corpus d'étude.

2. Présentation du corpus

Si Wal-Mart nous a semblé digne d'intérêt, c'est non seulement parce que l'entreprise est emblématique de grandes entreprises internationales, mais aussi parce que son histoire, de même que celle de son créateur Sam Walton, s'apparentent à une légende. En effet, grâce au génie entrepreneurial de son fondateur et à une organisation logistique très bien réglée, Wal-Mart a connu une croissance impressionnante : cinq ans après l'ouverture du premier magasin bon marché en 1962, dans l'environnement rural de l'Arkansas, on comptait déjà 23 magasins semblables dans le même état, puis ce fut l'expansion à l'échelle nationale, et internationale, avec quatre tailles de magasins, allant du magasin de quartier au *supercentre*. Aujourd'hui, Wal-Mart emploie 2,2 millions de personnes, et possède plus de 11000 magasins qui accueillent 200 millions de clients par semaine dans plus de 27 pays différents.

Nous avons souhaité vérifier comment l'entreprise se mettait en récit à travers la façon dont elle présente son histoire et communique sur son fonctionnement, ses actions, ses choix. Nous avons donc tout naturellement cherché à nous appuyer sur les discours officiels des dirigeants, sur leurs témoignages.

Le support le plus évident de la mise en récit nous a semblé être le genre autobiographique (ou biographique, dans certains autres cas) qui met en scène la légende patronale, souvent sur un mode épique, souvent à mi-chemin entre histoire et roman et qui relate la vision du héros, ses difficultés, sa réussite. Plusieurs récits personnels ou autorisés de ce type existent désormais : c'est le cas, par exemple, de Jack Welch¹ (2001), de Warren Buffett² (Schroeder 2009), de Steve Jobs³ (Isaacson 2011) et c'est aussi le cas de Sam Walton, le fondateur de Wal-Mart. Si son autobiographie (Walton & Huey 1993) relate l'histoire de l'entreprise depuis ses débuts dans les années soixante, et celle de l'homme, elle ne peut rendre compte de la manière dont Wal-Mart a négocié le tournant du siècle.

¹ Jack Welch a été Président du groupe General Electric de 1981 à 2001 et il fut un dirigeant emblématique

² Warren Buffett est aussi un personnage emblématique, à la tête du conglomérat Berkshire Hathaway et ses discours et positions intéressent un large public.

³ Steve Jobs est associé au succès de Apple

Nous avons donc jugé utile de nous intéresser à la période contemporaine en examinant les rapports annuels de Wal-Mart sur une période de 15 ans (2000-2014), et en étudiant plus particulièrement les lettres du Président Directeur Général de l'entreprise et du Président du Conseil d'administration. L'importance des lettres aux actionnaires a été mise en évidence par de nombreux chercheurs (Hyland 1998 ; Kendall 1993, ; Palmer *et al.* 2004 ; Prasad & Mir 2002). Ces documents sont les parties des rapports annuels les plus fréquemment lues (Fanelli & Grasselli, 2005) en ce qu'ils annoncent clairement les stratégies mises en place (Westphal & Zajac 1998). Nous aurions souhaité ajouter la mise en récit dans les rapports financiers, mais cela aurait allongé considérablement cette étude, et pourra faire l'objet d'une autre recherche. En effet, les aspects comptables sont désormais mis en récit et semblent ainsi moins arides, comme le souligne le titre évocateur de l'ouvrage *Wake Me Up When the Data is Over: How Organizations Use Stories to Drive Results* (Major 2006). L'intérêt de solliciter un autre regard sur ces documents est d'ailleurs souligné par les spécialistes de comptabilité qui demandent l'aide des linguistes pour mieux explorer les possibilités offertes et mieux décrypter et apprécier les situations décrites (Beattie, McInnes & Fearnley 2004; Brennan & Merkl-Davies 2013).

Nous avons toutefois choisi d'inclure dans notre corpus les rapports sur la responsabilité globale de l'entreprise depuis le premier publié en 2007. En lisant les rapports annuels produits par l'entreprise, nous avons pris conscience des diverses voix qui étaient mises en avant pour apporter des témoignages humains des expériences vécues et nous avons trouvé d'autres témoignages sur le site en ligne de l'entreprise, qui, à lui seul, pourrait d'ailleurs faire l'objet d'une étude à part. Nous y avons cherché comment l'entreprise exploitait ces moments de mise en récit. Il va de soi que, s'il y a effectivement plusieurs voix qui s'expriment, elles ont sans doute été sélectionnées soigneusement pour contribuer au récit positif de l'entreprise. Le monde du travail constitue désormais un cadre théâtral dont chaque entreprise représente une scène, pour paraphraser le titre d'un autre ouvrage (Pine & Gilmore 1999) : *The Experience Economy : Work Is Theater and Every Business a Stage*.

À la différence de l'autobiographie ou de la biographie, les divers discours mentionnés ne constituent pas tous des récits au sens traditionnel du terme. Aussi nous sommes-nous attachée à repérer, par le biais d'une lecture classique, les moments narratifs ou micro récits qui mettaient en récit des faits, des idées, des projets, et qui, mis bout à bout, pouvaient contribuer à la construction d'un méga-récit de l'entreprise. Ces moments narratifs peuvent être des anecdotes, des témoignages, des retours sur l'histoire, des rappels réguliers du héros légendaire et de sa vision, des illustrations de la mise en pratique des principes fondateurs et des valeurs, des moments forts d'engagement, des segments fondés sur une analogie ou une métaphore.

Toutefois, dans la mesure où un récit peut également embellir, influencer, tenter de formater les esprits, être sélectif et subjectif, nous avons souhaité envisager le récit extérieur sur l'entreprise, à travers deux ouvrages sur Wal-Mart (Lichtenstein 2006 ; Fishman 2006), à travers les critiques exprimées soit par des employés par le biais de pétitions ou lettres, soit

par des détracteurs dont les attaques trouvent un écho dans les médias. Nous avons également tenu compte des échos dans la presse des actions en justice intentées par des employés.

Enfin, il nous a semblé important de mettre en regard récit et contre-récit et de nous intéresser à la réponse des dirigeants de l'entreprise au contre-récit et à la façon dont ils peuvent être conduits à enrichir le récit initial pour se justifier et se défendre. En effet, toute critique, tout incident constitue à chaque fois un problème pour l'entreprise, créant ainsi une complication à la situation ; il s'agit alors, pour l'entreprise, de trouver des solutions que l'on peut considérer comme le dénouement, de sorte que le méga-récit que nous évoquons correspond bien aux phases classiques de l'intrigue d'un récit, phases qui peuvent d'ailleurs se répéter au fil des rebondissements : situation initiale, problème ou nœud de l'action et dénouement dont on peut tirer un enseignement.

3. La mise en récit par l'entreprise : l'avers de la médaille

Wal-Mart ne serait pas Wal-Mart si, très tôt, Sam Walton n'avait pas eu cette passion pour la vente, une certaine témérité, une force de travail assez exceptionnelle et une ténacité qui lui ont permis de rebondir et d'apprendre de ses échecs. Nous commencerons donc la présentation du récit interne de Wal-Mart en nous intéressant au récit de son fondateur à travers son autobiographie.

3.1. Made in America. My story: le récit de la réussite

Le titre même de l'ouvrage inscrit l'histoire de Sam Walton et de son entreprise dans celle de l'Amérique et, en lisant ce récit d'une réussite, on ne peut s'empêcher de penser à ce pays des possibles décrit par le Président John Fitzgerald Kennedy (1964 [1958]). Dès son avant-propos (1993 : xiii), Sam Walton insiste sur son désir de partager cette expérience extraordinaire avec le lecteur et surtout de donner une idée de l'esprit dans lequel cette aventure humaine s'est construite :

[...] ours is a story about the kinds of traditional principles that made America great in the first place. It is a story about entrepreneurship, and risk, and hard work, and knowing where you want to go and being willing to do what it takes to get there. It's a story about believing in your idea even when maybe some other folks don't, and about sticking to your guns. But I think more than anything, it proves there's absolutely no limit to what plain, ordinary people can accomplish if they're given the opportunity and the encouragement and the incentive to do their best. Because that's how Wal-Mart became Wal-Mart: ordinary people joined together to accomplish extraordinary things.

Cet ouvrage, composé de chapitres à travers lesquels se déroule l'histoire de l'entreprise, et de son fondateur, est un récit à plusieurs voix. L'auteur, qui a longtemps refusé d'écrire l'histoire de sa vie et de son entreprise, ne s'y est résolu qu'à la fin de sa vie, alors qu'il était atteint d'un cancer des os, et a été aidé pour la mise en forme de son livre par un co-auteur, John Huey. Toutefois, comme le précise dans la postface son fils Robson, actuellement Président du conseil d'administration de Wal-Mart, il s'est personnellement attaché à travailler les détails de son livre :

Once he decided to write it, he threw himself into this book project with the same focus and energy he applied to everything he did in life. He was very particular about what he wanted this book to be, and he worked at it daily, making revisions, adding anecdotes, refining style points, urging others to contribute their memories. (Walton and Huey 1993 : 330)

Le style est résolument informel, simple et naturel comme pour rendre le récit plus authentique. Comme toute mise en récit, l'ouvrage résulte d'une reconstruction de la chronologie et d'une sélection des événements marquants : les obstacles, défis et rebondissements lui confèrent un rythme qui évite au lecteur de s'ennuyer. Les autres voix du récit sont multiples, car les propos de Sam Walton sont corroborés par des anecdotes, témoignages de son épouse Helen, de ses enfants, de son frère, d'associés, d'employés et même de concurrents, dont les interventions s'inscrivent en écho au récit principal. Le récit de l'auteur est lui-même ponctué de réflexions, de conseils, d'aveux d'échecs, de leçons de vie. L'ensemble constitue une suite de morceaux choisis de vie. Par petites touches, sans complaisance, avec des pointes d'autodérision, beaucoup de lucidité et d'humour, en quelques phrases, Sam Walton brosse un autoportrait qui plonge ses racines dans l'Amérique profonde, une jeunesse marquée par la Grande Dépression et le Dust Bowl, une éthique du travail protestante, l'émergence et la croissance de la société de consommation liée au système capitaliste. Le lecteur comprend ainsi l'aversion de Sam Walton pour les dépenses inutiles, son désir de toujours aller de l'avant, de relever les défis et de se battre pour gagner :

Ever since high school, I had made my own money and paid for my own clothes. [...] Dad and Mother would have been glad to help if they could have but it was the Depression and they had no extra money at all. I had continued to throw a newspaper route all through high school, and in college I added a few more routes, hired a few helpers, and turned it into a pretty good business. I made about \$4,000 to \$5,000 a year, which at the end of the Depression was fairly serious money. (p. 20)

Le récit qu'il livre de ses débuts difficiles et des revers qu'il a essuyés relève du genre épique, avec certaines incursions dans le tragique, notamment lorsqu'il se rend compte, après s'être battu pour conquérir des parts de marché avec son premier magasin franchisé, qu'il doit recommencer à zéro pour avoir négligé de faire inscrire dans le contrat une clause lui donnant l'option de renouveler son bail. Sam Walton ne se laisse pourtant pas abattre : *"The challenge at hand was simple enough to figure out : I had to pick myself up and get on with it, do it all over again, only even better this time"* (p. 39). Un autre récit nous confirme sa détermination et sa résilience : alors qu'une tornade détruit complètement l'un de ses magasins dans le Kansas, mais sans faire de victimes, son commentaire se résume à ce qui suit : *« This was our best store, the one we were really excited about. It was there one minute and gone the next. We just rebuilt it and got back at it »* (p. 51). Dans les deux cas, ses conclusions constituent une sorte de morale à l'histoire : il ne sert à rien de s'apitoyer sur son sort, il faut simplement aller de l'avant. Le récit est ainsi l'occasion de transmettre un certain nombre de valeurs et règles de vie.

Dans un autre registre, la relation de certaines scènes emprunte à la comédie bouffonne. C'est le cas de la description de l'ouverture du magasin n°2, telle qu'elle a été vue par David Glass,

alors observateur extérieur, mais qui a, par la suite, rejoint Wal-Mart dont il a été PDG pendant 12 ans (entre 1988 et 2000). Il nous offre un récit assez cocasse d'un événement que d'aucuns jugeraient plutôt catastrophique et annonciateur d'un échec (p. 58) :

In those days, word was starting to get out that a guy named Sam Walton had some interesting retailing ideas, So I drove down from Springfield [...] to see a Wal-Mart opening. It was the worst retail store I had ever seen. Sam had brought a couple of trucks of watermelons in and stacked them on the sidewalk. He has a donkey ride out in the parking lot. It was about 115 degrees, and the watermelon began to pop, and the donkey began to do what donkeys do, and it all mixed together and ran all over the parking lot. And when you went inside the store, the mess just continued, having been tracked in all over the floor. (p.58)

Le récit qui nous est livré dans cette autobiographie est donc constitué d'une mosaïque de genres différents qui contribuent à la construction du méga-récit de l'homme et de son entreprise. Le héros est à la fois extraordinaire par son parcours, et ordinaire puisque chaque américain peut se reconnaître en ce fils, frère, mari, père attentif, responsable de scouts, sportif, paroissien actif, entrepreneur, homme d'action, citoyen respectueux d'un certain nombre de valeurs.

This is a big contradiction in my makeup that I don't completely understand to this day. In many of my core values — things like church and family and civic leadership and even politics — I am a pretty conservative guy. But for some reason in business, I have always been driven to buck the system, to innovate, to take things beyond where they've been. On the one hand, in the community, I really am an establishment kind of guy; on the other hand, in the marketplace, I have always been a maverick who enjoys shaking things up and creating a little anarchy. (Walton and Huey 1993: 61)

Ce travailleur infatigable a su s'entourer des bons collaborateurs, partager sa vision, et s'inspirer, tout en les affinant, des bonnes idées de ses concurrents qu'il observait sans relâche. Son esprit de famille semble avoir trouvé un prolongement dans son idée de la *Walmart family*. Il a su se rapprocher de ses employés en les interrogeant lors de visites très fréquentes dans ses magasins et chaque visite pourrait faire l'objet d'un récit:

After a visit, everyone in the store has no doubt that he genuinely appreciates our contribution no matter how insignificant. Every associate feels like he or she does make a difference. It's almost like having your oldest friend come just to see if you're okay. He never lets us down. (Andy Sims, Manager, Wal-Mart n°1, Rogers, Arkansas, p. 180)

Sobre dans son train de vie, il a su s'adapter au changement en acceptant de mettre la technologie au service de l'ambition qu'il nourrissait pour son entreprise. Le récit dévoile son côté pionnier : il a fait de Wal-Mart un modèle en matière de logistique et de gestion de la chaîne de distribution. La mise en récit de ce battant qui a tout donné à son projet et a tout fait pour réussir dans la mission qu'il s'était assignée est évidemment convaincante, d'autant qu'elle est prolongée et renforcée par les échos que l'on retrouve dans les rapports annuels des quinze dernières années. Le lecteur trouve dans l'autobiographie de Sam Walton l'illustration de ce qui constitue l'essentiel d'un récit selon Updike (1971) : « l'expérience vécue par procuration ».

3.2. Les rapports annuels : la culture de la légende

La lecture des rapports annuels nous frappe par le nombre de références à Mr. Sam ou encore « (my) Dad », forme que son fils Robson, président du conseil d'administration, n'hésite pas à utiliser. Même après sa mort, Sam Walton est très présent et son message continue) être mis en scène : une analyse, via l'outil Antconc, fait ressortir que le fondateur de Wal-Mart est mentionné en moyenne à trois reprises dans chacune des lettres aux actionnaires, « associés », (et clients dans le cas des rapports annuels) :

Doug becomes only the fourth CEA of Walmart since Dad separated the roles of Chairman and CEO IN 1988. That, too, is a remarkable record of stability. [...] Doug is deeply grounded in Walmart's culture, including the importance of "staying out in front of change", as Dad used to say. I'm confident that Doug's leadership will provide Walmart a bright and robust future. (2014 Annual Report. S. Robson Walton)

Au fil des années, les références à la figure emblématique du père et du fondateur, appuyées par des citations, visent à construire le récit du changement dans la continuité. De manière assez classique, ce récit s'appuie sur les trois piliers de la rhétorique aristotélicienne. Ainsi, l'éthos est doublement incarné par la parole d'autorité du patriarche et celle de son successeur ; le recours au logos permet de souligner continuité dans les valeurs et la cohérence des choix ; enfin, le pathos est mis à profit pour réaffirmer la déférence pour le père, le respect de la mission originelle et de la culture de Wal-Mart, et pour faire vibrer, en quelque sorte, la fibre sensible du public :

Change is nothing new for Walmart – it's embedded in our DNA. After all, our company founder, Sam Walton, was the premier innovator in retail. He made Walmart better by questioning everything, everyday – frequently asking customers and our store associates how we could do better. He was always in the market looking for new ideas. For Sam, the customer was always the boss, and the improvements he made to Walmart were customer-driver. [...] The tools today may be different than the ones Sam employed, but the imperative that will guide our transformational initiatives is the same – to connect more effectively with customers. (2014 Annual Report. To our shareholders, associates and customers)

Les mots-clés et les thèmes récurrents (tableau 1) sur lesquels le récit s'appuie pour continuer à écrire l'histoire de Wal-Mart confirment la priorité donnée au client, l'importance des « associés », c'est-à-dire des employés sur le terrain, la considération pour les actionnaires et l'ouverture à l'international. Les grands rendez-vous annuels que sont les assemblées générales des actionnaires, et dont on trouve les vidéos en ligne, poursuivent d'ailleurs ce récit du changement dans le respect des principes fondateurs, comme le montre la conclusion du discours du PDG lors de l'assemblée générale de 2014 :

So I'll leave you with a few words from Sam himself. He said: "I've made it my own personal mission to ensure that constant change is a vital part of the Walmart culture itself. I've forced change sometimes for change's sake alone at every turn in our company's development. In fact, I think one of the greatest strengths of Walmart's ingrained culture is the ability to drop everything and turn on a dime."

Tableau 1. Fréquence par ordre décroissant des mots les plus employés (10 premiers rangs)

Lettres aux actionnaires, associés and clients	Rapports de Robson Walton, Chairman of the Board	Rapports sur la responsabilité globale
Customers Associates Sales World Business Stores Shareholders Growth People Sam	Directors Customers Associates Shareholders / Governance Dad Management People Business Leadership Culture / World	Customers Goals World Associates / Commitment Communities / Progress Products Energy Suppliers Environment Opportunity

L'ouverture au changement se traduit également par l'introduction de rapports sur l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement humain et naturel. Les consommateurs, les associés et les communautés concernées, ainsi que les fournisseurs, figurent en bonne place dans les priorités. Les buts annoncés sont présents à l'esprit des dirigeants et l'ensemble des politiques menées sont considérées comme une chance ; le récit autour de ces priorités est l'occasion de faire entrevoir un monde meilleur. Ces rapports traduisent un programme ambitieux et renforcent le récit de Sam Walton, le visionnaire :

At the end of his life, now almost two decades ago, Sam Walton looked ahead, as he so often did, and wrote: "I'd like to believe that as Walmart continues to thrive and grow, it can come to live up to what someone once called us: The Lighthouse of the Ozarks. Only I hope we can spread the concept further than our home region here in the foothills. We have to study more ways we can give back to our communities. We're already studying ways to be more socially conscious all around." It is my hope that this past year marked a time when we delivered more than ever on Sam Walton's hope for Walmart. (2011 Global Responsibility Report)

La métaphore du phare (que nous avons soulignée dans l'extrait ci-dessus) contribue au récit d'une entreprise qui montre la voie, donne l'exemple, et suscite l'espoir d'un avenir plus prometteur. C'est aussi une autre façon de mettre en récit la déclaration de mission de l'entreprise. Le rapport de 2014 relate le cheminement des dirigeants, leurs questionnements, et leur prise de conscience du nouveau chapitre que l'entreprise peut écrire dans son histoire :

My version of Walmart's Global Responsibility story is that we had a legacy of serving certain stakeholders really well. We served customers well. We served associates well. And it was our belief that if we took care of those groups then the rest would fall into place. But slowly, with the help of some very smart advisors, we realized we weren't doing enough. We started asking ourselves: What if we needed to change? What if we started listening to NGOs and even our critics more closely? And what if we simply recommitted ourselves to making our company even better? We went through a significant change in our perspective. [...] We're in a much different place today. [...] We have seen we can make a difference for the environment on energy and on waste, and

we're now really leaning into our work on our supply chain. Our questions today are about how we can move faster and tackle more big challenges in three core areas: sustainability, opportunity and local communities. I'm excited to lead Walmart as we write this next chapter. There are so many ways Walmart can make a difference, and we will. (2014 Global Responsibility report).

Ce dernier exemple peut être compris comme une réponse à certains détracteurs, à travers la reconnaissance des faiblesses et de la nécessité de se réformer, mais, pour en prendre toute la mesure, il nous faut maintenant nous intéresser aux multiples voix extérieures à la direction de l'entreprise qui nous content un tout autre récit.

4. Le contre-récit : le revers de la médaille

4.1. Le contre-récit dans les ouvrages

Si nous avons choisi d'inclure dans notre corpus deux ouvrages publiés en 2006, c'est parce qu'ils rassemblent nombre des revendications et critiques exprimées à propos de Wal-Mart. C'est un tableau bien différent qui nous est peint à travers un récit polyphonique fondé sur des moments de vie. Le premier ouvrage est écrit par un journaliste reconnu, Charles Fishman, lauréat de la Gerald Loeb Award qui récompense les meilleurs journalistes spécialisés dans l'analyse du monde des entreprises. Son ouvrage « *The Wal-Mart Effect* » a été un bestseller. Il s'agit d'un ouvrage extrêmement bien documenté, qui a puisé à de nombreuses sources, toutes référencées, et qui ne se veut pas une analyse à charge, mais une étude en profondeur du phénomène Wal-Mart. L'auteur souligne que c'est précisément la mission que Wal-Mart s'est donnée (*Every Day Low Prices /EDLP*) qui est à l'origine des faits qui lui sont actuellement reprochés : en effet, pour pouvoir tenir sa promesse, l'entreprise s'est employée à traquer la moindre dépense inutile au niveau des fournisseurs, des emballages, de la distribution, de l'implantation des magasins, de sa masse salariale. L'effet Wal-Mart n'est pas unique, ni forcément négatif, mais les positions qui s'expriment à l'égard de l'entreprise ne sont jamais neutres :

Wal-Mart's practices, the way it treats its employees, the way it treats its suppliers, the way it treats communities, and its motivation — its very soul — are all subject of such bitter contention that it is hard to imagine that partisans are actually describing the same institution. Wal-Mart is either one of the boldest, most democratic creations in human history, a validation of free markets, harnessing its enormous power on behalf of the needs of ordinary people, or it is an insatiable, insidious beast, exploiting the people it pretends to defend. (Fishman 2006: 8)

En fonction de cela, l'auteur nous offre un récit où se mêlent des micro-récits, sous forme de témoignages parfois accablants qui contrastent avec des interventions qui s'apparentent à des contes de fée : un petit fournisseur qui fait fortune grâce aux débouchés inespérés offerts par Wal-Mart, mais aussi des fournisseurs sans cesse obligés de baisser leurs prix sous la pression de leur client Wal-Mart au risque de le perdre et de faire faillite. Des employés racontent qu'ils ont, grâce aux actions qui leur ont été distribuées, amassé un beau pécule ; certains ont pu gravir les échelons et faire toute leur carrière dans l'entreprise, mais d'autres se sentent

exploités. L'effet Wal-Mart aide les clients à dépenser moins, crée des emplois, mais entraîne aussi la faillite de concurrents. L'arrivée de Wal-Mart dans une ville est soit saluée, puisqu'elle est prometteuse d'emplois, de produits moins chers et de contributions aux finances locales sous forme de taxes, soit décriée, car elle annonce un cortège de fermeture de magasins.

Le second ouvrage, sous la direction de Nelson Lichtenstein (2006) rassemble douze chapitres écrits par des spécialistes d'histoire, de sociologie, d'économie, de gestion, d'anthropologie, etc., et il s'agit là encore d'un récit à plusieurs voix. En amont de cet ouvrage, un colloque avait été organisé pour répondre à la question suivante : *Wal-Mart : Template for Twenty-First Century Capitalism?* Lichtenstein compare le phénomène Wal-Mart aux évolutions passées qui ont marqué la société et suscité la controverse, elles aussi :

Like the railroads and steel mills of the nineteenth century and the great automotive factories of the twentieth, it has become the enterprise that embodies so much of what we fear about a system of production and distribution that has an utterly pervasive impact, but whose control lies so far beyond our grasp. (Lichtenstein 2006: xv)

Wal-Mart suscite dans cet ouvrage les mêmes sentiments mêlés que ceux qu'évoque C. Fishman : fascination, admiration, curiosité, critiques. Là encore, les auteurs analysent les différentes facettes de l'entreprise et s'efforcent d'en comprendre les ressorts en s'appuyant sur des témoignages et des micro-récits d'expérience. L'ouvrage nous livre le récit d'une entreprise qui a construit un marché où c'est le détaillant et non le fabricant qui fixe les prix, les délais, et les normes, qui contraint les gérants de magasins à gérer un budget tellement restreint qu'ils sont dans l'obligation de réduire les salaires des employés ou de leur faire faire des heures supplémentaires non comptabilisées. Wal-Mart y est présentée comme une entreprise qui a toujours lutté contre l'implantation des syndicats et qui, en 2006, n'offre toujours pas aux femmes la même grille de promotions ni les mêmes salaires qu'aux hommes, à compétences égales. L'entreprise est aussi montrée du doigt pour limiter les dépenses au point de conduire les sous-traitants à l'étranger à exploiter leurs employés. Son impact sur l'environnement naturel et humain est présenté comme négatif : circulation accrue, extension des zones périurbaines, disparition des petits détaillants, mais aussi de bon nombre d'autres chaînes de magasins, coûts accrus pour les municipalités qui contribuent à la construction des routes menant aux centres commerciaux de Wal-Mart. Les emplois mal payés rendent les employés dépendants de l'aide publique et locale en termes d'assurance maladie et chômage, et la course aux prix les plus bas induit à la longue une fuite des emplois à l'étranger.

Toutefois, même si les divers angles sous lesquels l'entreprise est décrite aboutissent à un récit bien différent que celui qu'a laissé Sam Walton, certains témoignages positifs continuent à conter le récit d'une entreprise soucieuse de ses employés. N. Lichtenstein (2006 : 6) cite, en guise d'exemples, une réponse à une attaque lue sur un site anti-Wal-Mart :

Wal-Mart has been very good to us. The people at the store work not only as a team but as a family unit. When families in our community have trouble, Wal-Mart is there to help. Wal-Mart helps with tuition for college, they give out scholarships. Every company has its faults, no job site or company is perfect. You are only upset because Wal-Mart is pro-

Associates and Anti-Union. And I pray to GOD as a Christian woman that it stays the way it is. Wal-Mart is a good place to work, they do care about their associates. I think that Sam Walton would be proud of the store that my husband works at.

Il n'en reste pas moins vrai que, si les avis restent partagés, le nombre d'actions en justice auxquelles Wal-Mart a dû faire face depuis les années 2000 ne peut être ignoré et semble renforcer le récit d'une légende ternie.

4.2. *Les actions en justice et les scandales rapportés par la presse*

La presse est, en effet, une source extérieure de récits des ennuis de Wal-Mart avec la justice, ennuis dont les journalistes se font l'écho en mettant en scène les témoignages vécus qu'ils relatent. En juin 2001, six femmes entamèrent une procédure d'action de groupe contre Wal-Mart devant la cour fédérale de San Francisco, accusant l'entreprise de discrimination en termes de salaires et de promotions. Au bout de sept années d'enquêtes, d'entretiens avec des centaines de femmes dans tout le pays, une motion fut déposée pour que toutes les femmes ayant travaillé pour Wal-Mart depuis le 26 décembre 1998 soient associées à cette action de groupe. L'action de groupe fut menée par Betty Dukes, employée par Wal-Mart pendant près de 9 ans, et qui gagnait moins de 8,50 dollars de l'heure. Cette *class action* fut homologuée le 22 juin 2004 et l'affaire, connue sous le nom de *The Dukes v. Wal-Mart Stores, Inc.* fut une première pour Wal-Mart, abondamment relayée dans la presse. Les preuves accumulées contre l'employeur ne furent pas remises en question par Wal-Mart. Le juge peignit un tableau assez sombre de la situation : dans tout le pays, les salaires des femmes étaient inférieurs à ceux des hommes pour un même emploi et l'écart se creusait au fil des années ; les femmes avaient accès à des responsabilités managériales tardivement dans leur carrière et plus l'on montait dans la hiérarchie, plus rares elles étaient.

A l'automne 2005, on dénombrait une quarantaine d'actions en justice contre Wal-Mart pour des raisons de salaires et de volume horaire des employés. Une enquête fédérale fut également menée contre Wal-Mart accusée d'employer des immigrés clandestins pour nettoyer ses magasins, profitant de leur situation précaire pour leur verser des salaires dérisoires. Le *New York Times* du 18 juin 2004 livre le récit de certaines pratiques qui consistent à enfermer les employés dans les magasins le soir, officiellement pour les protéger d'intrus éventuels, et officieusement pour éviter qu'ils ne sortent indélicatement des marchandises sans les payer. La presse canadienne s'est également fait l'écho de la décision de Wal-Mart de procéder à la fermeture d'un magasin à Jonquière, au Québec, en avril 2005. Cette décision a été justifiée officiellement par les mauvais résultats de ce magasin, mais la véritable raison aurait été qu'il fallait empêcher les « associés » d'exercer leurs droits à se syndiquer afin d'éviter d'avoir à négocier collectivement avec eux. Le 27 juin 2014, la Cour Suprême du Canada a donné raison aux ex-employés qui vont recevoir une compensation. Wal-Mart a également été pointée du doigt par des employés qui travaillaient en Inde dans des conditions matérielles épouvantables et étaient, de surcroît, violentés. Lorsqu'un immeuble de Dhaka, au Bangladesh, qui abritait un certain nombre d'ateliers de couture, s'est effondré, il a été établi que Wal-Mart était un client de *Western Dresses*.

Un grand nombre de pétitions en ligne ont circulé et circulent, accusant Wal-Mart d'un certain nombre de manquements : manque de respect pour l'environnement, implantation de magasins dans des lieux où l'habitat naturel devrait être protégé, fournisseurs coupables de cruauté envers les animaux, vente d'armes, licenciements abusifs, exposition des employés à des produits chimiques lors de la production, du transport et de la vente de marchandises, décision d'un nouveau code d'habillement en exigeant des employés qu'ils paient de leurs deniers leurs propres uniformes. Les campagnes anti Wal-Mart orchestrées par l'UFCW (*United Food and Commercial Workers' International Union*) sont récurrentes et visent également en Wal-Mart la grande distribution et le modèle capitaliste incarné par les multinationales. Chaque pétition, manifestation ou flash mob est mise en récit dans les médias qui égrainent le feuilleton des ennuis de Wal-Mart avec la justice. Jamais l'entreprise n'a été autant dénigrée que depuis le début du XX^e siècle. Toutes ces accusations contribuent également à offrir le récit d'une entreprise qui, pour vouloir sans cesse offrir les meilleurs prix, semble parfois avoir perdu son âme. Serait-ce que ses ailes de géant l'empêchent d'avancer⁴ ?

5. *La réponse de l'entreprise au contre-récit*

Sous le feu nourri des attaques, les dirigeants de Wal-Mart ont pris conscience de la nécessité de rétablir ce qu'ils estiment être la réalité des faits. Au fil des rapports annuels, mais également sur le site en ligne, se dessine la réponse de l'entreprise.

En 2004 et 2005, dans ses lettres aux actionnaires, associés et clients, Lee Scott, en réaction voilée aux attaques extérieures, insiste sur le fait que l'histoire de Wal-Mart doit être contée par ses responsables, les mieux placés pour la relater et l'expliquer :

[...] you can expect to see me continue to tell the Wal-Mart story more aggressively [...] We have such a good story to tell at Wal-Mart, from the career opportunities we're creating, the support we provide to individual communities, and the improved standard of living we're providing to our customers through our low prices and wide assortment. More than ever, I feel privileged to represent this company, thanks in large part to our associates. Because of you, we do have a great story to tell and the individual acts of kindness you show every day have such a positive impact on our shareholders, our customers and communities. (Lee Scott, 2005)

En écho à cette déclaration, Rob Walton, dans son texte incorporé au rapport 2005, s'élève contre la mauvaise foi des adversaires de Wal-Mart :

For some time, Wal-Mart has been the target of criticism on a number of subjects. We know that we are not perfect, but we also know when someone is not telling the truth about our company or distorting the facts to suit their own purposes. [...] Our adversaries are entitled to their opinions, but not their own set of facts.

Dans son discours du 23 octobre 2005, Lee Scott, Président Directeur Général, profite de l'occasion qui lui est donnée de s'exprimer sur ce que représente le « leadership » au XXI^e

⁴ Emprunt au poème L'albatros dans *Les Fleurs du Mal* (Baudelaire 1861)

siècle pour rappeler l'histoire de Wal-Mart, ses principes fondateurs, et insister sur la démarche des dirigeants de l'entreprise et les efforts déployés pour écouter ses détracteurs, comprendre leurs points de vue et en tenir compte. Sans aller jusqu'au récit du repentir, c'est un récit de la transformation qui nous est présenté :

Even with this great beginning, we have received our share of criticism over numerous issues, not the least of which is our size. To better understand our critics and Walmart's impact on the world and society, we spent a year meeting with and listening to customers, associates, citizen groups, government leaders, non-profit and non-government organizations, and other concerned individuals. You might be surprised about what we heard. Many of these individuals and groups see things differently than we do, but they also have ideas. In fact many of our most vocal critics do not want us to stop doing business, but they feel business needs to change, not just our company, but all companies. [...] Mostly we listened. And asked questions. And listened some more.[...] After a year of listening, the time has come to speak, to better define who we are in the world, and what leadership means for Walmart in the 21st century. (<http://news.walmart.com/executive-viewpoints/twenty-first-century-leadership>)

Nombre des plaintes formulées contre Wal-Mart ont d'ailleurs été prises en compte par l'entreprise qui, entre octobre 2005 et mai 2006, a annoncé une série d'engagements pour améliorer les choses : construction de magasins moins énergivores, lancement d'une politique de zéro déchet, promotion d'une pêche durable, abaissement de la durée d'emploi à temps partiel requise dans l'entreprise pour bénéficier du système d'assurance maladie de Wal-Mart⁵. En mars 2006, le nombre de produits bio offerts dans les magasins a doublé. En avril 2006, l'engagement a été pris d'ouvrir des magasins dans des régions défavorisées et de mettre fin à la vente d'armes dans un tiers des magasins. Plus récemment, on peut citer la décision annoncée par Wal-Mart, en février 2015, de porter le salaire horaire de ses 500 000 associés aux USA à 9 dollars dès avril 2015 et à 10 dollars en février 2016.

Enfin, les dirigeants de Wal-Mart n'hésitent pas à saisir toutes les occasions offertes pour montrer que Wal-Mart n'a aucunement perdu son âme et qu'elle est capable de grandes choses. Au moment de l'ouragan Katrina, l'entreprise et ses associés ont su montrer le meilleur d'eux-mêmes et c'est dans un élan lyrique que Lee Scott fait le récit de l'événement :

When Katrina hit last month, the world saw pictures of great suffering and misery. At Walmart, we didn't watch it, we experienced it. Some of our stores and clubs were under water. Associates lost their savings, their homes, and in a few cases, their lives. I spent time with a few of them in the Houston Astrodome. I saw the pain, the difficulty, and the tears. But I saw something else. I saw a company utilize its people resources and scale to make a big and positive difference in people's lives.

I saw how Jessica Lewis, the co-manager of our Waveland, Mississippi store, worked to help those in her community. When the flood surge swept through the store, it was a

⁵ Une année au lieu de deux permet désormais l'accès à cette assurance, et les époux /épouses et enfants de ces employé(e)s en sont également bénéficiaires.

shambles. That night, though it was dark and flooded, she took a bulldozer and cleared a path into and through that store, and began finding every dry item she could to give to neighbors who needed shoes, socks, food, and water. She didn't call the Home Office and ask permission. She just did the right thing. Just like thousands of our associates who also did the right thing, a trait I am proud to say is bred in our culture.

During this time, we were asked by governments, relief agencies and communities to help. And look what happened. We were showered with gratitude, kindness, and acknowledgments. This was Walmart at its best. (<http://news.walmart.com/executive-viewpoints/twenty-first-century-leadership>)

Le récit qui nous est offert par les dirigeants pour rétablir ce qu'ils jugent comme la vérité est fondé à la fois sur le renouvellement des engagements, sur le rappel constant des principes fondateurs, la prise en compte des reproches formulés et la reconnaissance d'erreurs ou de manquements. Dans cet échange entre détracteurs et défenseurs de Wal-Mart, il est évidemment difficile de faire la part des choses, ce qui a fait dire que l'on pourrait écrire autant de livres à la gloire de Wal-Mart que de livres pour condamner l'entreprise. Il est certain qu'il y a dans chaque camp un manque de compréhension de l'autre camp, d'où la nécessité d'attacher une attention particulière à ce que les divers récits peuvent nous apprendre sur les enjeux, les contraintes et les risques liés au domaine étudié.

Conclusion

Le méga-récit contrasté que nous avons pu percevoir dans ce travail pourrait s'analyser comme le reflet des différentes étapes de la vie de l'entreprise. En effet, l'autobiographie de Sam Walton offre, en quelque sorte, le récit de la naissance, de l'enfance et de l'adolescence de Wal-Mart. Les quelques difficultés rencontrées à cette période s'apparentent à des maladies infantiles, des problèmes de croissance ou des erreurs de jeunesse. C'est le récit du héros qui part à la conquête d'un territoire, du territoire américain, fait face à l'adversité et sort vainqueur et grandi des épreuves.

Le récit des dirigeants sur les quinze dernières années correspond, de son côté, à l'entrée dans l'âge adulte, maintenant que l'entreprise a atteint une taille sinon définitive, du moins critique. Le récit de l'âge adulte est aussi celui des responsabilités, des erreurs dont il faut rendre compte, du combat de la vie pour s'imposer dans un monde complexe et s'adapter à une société de plus en plus exigeante. Les mesures prises par l'entreprise pour répondre à ses détracteurs constituent-elles un début de récit de la sagesse, de l'âge mûr ? Wal-Mart peut-elle se remettre en question et trouver le chemin de la rédemption aux yeux des groupes qui la critiquent ? Seul l'avenir le dira.

Il ressort de cette étude qu'au-delà de la mise en récit de l'entreprise par Wal-Mart et ses détracteurs, c'est, en filigrane, le récit de l'histoire de la société de consommation aux États-Unis qui est livré, depuis les premiers magasins self-service jusqu'aux énormes complexes suburbains. C'est aussi l'évolution des rapports entre grandes chaînes de magasins et fournisseurs qui est mise en récit, avec un renversement des rôles, puisque désormais les grandes chaînes règnent en maîtres et les fournisseurs leur sont inféodés. De la même façon,

c'est la révolution des techniques en matière de contrôle de la chaîne d'approvisionnement, et la mise en œuvre des moyens informatiques les plus sophistiqués qui nous sont contées. On lit également le récit des revendications salariales, syndicales, environnementales qui se font de plus en plus pressantes et la recherche d'un nouveau visage pour le capitalisme du XXI^e siècle. À travers ces différents récits, nous pouvons donc prendre le pouls de l'évolution de notre société et mesurer la difficulté de vivre dans le *global village* qu'est notre monde.

Si l'on souhaite vraiment comprendre les milieux spécialisés et leur discours, il est donc important d'envisager comment ils se mettent en scène à travers la mise en récit de leur histoire et de leurs actions et décisions et de concevoir leurs discours en fonction des récits extérieurs contre lesquels ils doivent se prémunir et auxquels ils doivent répondre. L'analyse des récits souligne, s'il en était encore besoin, l'importance et la complexité de la tâche du chercheur qui s'intéresse aux discours produits par les acteurs des milieux spécialisés. Il doit, en effet, adopter un positionnement à la croisée des chemins entre linguistique et civilisation, diachronie et synchronie, analyse de genres et de discours.

Références bibliographiques

- Beattie, Vivien, McInnes, William & Fearnley, Stella. 2004 A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. *Accounting Forum* 28(3), 205–236.
- Boje, David M. (Ed.). 2011. *Storytelling and the Future of Organizations*. New York/Londres : Routledge.
- Brennan, Niamh & Merkl-Davies, Doris M. 2013. "Accounting Narratives and Impression Management". In *The Routledge Companion to Communication in Accounting*, Lisa Jack, Jane Davison, Russell Craig (dirs.). Londres : Routledge, Chapitre 8, 109–132.
- Charaudeau, Patrick et Maingueneau, Dominique. 2002. *Dictionnaire d'analyse du discours*. Paris : Editions du Seuil.
- D'Almeida, Nicole. 2004. Les organisations entre récit et médias. *Canadian Journal of Communication*, Vol. 29, n°1.
- D'Almeida, Nicole. 2008. "Des comptes aux contes". In *Communication, organisation, symboles*, Claudine Batazzi & Céline Masoni Lacroix (dirs.), MEI, n° 29, Paris : L'Harmattan, Chapitre 2.
- Denning, Steve. 2005 *A leader's guide to storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. Jossey-Bass
- Eco, Umberto. 1985 [1979]. *Lector in fabula*. Paris : Grasset.
- Fanelli, Angelo & Grasselli, Nora. 2005. "Defeating the minotaur: The construction of CEO charisma and the US stock market". 81–32, *Organization Studies* 27.
- Fishman, Charles. 2006. *The Wal-Mart Effect*. Londres : Penguin Books.
- Gabriel, Yiannis. 2000. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford : Oxford University Press.
- Gill, Rob. 2011. "Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change", 23–32, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, n°15.
- Hyland, Ken. 1998. "Exploring corporate rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter". 224–245, *Journal of Business Communication* 35.
- Isaacson, Walter. 2011. *Steve Jobs*. New York : Simon & Schuster
- Kennedy, John Fitzgerald. 2008 [1958]. *A Nation of Immigrants*. New York : Harper Perennial.

- Kendall, J. E. 1993. Good and evil in the chairman's "boiler plate": An analysis of corporate visions of the 1970s. *Organization Studies* 14, 571–592.
- Lichtenstein, Nelson (dir.) 2006. *Wal-Mart. The Face of Twenty-First-Century Capitalism*. New York, Londres : The New Press.
- Major, Arthur L. 2006. *Wake Me Up When the Data Is Over: How Organizations Use Stories to Drive Results*. Jossey-Bass.
- Palmer, Ian, King, Adelaide Wilcox. & Kelleher, Dianne. 2004. "Listening to Jack: GE's change conversations with shareholders". 593–614. *Journal of Organizational Change Management* 17.
- Pine, Joseph & Gilmore, James, 1999. *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Harvard : Harvard Business School Press.
- Prasad, Anshuman & Mir, Raza. 2002. Digging deep for meaning: A critical hermeneutic analysis of CEO letters to shareholders in the oil industry. 92–116, *The Journal of Business Communication* 39.
- Reissman, Stefanie & Pagan, Victoria. 2013. *Storytelling in management practice: Dynamics and Implications*. Routledge Studies in Management, Organizations and Society. Londres : Routledge.
- Schroeder, Alice. 2009. *The Snowball: Buffett Warren and the Business of Life*. New York : Bantam.
- Walton, Sam (et John Huey). 1993 [1992]. *Sam Walton. Made in America*. New York : Bantam Books.
- Welch, Jack. 2001. *Straight From the Gut*. New York : Warner Books.
- Westphal, James D. & Zajac, Edward. 1998. The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions. 127–153. *Administrative Science Quarterly* 43.
- Updike, John. 1971. "Bombs made out of leftovers", *The New Yorker*, 25 septembre.