« *Il était une fois...* » Ou la force du récit dans la conduite du changement

Isabelle Mahy

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/446>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.446

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 50-60

ISBN : 978-2-86781-506-5

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Isabelle Mahy, « « *Il était une fois...* » Ou la force du récit dans la conduite du changement », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/446> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.446

Résumé

À partir d'une perspective interactionniste où la création collective de sens est centrale, le recours aux récits dans le cadre d'un projet d'innovation mené au Cirque du Soleil révèle l'existence de plusieurs types de narrations dont la force d'évocation suscite le désir, l'adhésion et l'engagement. La force potentielle du récit et sa participation à la création d'une mémoire collective révèlent une pratique de création de sens peu usitée hors des milieux de création artistique. Trois grands types de récits émanant de différents profils d'acteurs sont présentés, accompagnés de propositions d'intégration de cet outil postmoderne aux savoir-faire des agents de changement en contexte de transformation organisationnelle.

Mots-clés

Transformation organisationnelle, récit, mémoire, esthétique et organisation, Cirque du Soleil

Abstract

From an interactionist standpoint where collective sensemaking is central, the use of narratives in an innovation project at Cirque du Soleil reveals their evocative potential, how they can succeed to leverage buy in and engagement as well as how they trigger desire. Narratives potential strength and their contribution to collective memory building process reveal an innovative sensemaking practice largely ignored outside the creative industries. Three types of narratives generated by different groups of actors are presented, along with proposals to integrate this powerful postmodern tool into the know-how of change agents involved in organizational transformation.

Key- Words

Organisational transformation, storytelling, memory, aesthetics and organisation, Cirque du Soleil

Isabelle MAHY

Isabelle Mahy est professeure de communication organisationnelle au département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal.

« Il était une fois... » Ou la force du récit dans les organisations

« Il était une fois... » Ou la force du récit dans la conduite du changement

Isabelle Mahy

mahy.isabelle@uqam.ca

Introduction

En contexte de changement organisationnel, le processus de création collective de sens devient central. Vecteur d'expression et de mobilisation, le récit est un objet communicationnel dont le potentiel est avéré. Par sa puissance d'évocation, il constitue un moyen d'adhésion et d'engagement. Porteur de sens, véhicule de la vision d'affaires et intimement tissé à ses finalités, il y contribue tout en participant néanmoins d'une logique différente du cadre habituel des dirigeants d'entreprise. En milieu créatif, les récits deviennent des miroirs offerts à l'interprétation, des porteurs de rêve qui puisent à l'imaginaire en évoquant - et en invoquant - une réalité future d'une organisation. Leur force réside dans la mise en scène du rapport intime que les histoires ont avec l'expérience humaine ainsi que dans la passion qu'ils réussissent à véhiculer. Le présent article examine l'usage des récits dans le cadre d'un projet de conception architecturale mené au Cirque du Soleil. L'innovation du projet relaté réside autant dans les processus de gestion et de création que dans l'œuvre qui en a résulté. Par sa nature, sa forme organisationnelle, ses processus et les acteurs y ont participé, le projet a inventé et adopté des pratiques (Avenier, 2000) peu usitées hors des milieux de la création.

Le présent article examine en quoi et comment les récits constituent des objets qui participent à la création du désir, lien affectif sous-jacent à l'adhésion et à l'engagement. Issu d'une étude ethnographique (Mahy, 2005) inspirée d'une méthodologie esthétique (Strati et De Monthoux, 2002), l'article cerne une pratique en phase avec le XXI^e siècle, celui des tribus hyper-modernes, de l'immédiateté, de la pensée du ventre et des nouvelles ritualités (Maffesoli, 2003) qui peuvent servir de référents sociaux dans le cadre desquels le récit occupe une place privilégiée. Posé ainsi, un tel

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

contexte appelle une épistémologie interprétative et en souligne l'utilité dans le cadre de la conduite du changement.

La force des récits

Le récit est un moyen universel de transmission de la culture. Forme de connaissance à définition variable, parfois soupçonnée de travestir la vérité, changeant dans ses formes, l'étude des structures et fonctions des récits est néanmoins une piste de recherche foisonnante (Giroux dans Soulier, 2006). Le récit est un levier de mémoire - du passé - et de rêve - du futur -. Ayant investi plusieurs domaines des sciences humaines et sociales, l'étude des récits comme moyen de saisir le monde est considérée à la fois comme une pratique d'engagement et une occultation de la réalité des rapports de force (Andrews et al., 2000). Naviguant du passé au futur, en sautant de la réalité à l'imaginaire, de l'art à l'existence, empreint de nostalgie ou faisant resurgir ce qui n'a jamais été, le récit - la narration, l'histoire - est une forme d'expression souple. Par ses volontés polyphoniques, ce serait même une condition de la postmodernité (Berger et Quinney, 2005). Véhicule individuel et social de création de sens, moyen de communication à la fois rationnel et sensible, le récit est un carrefour de définitions éclatées : mode de pensée pour les uns, paradigme de communication, forme langagière ou type de communication organisationnelle pour les autres, comme le souligne Giroux (Soulier, 2006).

Le récit joue un rôle de mimésis, ou mise en forme de l'agir, à partir de repères anthropologiques qui aident à configurer l'action (Ricoeur, 2000). La démarche narrative nécessite d'abord de préfigurer l'action en posant les référents symboliques et le caractère temporel, en identifiant les buts de l'action qui sera relatée dans le récit et en dévoilant les motifs et les intentions. Ensuite, on donnera une forme et une organisation à l'action. Cette construction de l'intrigue est médiatrice entre des événements éclatés et l'histoire prise comme un tout. Finalement, le récit est accueilli par le destinataire, qui s'approprie l'expérience racontée, engageant ainsi une référence éthique et politique. La diffusion du récit fait partie du processus, ce qui revient à dire que le dialogue ne se produit que si l'histoire est effectivement racontée. La force du récit résiderait dans sa capacité à donner à ceux qui l'entendent l'illusion que les convictions et les sentiments qu'il éveille en eux ne leur ont pas été suggérés du dehors, et que l'auteur - le conteur - a seulement deviné ce qui s'élaborait dans le secret de leur conscience et ne leur a prêté que sa voix. (Halbwachs, 2001).

Suivant une perspective interactionniste, en contexte de changement, le récit est un catalyseur utile (Senge, 1999) par sa contribution à la construction collective de sens (Weick, 1979). De même, les histoires relient l'expérience personnelle aux grands récits collectifs, permettant à l'organisation et à la société de parler d'elle à travers chaque individu (Berger et Quinney, 2005). Boudès (Soulier, 2006) identifie trois types de récits organisationnels. Le témoignage qui relate, informe et représente l'expérience ; la fiction dont la fonction esthétique vise à divertir et stimuler l'imagination ; le récit d'influence qui cherche à séduire et persuader, justifier, excuser ou réconcilier. Le présent article explore le recours aux récits dans le cadre d'un projet d'innovation de grande envergure impliquant des artistes et des managers. Les divers récits identifiés participant au processus d'organisation sont étudiés en lien avec les acteurs qui les portent et les transforment au fil du temps. Dans le cas présent, trois groupes d'acteurs forment une polyphonie (Bahktine, 1981, 1984) de conteurs et de passeurs de récits distincts portant sur le même projet. On entendra les voix des artistes, celles des gestionnaires ainsi que la voix du chercheur.

Méthodologie

La démarche a pris la forme d'un parcours en deux temps, allant de la reconstitution, par le chercheur, d'une mémoire du projet - ce dernier étant l'objet de l'étude - à la théorisation ancrée qui en a découlé. Le premier temps du parcours visait donc l'élaboration de cette mémoire qui a requis la participation active du chercheur pendant le déroulement du projet, accompagnée d'observations consignées dans un journal de bord. Ce journal contenait également des esquisses illustrées et des textes créés par le chercheur, donnant de ce fait à cet instrument le double statut de journal d'observation et de création (Huston, 1990). À l'issue du projet, le chercheur a procédé à l'examen des archives de gestion et de création du projet, suivi d'entrevues approfondies avec tous les acteurs clés. La participation, le journal, les archives et les entrevues sont les quatre sources du récit littéraire créé par le chercheur pour porter les multiples voix des acteurs du projet, dont la sienne propre. Les œuvres créées par le chercheur dans le journal de bord lui ont permis d'exprimer sa perception du projet étudié en ayant recours à sa propre grammaire esthétique. S'inspirant de la démarche automatiste, ces illustrations constituent un intrant au récit en agissant comme miroir de l'atmosphère du moment. Création littéraire accompagnée d'œuvres visuelles, le récit a été élaboré suivant une logique narrative dialogique reposant sur de multiples

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

personnages (Bakhtine, 1981, 1984) qui témoignent de leur réalité respective, dans le cadre du projet. Ce processus créatif impliquant le chercheur, une dimension auto ethnographique (Ellis et Bochner, 2000) s'est naturellement insérée dans la création littéraire. Pour assurer la crédibilité, la pertinence et l'efficacité du récit, il a été diffusé aux participants du projet. De même, pour jauger de sa qualité littéraire, il a été soumis à des personnes extérieures au projet. Les commentaires recueillis lors des entrevues ont ensuite été intégrés au texte. Le second temps du parcours visait la théorisation ancrée. Toutes les données utiles à la création du récit ayant été documentées et analysées avec NVivo, une étude de cas a ensuite permis de faire émerger les pratiques de création et de gestion des différents acteurs à partir des mêmes sources, ceci menant à une proposition théorique sous la forme d'un modèle dynamique d'innovation issu de ces pratiques. Ce volet de la recherche a donc permis d'associer à la dimension sensible - ou esthétique - offerte par le récit une dimension plus rationnelle, basée sur l'analyse.

Les récits du projet

Le projet étudié a été mené par le Cirque du Soleil. L'étude a porté sur la conception architecturale d'un lieu unique, pensé comme carrefour culturel du XXI^e siècle, alliant expositions, spectacles, restauration et hôtellerie à des espaces de création destinés à une classe créative aisée, *jet set* nomade, souvent blasée et en mal d'expériences de transformation. L'importance des récits ayant émergé de ce projet conforte l'idée que les êtres humains ne sont pas que des *homo sapiens* ou des *homo economicus* mais également des *homo narrans*, au sens de Fisher (Giroux in Soulier, 2006). Cette pratique humaine du conte, partagée par tous, laisse place à de multiples voix. Certaines communautés l'ont même intégrée à leurs grands processus de travail, comme c'est le cas des artistes dont les œuvres de fiction convoquent à l'avant scène l'esthétique autant que le politique. Leur métier consiste à créer des récits qui expriment tout ce qu'ils perçoivent et transcendent. Si une médiation libre visant à toucher le spectateur par le biais de leur propre grammaire esthétique est la finalité du travail des créateurs du Cirque du Soleil, celle des gestionnaires est plutôt centrée sur la force de la persuasion, de la conviction et la qualité de démonstration exercée dans le périmètre de la logique d'affaires. Fictions pour les premiers, ces moyens de communication deviennent témoignages, mais surtout récits d'influence, pour les seconds. S'ils portent sur le même projet et s'entrecroisent sans pour autant toujours converger, ils sont présents dans diverses situations

« Il était une fois... » Ou la force du récit dans les organisations

organisationnelles. Pratique clé, le récit a en effet été identifié dans plusieurs contextes.

En contexte de création, le récit surréaliste irrigue le processus de travail des artistes qui tentent de le concrétiser en l'incarnant à même le bâtiment dont la conception est en cours. Ils travaillent ainsi pour stimuler leur imaginaire en puisant à diverses influences nourricières. Celles-ci vont de l'idée du labyrinthe comme figure sous-jacente du lieu dans lequel les visiteurs déambuleront aux calendriers circadiens provenant de différentes cultures. Ces repères serviront à programmer des fêtes inusitées. Si les artistes créent leurs récits en vue de nourrir le travail architectural, ils le font également en écho aux attentes des gestionnaires et pour répondre aux impératifs de construction. Ainsi, ils s'inspirent de personnages issus des légendes du terroir. Par exemple, ils inventeront le récit d'un hippopotame, mascotte des créateurs durant le projet. Ils imagineront sa momie, soi-disant retrouvée lors de études de sol effectuées sur le site, avec une rivière souterraine, faite des larmes d'un autre personnage, celui de la dame blanche, veuve d'un artiste catalan établi au Québec, Jordi Bonet, dont les œuvres devaient être exposées dans le centre culturel à bâtir. Ces larmes allaient devenir la source des eaux du spa, élément clé du complexe qui allait être construit. Entremêlées, ces bribes de réalité et de fiction se tissaient au projet de bâtiment devant être érigé pour lui donner vie en l'associant à la mémoire du lieu.

Les artistes enracinent donc ainsi l'œuvre en gestation dans la culture, la géographie, l'histoire et la politique du lieu, en adoptant une perspective écologique qui intègre leurs histoires à celle de la ville et du pays dans lesquels le bâtiment doit être construit. Les architectes créent ainsi un mythe dont le but est d'inspirer la passion, comme c'est le cas du processus de création des spectacles au Cirque du Soleil.

Dans l'activité de développement d'affaires ainsi que lors de la recherche de partenaires, le récit, porté par les gestionnaires vers des prospects qu'ils cherchent à convaincre, prend la forme de présentations lors desquelles les administrateurs et directeurs de projet qui se sont approprié les éléments clés des enjeux d'affaires, racontent une vision du projet en l'enrichissant des aspects qui leur sont les plus cruciaux. Ils procèdent par démonstration rationnelle, cherchant à influencer leurs interlocuteurs en mettant en valeur l'apport socio-économique de ce projet - parfois perçu comme pharaonique et inutile. Par leur récit, ils enracinent le projet en gestation dans l'économie du lieu et cherchent à obtenir l'engagement politique des

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

édiles. Pour y parvenir, ils laissent d'abord les artistes séduire par le rêve, puis fournissent, en contrepoint au premier discours, des bases rassurantes au récit surréaliste car, pour des investisseurs surpris par une interpellation du sensible d'une telle force, la prise de risque peut sembler démesurée. Même prête à innover, la communauté d'affaires ne s'engage pas financièrement sur la base d'un simple récit esthétique, aussi puissant soit-il.

En contexte de synergie, lors des moments de synchronisation entre les équipes de création et de gestion, c'est la double personnalité du récit qui ressort. On découvre alors que le rêve surréaliste des artistes qui propulse leur imaginaire pendant le design est difficilement accessible aux gestionnaires qui tentent de conserver le recul critique nécessaire à l'exercice de leur travail. Ceux-ci mettent plutôt les artistes au défi de réussir à matérialiser leur vision en livrant des propositions quantifiables, qui permettent aux gestionnaires de les traduire en budgets et en plans d'affaires. Dans ce processus de traduction, le rêve esthétique laisse place au rêve d'affaires, fait de persuasion et d'influence, de propositions de développement économique, d'installations culturelles mobilisatrices pour la société et de bénéfices financiers à la hauteur de l'audace des investisseurs. Certes, les modes de communication des artistes et des managers divergent jusqu'à la babélisation mais, conjugués, ils forment dans l'imaginaire du destinataire un récit fait d'un puissant alliage, celui de l'art et de la gestion.

Un autre type de récit émerge au fil du projet : le récit ethnographique produit par le chercheur. Témoignage du projet étudié, ce récit se veut perméable aux courants esthétiques de l'environnement et s'inspire de la culture du Cirque du Soleil pour se transformer en une fiction ancrée dans des événements réels. Comme l'ethnographie ne dissocie pas l'étude de la culture de celle de l'écriture mais fait de leur relation sa spécificité, le processus d'élaboration d'un tel projet se soumet aux impératifs de la création. Les plus grands textes ethnographiques étant aussi ceux dont se dégage une sensibilité littéraire (Laplantine, 1996), le récit du chercheur vise donc ici à adapter la description ethnographique en faisant émaner la culture du terrain par le recours à divers procédés. On aura recours aux personnages mythiques, à la métaphore, à la poétique, à l'allusif et aux référents symboliques, qui résonnent en écho à l'environnement. Pour ce faire, le processus créatif du chercheur associe la symbolisation à la compréhension de l'organisation, centrée sur les processus sociaux (Jacobson, 1991).

Mémoires collectives

Qu'il ait vocation informationnelle, esthétique ou persuasive, dans une perspective interactionniste de la création collective de sens, le travail de reconstitution de la mémoire donne lieu à différents récits. Ces matériaux constituent autant de mémoires qu'il y a de récits. Ces îlots mémoriels sont le fruit de souvenirs individuels qui subissent la diffraction provoquée par le temps et par la disparition progressive des traces. Une fois ces fragments de mémoire individuelle retrouvés, il serait possible de les recoller pour en dégager une vue d'ensemble, un portrait qui prétende être le reflet d'une mémoire collective. C'est du moins ce que Halbwachs (1950) affirme en donnant au récit la fonction de semence de remémoration. Cette forme narrative permet, en effet, de se placer à la rencontre de plusieurs courants mémoriels pour les conjuguer et offrir un témoignage en échange, une mémoire empirique des personnes, des usages et des pratiques, des actes et des gestes ainsi que des sentiments, des émotions et d'une atmosphère poétique qui parle de la culture de l'organisation. Comme, pour Halbwachs, chaque mémoire individuelle est un point de vue sur la mémoire collective, c'est la conjugaison des points de vue qui est à la base du prisme mémoriel que constitue le récit. Il enveloppe les mémoires individuelles sans s'y confondre ni les fusionner dans un discours unique.

Gérer des contes vecteurs de désir

Levier de changement, le récit informe, fait rêver ou persuade. Véritable creuset, le projet étudié ici constitue un contexte d'émergence des récits dont les attraits possèdent des qualités recherchées par les dirigeants et les agents de changement. La bonne histoire s'ajoute au répertoire plus traditionnel des leviers de changement organisationnel, en incitant le destinataire à adopter une posture de désir. Participant de la mémoire collective, le récit requiert, pour conserver son effet de levier de transformation, d'être porté, relayé individuellement et collectivement (Ricoeur, 2000, 1983) dans divers types d'activités et par le truchement de communautés capables de le véhiculer. Toutefois, le récit est susceptible de perdre rapidement de sa pertinence selon les événements. Pour en assurer la vitalité, le processus mémoriel sous-jacent au récit doit rester en constante évolution, tout comme le conte qui se transforme au fil du temps et des conteurs. Dans le cadre des interventions de gestion du changement, on veillera donc à inclure son actualisation et sa diffusion, tout en acceptant de laisser prise à une éventuelle altération du message qui fait partie du processus de mythification. Le récit

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

gagnera donc à être considéré comme un des éléments clés d'une stratégie de communication organisationnelle.

Conclusion

Qu'il soit le fruit du travail des artistes, des gestionnaires ou encore des chercheurs, le récit possède des qualités qui préservent la passion du discours, contrairement à un habitus de la modernité qui tend à valoriser les objets rationnels et froids, parfois au détriment de leur capacité à rejoindre et à toucher leurs destinataires. Cette qualité esthétique (Strati, 2000), apanage de la post-modernité, fait du récit une pratique de recherche et d'intervention qui relie et réconcilie le rationnel et le sensible, sans pour autant limiter son inscription dans un seul paradigme. En effet, en fonction de sa finalité, des enjeux vécus par les acteurs à l'origine du récit et de la posture épistémologique du chercheur, le récit peut informer sur les relations de pouvoir, les questions de genre, les représentations ou encore le processus d'organisation (Giroux dans Soulier, 2006). Capable d'interpeller, le récit peut alors devenir un puissant levier de transformation grâce à son accessibilité naturelle et parce qu'il fait écho à l'incessant besoin des humains de créer du sens. Sa qualité peut en effet être jugée non seulement du point de vue scientifique de la validité mais aussi par les acteurs qui peuvent en évaluer la force d'évocation de l'expérience. Cette capacité à capter l'essence et la résonance de l'expérience des acteurs lui conférerait son authenticité (Berger et Quinney, 2005).

Pour le chercheur, le fait de redonner, par l'étude des pratiques du récit, une place à la passion dans l'étude du phénomène organisationnel n'est pas à négliger. Cette méthode d'analyse et de création narrative permet d'explorer, de légitimer cette exploration et de mettre en lumière l'attention portée par le chercheur à un territoire peu fréquenté en communication organisationnelle. Le domaine de l'intime, de la confusion et des relations ambiguës entre l'émotion, la pensée et l'action peuvent en effet servir de sources utiles pour comprendre la complexité du changement à partir d'un regard métissé et interdisciplinaire.

Bibliographie

ANDREWS, Molly et al., eds. *The Uses of Narratives, Exploration in Sociology, Psychology and Cultural Studies*. New Brunswick : Transaction Editors, 2000, 202 p.

« Il était une fois... » *Ou la force du récit dans les organisations*

AVENIER, Marie-José. ed. *Ingénierie des pratiques collectives, La cordée ou le quatuor*. Paris : L'Harmattan, Collection L'Ingénium, 2000, 462 p.

BAKHTINE, Mikhaïl. *Esthétique de la création verbale*. Paris : Gallimard, NRF, 1984, 400 p.

BERGER, Ronald J. et QUINNEY, Richard. Dir. *Storytelling Sociology, narrative as social inquiry*. Boulder : Lynne Rienner, 2005, 308 p.

BOUDÈS, Thierry. Les attracteurs de la notion de récit dans les organisations et les rôles des managers. In SOULIER, Eddie. dir. *Le Storytelling, concepts, outils et applications*. Paris : Hermès, Lavoisier, 2006, p. 67-88.

BOURGUIGNON, Annick, DORSETT, Christopher. Creativity: *Can Artistic Perspectives Contribute to Management Questions?* Document de recherche no. DR03020, ESSEC, Cergy-Pontoise, 2002, 52 p.

DARSOE, Lotte. *Artful Creation, Learning Tales of Art-In-Business*. Frederiksberg : Learning Lab Denmark iD:02, Samfundslitteratur, 2004, 212 p.

ELLIS, Carolyn, BOCHNER, Arthur P. Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity In DENZIN, NORMAN, K. et LINCOLN, Y. S. (Dir.), *Handbook of Qualitative Research*, 2^e édition, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif. 2000, p.733-767.

GIROUX, Nicole. Vers une narration réflexive ? In SOULIER, E. dir. *Le Storytelling, concepts, outils et applications*. Paris : Hermès, Lavoisier, 2006, p. 37-66.

GUILLET DE MONTHOUX, Pierre. *The Art Firm. Aesthetics Management and Metaphysical Marketing From Wagner to Wilson*. Stanford Business Books, 2004, 408 p.

HALBWACHS, Maurice. *La mémoire collective*, par AUDY L. et TREMBLAY J-M., à partir de M. Halbwachs. (1950), 2001. Disponible sur : http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html (consulté le 02.05.2005)

JACOBSON, David. *Reading Ethnography*, State University of New York Press, NY, 1991, 138 p.

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

LAPLANTINE, François. *La description ethnographique*, Sciences sociales, Nathan, Paris, 1996, 127 p.

MAFFESOLI, Michel. *Notes sur la postmodernité, le lieu fait lien*. Éditions du Félin / Institut du Monde arabe, Paris, 2003, 100 p.

MAHY, Isabelle. *Artistes et managers, ethnographie du Cirque du Soleil*, Ph.D. en Sciences Humaines Appliquées, Université de Montréal, 2005, 428 p.

RICOEUR, Paul. *Temps et récit. 1. L'intrigue et le récit historique*. Points Essais, Éditions du Seuil, Paris, 1983, 404 p.

RICOEUR, Paul. *La mémoire, l'histoire, l'oubli*. L'ordre philosophique, Éditions du Seuil, Paris, 2000, 676 p.

SENGE, Peter M., A. KLEINER, C.ROBERTS, et al. *The dance of change*. Doubleday Currency, NY, 1999, 596 p.

STRATI, Antonio et GUILLET DE MONTAUX Pierre. "Introduction: Organizing Aesthetics." *Human Relations* 55(7), 2002, pp. 755-766.

STRATI, Antonio. "The Aesthetic Approach in Organization Studies", in LINSTAD S. et HÖPFL H., (Eds.) *The Aesthetic of Organization*, Sage, 2000, p.13-34.

WEICK, Karl. E. *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York, 1979, 294 p.