

Intégrer le dissensus dans la formulation d'une stratégie ouverte : retour sur l'utilisation de la méthode LEGO© SERIOUS PLAY©

Denis Chabault, Université Paris Saclay, RITME

denis.chabault@universite-paris-saclay.fr

Jean-Jacques Félix, Delta Management

jjf@deltamanagement.be

Régis Martineau, ICN Business School, CEREFIGE

Regis.martineau@icn-artem.com

ST-AIMS 4: Méthodes et approches créatives et critiques de l'apprentissage du management -
MACCA Management

Résumé :

La formulation de la stratégie peut se faire, selon le courant de l'Open Strategy, de manière inclusive en impliquant les parties prenantes et en prenant en compte la diversité des points de vue. Néanmoins, on en sait peu sur les techniques permettant une réelle inclusion de tous, et la littérature montre que souvent c'est une « fausse participation » qui advient, se cristallisant autour d'un consensus mou. Cet article avance l'idée que la méthode LEGO©SERIOUS PLAY© est utile pour lutter contre les « temps consensuels » (Rancière, 2000) car elle favorise l'expression des dissensus au sein des groupes de participants aux ateliers LSP. Deux expériences réelles sont relatées, et montrent l'émergence de désaccords et de tensions entre les participants aboutissant à un réel dissensus, pouvant potentiellement faire évoluer la formulation de la stratégie de manière plus inclusive.

Mots-clés : Dissensus ; Formulation de la stratégie ; Open Strategy ; Serious Play

Abstract :

The strategy formulation can be done, according to Open Strategy field, in a inclusive manner by involving stakeholders and taking into account the diversity of points of view. However, little is known about the techniques for real inclusion, and the literature shows that often it is a "false participation" that occurs, crystallizing around a soft consensus. This article puts forward the idea that the LEGO© SERIOUS PLAY© method is useful in combating "consensus times" (Rancière, 2000) because it promotes the expression of dissensus among groups of participants in LSP workshops. Two real experiences are reported, that show the emergence of disagreements and tensions between the participants, leading to a real dissensus, which could potentially impact the formulation of the strategy in a more inclusive way.

Keywords : Dissensus; Strategy Formulation ; Open Strategy; Serious Play

Intégrer le dissensus dans la formulation d'une stratégie ouverte : retour sur l'utilisation de la méthode LEGO© SERIOUS PLAY©

INTRODUCTION

La formulation de la stratégie peut se faire de manière centralisée ou, au contraire, peut être vue comme un processus plus ouvert, participatif et collectif (Hautz et al, 2017). Dans cette dernière optique, la perspective dite de l'Open Strategy s'appuie sur la co-construction de la stratégie à partir des visions potentiellement différentes et complémentaires des multiples parties prenantes de l'organisation (Whittington et al., 2011 ; Hautz et al, 2017 ; Seidl et al., 2019). Elle s'inscrit dans le cadre d'une logique de transparence et d'inclusion. La transparence renvoie à la visibilité à la fois interne et externe des informations relatives à la stratégie d'une organisation. L'inclusion se réfère quant à elle à la consultation à la fois interne et externe des parties prenantes pour intégrer leur perception dans la stratégie. Dans le cadre de la pratique de l'Open Strategy, l'inclusion consiste à échanger des informations, des points de vue et des propositions destinés à façonner l'évolution continue de la stratégie d'une organisation (Whittington et al., 2011). Ce travail s'intéresse à l'inclusion, et plus particulièrement aux méthodes permettant de favoriser cette participation de multiples parties prenantes à la formulation de la stratégie.

Il existe des méthodes pour favoriser cette inclusion, qui reposent notamment sur l'utilisation de technologies collaboratives permettant de recueillir les perceptions des acteurs (Hautz et al., 2017), et les technologies digitales qui sont censées permettre une consultation plus aisée et plus large des parties prenantes des organisations (Haefliger et al., 2011). Toutefois, on en sait encore peu sur ces techniques (Haut et al., 2017). De plus, et plus fondamentalement, de nombreux travaux critiques laissent à penser que ce genre de méthodes supposées favoriser l'inclusion masquent en réalité une « fausse participation » et une manipulation normative (voir par exemple Ezzamel & Willmott, 1998 ; Willmott, 1993 ; Sewell, 1998 ; Barker, 1993 ; Vidal, 2007 ; Brown & Tredidga, 2017). Ces techniques ne permettraient pas l'émergence des voix discordantes et entérineraient des décisions déjà prises de manières centralisées.

On en sait encore donc peu sur les méthodes et outils permettant de contribuer à une inclusion de toutes les parties prenantes dans la formulation de la stratégie ouverte. Pour alimenter cette réflexion, dans une optique de contribution aux travaux sur l'open strategy, nous proposons de présenter une méthode de formulation de la stratégie favorisant une réelle inclusion des parties prenantes.

Pour ce faire, nous faisons le postulat qu'une réelle inclusion doit être définie non pas en termes de consensus, mais de dissensus. Ce concept, développé par Jacques Rancière (2000), permet de faire la place à de réels désaccords et à des voix discordantes (partie 1.1.). Puis, nous soutenons dans cette communication que la méthode LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) est particulièrement adaptée pour que les avis potentiellement discordants de chacun s'expriment et soient entendus lors des ateliers destinés à concevoir la stratégie d'une entreprise (1.2.). Ensuite, deux expériences menées lors d'ateliers LSP seront décrites, montrant les succès et les difficultés de la méthode dans l'émergence d'une réelle inclusion dissensuelle (partie 2). Enfin, nous discutons de ces apports (partie 3).

1. FORMULATION DE LA STRATEGIE, DISSENSUS ET METHODE LSP

Dans un premier temps, le concept de dissensus, et ses avantages supposés par rapport au concept de consensus, sont présentés. Ensuite, nous montrons comment les principes de la méthode LSP sont a priori adaptés pour l'émergence du dissensus.

1.1. DU CONSENSUS AU DISSENSUS ; POUR UNE REELLE INCLUSION DES PARTIES PRENANTES

Le problème avec le consensus

Le consensus désigne un accord de volontés sans aucune opposition formelle parmi les membres d'un groupe. Il suppose que les membres d'un groupe ou d'une communauté ont été plus ou moins consultés, ou à tout le moins pris en compte dans les processus de décisions :

d'une manière ou d'une autre, ils ont donné leur accord, de manière explicite ou implicite. En cela, le consensus est connoté positivement, car il est associé à l'idée de démocratie. (Moscovici et Doise, 1992). Il est aussi solidement étayé théoriquement : pour Habermas (1987), la situation de conversation idéale doit permettre d'atteindre un consensus universel où chacun s'accorde de manière éclairée et optimale.

Dans la pratique managériale, le consensus s'obtient par l'emploi d'une méthode de prise de décision, grâce à laquelle, après avoir fait exprimer les opinions de chacun, le groupe ou ses animateurs s'efforcent de dégager et de recueillir un accord pouvant être présenté comme unanime, ou quasi unanime. A l'opposé des méthodes de management autocratiques et hiérarchiques, ces méthodes sont supposées permettre la participation active des employés à la prise de décision dans l'entreprise. La recherche du consensus est d'ailleurs un des objectifs assumés de l'Open Strategy (Hautz et al., 2017).

Mais, que ce soit à l'échelle de la société ou à l'échelle de l'organisation, des auteurs critiques ont dénoncé les limites d'une approche par le consensus. A l'échelle de la société dans son ensemble, ils dénoncent la manière dont le consensus dépolitise la société et renforce, simultanément, l'ordre néo-libéral dominant (par exemple Laclau & Mouffe, 1985 ; Mouffe, 2013; Rancière, 2000). A l'échelle des organisations, de nombreux travaux critiques en management ont montré que les techniques de management basées sur la participation des employés, leur « empowerment » ou leur « involvement » sont souvent factices. Les Critical Management Studies ont abondamment documenté (et dénoncé) ces situations de « fausse participation » ou de « fausse autonomie », au point d'en faire un trait caractéristique du management depuis les années 80, pour en dénoncer le caractère clairement manipulateur. Ce mécanisme manipulateur y est décrit comme suit : (1) les acteurs sont considérés comme des personnes qualifiées et sources d'amélioration et sont invités à participer à l'organisation du processus de production; (2) mais simultanément, ils doivent inscrire leur comportement proactif dans un cadre prédéterminé qui circonscrit strictement les structures d'autorité à respecter et les valeurs organisationnelles à adopter. Le contrôle est moins visible, passant d'un contrôle punitif ou calculatif à un contrôle normatif, plaçant les individus dans une double impasse subjective, caractérisée par une autonomie limitée et une adhésion obligatoire

à des valeurs prédéterminées. La participation des employés, tant célébrée dans les best-sellers du management, y est en réalité strictement encadrée, et seulement tolérée tant que cela permet un accroissement de l'énergie et de l'implication du salarié dans son travail, sans remettre en cause l'organisation hiérarchique habituelle (voir par exemple Ezzamel & Willmott, 1998 ; Willmott, 1993 ; Sewell, 1998 ; Barker, 1993 ; Vidal, 2007).

Que ce soit à l'échelle sociétale ou à l'échelle organisationnelle, donc, ces questionnements reflètent un réel malaise autour de la notion de consensus. Dans la suite de cet article, nous développons le point de vue de Jacques Rancière, pour qui il faut préférer, dans une optique de démocratie réelle, le concept de dissensus à celui de consensus. Dans cette optique, une réelle inclusion dans la formulation de la stratégie serait alors celle qui fait émerger et prend en compte le dissensus.

Le dissensus comme alternative démocratique au consensus

Pour lui, en effet, nous vivons des « temps consensuels » qui reflètent en réalité une véritable « haine de la démocratie » (Rancière, 2005). Les espaces politiques sont bornés par les technologies néolibérales de gouvernementalité au sens de Foucault (rationalité instrumentale, management technocratique, mécanismes de marché, pouvoir des experts, partenariats consensuels) ; et ces technologies éliminent les points de vue qui ne relèvent pas de cette rationalité. Dès lors, « la » politique (de gouvernement) serait devenu l'art de supprimer « le » politique (la vie en société et les débats nécessaires à son fonctionnement). Les gouvernements cherchent à tout inclure dans un consensus pluraliste et d'exclure radicalement tous ceux qui se positionnent en dehors de ce consensus (Swyngedouw, 2009).

Les espaces politiques permettant d'exprimer un désaccord disparaissent donc dans ce mode de gouvernance. Les enjeux sociaux et environnementaux y sont réduits à des questions d'administration et de management dont les paramètres sont définis par ce savoir socio-scientifique autorisé (Swyngedouw, 2009). La fameuse expression « TINA » (« There is no alternative) résume cette pensée qui ferme les débats, désaccords et dissensus. Cela crée une

« illusion du pluralisme sans antagonisme », où les citoyens sont alors privés des opportunités de faire entendre leurs voix et de choisir entre de vraies alternatives (Mouffe, 2013).

Chez Rancière, « la » politique (celle de gouvernement) est donc rebaptisée « police », et « le » politique s’y oppose radicalement. La « police » désigne un ordre social dominant, qui distribue les noms, les places et les fonctions (Brown & Tredidga, 2017). Ce faisant, la police délimite ce qu’il est autorisé de penser, de dire et de voir ; et ce qui sort de ce cadre et qui se fait entendre malgré tout est simplement considéré comme du *bruit* (Rancière, 2000). Policer, c’est diviser et donner de la visibilité à différentes parties de l’ordre social et en exclure d’autres.

Rancière, contrairement à Foucault qui a décrit comment se sont formées historiquement ces délimitations, a plutôt focalisé sa réflexion sur ceux qui refusent la place que l’ordre social leur assigne. Là où Foucault était intéressé par le pouvoir, Rancière est intéressé par la résistance. Il s’intéresse aux voix des « sans-voix », aux parts des « sans-parts », ceux que la police ne *compte* pas. Grâce à des actions de dissensus, ceux-ci remettent en cause la distribution du sensible, et, ce faisant, transforment par la force le « bruit » en quelque chose de compréhensible. Le plus célèbre exemple, sans doute, de ce genre d’action est celui de Rosa Parks refusant de s’asseoir à la place assignée aux noirs dans un bus de l’Alabama en 1955. Mais les actions de dissensus ne prennent pas forcément la forme classique de l’activisme (et tout activisme n’est pas nécessairement politique : une manifestation, même contestataire, peut par exemple parfaitement s’inscrire dans l’ordre autorisé). Rancière (2012) a par exemple particulièrement étudié ces ouvriers, qui, au 19^e siècle, se faisaient écrivains et poètes le soir venu après le travail : ce faisant, ils accomplissaient un acte politique de dissensus en refusant leur place assignée par l’ordre social. Le politique n’a pas de sujet, thème ou place « propre » : il peut (et, en fait, il doit nécessairement) surgir n’importe où et n’importe comment, car il est inattendu, rare, et imprévisible (Rancière, 1999).

Rancière propose certains concepts qui permettent de comprendre l’émergence d’un réel dissensus (Huault et al., 2014 ; Brown & Tredidga, 2017), qui en sont en quelque sorte des signes distinctifs.

- Avec le dissensus, il y a l'émergence de nouvelles voix, qui étaient jusqu'alors du *bruit* (et donc remettant en cause l'ordre du sensible habituel)
- Dans le dissensus, les individus font l'assertion, contre l'évidence de l'ordre social dominant, qu'ils sont égaux (en droit, en intelligence, en capacité, ...). Ils émergent en sujets politiques quand ils revendiquent et affirment l'égalité. La manière dont ils se racontent eux-mêmes est donc essentielle. Par exemple, quand un ouvrier affirme qu'il a des droits tout aussi légitimes que celui de son patron, il crée par cet acte de narration un espace d'émancipation possible. Quand les individus s'affirment égaux, mais voient que cette égalité est déniée par les autres, la contradiction va aider à stimuler des politiques progressives (comme on le voit actuellement avec les mouvements identitaires gays, LGBT, ou féministes).
- Avec le dissensus, il y a une redéfinition des rôles et des identités des « sans-voix », des « non-comptés ». Ils se « dés-identifient » de leurs identités et de leurs places telles que définies par la police. Un exemple est celui des « 99% » du mouvement Occupying Wall Street (Brown & Tregidga, 2017) ; ou encore du « peuple des ronds-points » du mouvement des Gilets Jaunes en France. Via ces formules ou ces slogans, des nouvelles catégories socio-économiques, non décidées par la police, revendiquent leurs existences, et le droit à « compter » et à être « comptés ».
- Enfin, avec le dissensus, il y a une création esthétique. Les individus construisent des discours ou des représentations qui excèdent et s'opposent aux catégories « policières » (par exemple, réinterpréter des concepts, ou connecter des choses d'une nouvelle manière). Par l'utilisation des mots et des images (appropriation de concepts, d'espaces, de métaphores, recours aux techniques artistiques) et de diverses formes de communications (débats, polémiques, grèves, ...), différentes visions du sensible se manifestent.

Nous postulons qu'une stratégie réellement inclusive se doit d'écouter et de prendre en compte la « voix des sans-voix », les désaccords, et les voix discordantes. Dans la suite de ce travail, nous reprenons ce concept de dissensus, et montrons que la méthode LSP est particulièrement adaptée pour créer les conditions permettre cette inclusion au sein d'un groupe de participants.

1.2. LA METHODE LSP ET L'EMERGENCE DU DISSENSUS

La méthode LEGO® SERIOUS PLAY ® (LSP dans la suite du texte) est née d'une idée de Johan Roos et Bart Victor, deux professeurs en stratégie pour aider l'entreprise Lego à repenser sa stratégie au milieu des années 90, à l'initiative du patron de LEGO, Kjeld Kristiansen. Cette idée a été transformée en méthode opérationnelle par Robert Rasmussen, qui en est devenu le principal architecte. Devant le succès de la méthode permettant à chacun d'exprimer son point de vue sur la stratégie et à la rendre vivante, elle a été diffusée et proposée de manière structurée à l'extérieur de l'entreprise à partir des années 2000 par Robert Rasmussen et Per Kristiansen (Roos et Victor, 1999 ; Kristiansen et Rasmussen, 2004).

La méthode se fonde sur un ensemble de principes et de valeurs fondamentales :

- Les leaders n'ont pas toutes les réponses, leur réussite dépend de leur capacité à écouter leurs collaborateurs ;
- les personnes ont envie, naturellement, de contribuer positivement à un projet ;
- un modèle économique est plus durable s'il permet à chacun de s'exprimer et de contribuer ;
- les organisations évoluent dans un environnement complexe et adaptatif.

En somme, la méthode mise sur l'intelligence collective pour rendre accessibles des problèmes complexes pour tout le monde et les solutionner. Il s'agit de faire participer les acteurs à la création de la stratégie, sans en exclure les dimensions complexes et systémiques. Bien entendu, de nombreuses méthodes d'animation poursuivent ce même objectif et

partagent ces valeurs. L'originalité de la méthode LSP est qu'elle s'appuie sur le « faire », la matérialité, le jeu et la métaphore, grâce à la brique Lego. Ceci a plusieurs avantages :

- Pour tirer le meilleur des connaissances d'un individu ou d'une équipe, la méthode s'appuie en effet sur le « savoir par les mains » : les idées et les réflexions sont produites dans une interaction complexe entre cerveau et mains en train de construire. On produit alors des idées dans le « faire », ce qui implique un processus fondamentalement différent du « penser » abstrait (Ingold, 2013). La méthode s'appuie explicitement sur les enseignements des théories de l'apprentissage, notamment le constructivisme de Piaget (1964) et le constructionnisme de Papert (Papert et Harel, 1991). Ainsi, tous les participants à une session (de 5 à 12 personnes sur une ou deux journées) construisent en briques Lego leurs réponses aux questions successives posées par un facilitateur LSP, qui anime le processus collectif.
- La matérialité de la brique permet de mettre tout le monde au même niveau. En effet, les idées de chacun sont matérialisées dans un artefact (la création individuelle) qui ne peut plus être ignoré, car il est posé là sur la table et doit être intégré dans le « modèle partagé » qui sera créé collectivement (le modèle partagé est issu des modèles individuels et des constructions additionnelles issues des échanges lors de la phase collective). Alors qu'à l'oral les mots et les idées disparaissent ou évoluent au fil de l'évolution de la conversation, ici les idées restent et seront réintégrées dans un modèle collectif.
- La méthode s'appuie sur les vertus du jeu, dorénavant bien connues en management (Brown, 2009). Les participants sont mis en situation de jeu et ont un large éventail de briques à leur disposition, ce qui permet de faire émerger la nouveauté, en restant ouvert à la sérendipité et aux nouvelles opportunités.
- On sait l'importance de l'utilisation des métaphores et des récits dans la construction des identités organisationnelles et la vision stratégique (par exemple Argyris & Schön, 1978 ; Boje, 1991 ; Morgan, 2006). L'utilisation des briques Lego stimule l'apparition

de ces métaphores et de ces histoires organisationnelles, car les exercices proposés aux participants consistent souvent à représenter, à l'aide des briques, l'identité de l'organisation, sa stratégie, son positionnement, ou encore son environnement concurrentiel. De nombreux types de briques, et les infinies combinaisons qu'elles permettent, aident par exemple à figurer des alliés rassurants et coopératifs, ou au contraire des ennemis menaçants. De plus, la discussion au sein du groupe de participants est encouragée autour des créations : cela permet l'émergence et le partage de récits.

Nous pensons que les principes de la méthode LSP sont propices à l'émergence du dissensus au sein d'un groupe de participants, pour autant qu'elle soit facilitée dans un esprit d'inclusion. Reprenons une à une les caractéristiques du dissensus et voyons en quoi la méthode favorise leur expression.

Avec le dissensus, il y a tout d'abord émergence de nouvelles voix qui jusqu'alors n'étaient pas écoutées. Un principe central de la méthode LSP est de faire en sorte que tous les participants s'expriment équitablement : Kristiansen et Rasmussen (2014) insistent particulièrement sur leur volonté de lutter contre la règle des 20/80, qui veut que, habituellement, lors d'une réunion, 20% des participants monopolisent 80% du temps de parole. L'animateur de l'atelier formé à la facilitation de la méthode LSP¹, veille à ce que chaque création individuelle soit considérée avec le même poids dans la discussion collective, et que l'intention exprimée par le participant ne soit pas déformée. Ainsi, quelles que soit les « pressions » pour faire disparaître un point de vue dérangeant, ou quelque soient les arguments qu'on y oppose, la brique est là (elle conserve la mémoire, elle a une fonction mnémotechnique), incontestable, support d'un point de vue qui n'est pas forcément consensuel. Il est important de noter que les points de vue s'expriment via les briques indépendamment des ressources argumentatives des participants : c'est là, on le sait, une

¹ Appelé « facilitateur », il est le garant du respect du processus de la méthode. Il est en charge de poser les questions, de distribuer la parole, d'inviter les participants à exprimer complètement leur pensée, il aide à la reformulation, il s'assure de la compréhension fine par chacun de tous éléments construits dans les modèles Lego.

ressource très inégalement répartie qui constitue un obstacle persistant à l'établissement d'une réelle égalité de parole démocratique (Bourdieu, 2014).

Ensuite, avec le dissensus, les individus sont amenés, contre l'évidence, à se considérer comme égaux (en droit, en intelligence, en capacité, etc.). La méthode LSP vise à poser les conditions d'une telle égalité, même si celle-ci restera inévitablement provisoire, précaire et fictive. Au sein du groupe de participants, il existe généralement des relations hiérarchiques formelles ou des rapports de force informels (les participants appartiennent la plupart du temps à une même organisation ou méta-organisation dont ils cherchent à repenser la stratégie). On a donc autour de la table des supérieurs hiérarchiques qui n'ont pas l'habitude d'écouter la voix des sans-voix, et des personnes qui n'ont pas l'habitude d'être entendus. Durant la session LSP, c'est l'animateur qui « détient » le pouvoir sur le déroulement des travaux, et ce pouvoir consiste à instaurer une stricte égalité entre les participants. Par ailleurs, la phase d'ouverture du jeu sert à mettre sur un pied d'égalité les participants : loin des ressources discursives qui établissent des hiérarchies, le jeu n'établit pas a priori des « bonnes » et des « mauvaises » constructions (la « beauté » ou la pertinence des créations produites est explicitement évacuée du processus, pour supprimer la compétition et toute idée de conformité à une réponse préétablie).

Dans le dissensus, de plus, des redéfinitions de rôles et d'identités se produisent. C'est là précisément l'objet des sessions LSP : en cherchant à repenser la stratégie de l'organisation, les participants sont amenés à prendre de la distance avec leur position habituelle et à représenter l'organisation dans son ensemble. Leur propre identité est remodelée à la lumière de cette prise de recul. Ils sont amenés à exprimer cela de manière métaphorique, ce qui peut bouleverser leurs représentations habituelles. Par ailleurs, du fait du principe d'égalité, ils sont amenés à se considérer d'une manière nouvelle : le « dominant » habituel se voit obliger d'écouter, le « dominé » se voit écouté.

Enfin, avec le dissensus, il y a création esthétique. A l'évidence, les briques Lego permettent cette création esthétique qui manifeste différentes visions de l'organisation. Il faut souligner

ici la particularité du modèle partagé, qui, nous l'avons dit, est construit à partir de toutes les créations individuelles des participants.

Le tableau suivant reprend et synthétise notre proposition selon laquelle la méthode LSP est propice à l'émergence du dissensus, et donc à l'apparition d'une réelle inclusion des participants dans la formulation de la stratégie. La partie 2 discute cette proposition au travers de deux retours d'expériences.

Tableau 1 : Dissensus et méthode LSP

Caractéristiques du dissensus	Principes de la méthode LSP pouvant favoriser le dissensus
Emergence de nouvelles voix	Tous les participants s'expriment au travers des briques LEGO La brique a entre autres une fonction mnémotechnique : le point de vue exprimé ne disparaît pas
Egalité	Au cours de la session LSP, toutes les créations individuelles des participants ont la même importance et doivent être pris en compte dans le modèle partagé.
Redéfinition des rôles et des identités	Prise de recul sur l'organisation et sur les rôles individuels
Création esthétique	Créations métaphoriques avec les briques LEGO Emergence de points de vues différents grâce à la combinabilité des briques LEGO

2. METHODOLOGIE

Le protocole méthodologique de la recherche s'appuie sur une approche qualitative. Plus spécifiquement, nous nous appuyons sur deux expériences concrètes d'ateliers LSP menées par les auteurs, qui sont certifiés facilitateurs LSP. Les ateliers LSP, animés par un ou plusieurs de ces facilitateurs certifiés, sont une étape classique pour accompagner les entreprises dans la formulation de leur stratégie. Ainsi, les données collectées ici ne l'ont pas été dans un contexte d'atelier expérimental mais bien dans un contexte managérial et stratégique réel.

Pour chacun des deux cas, des photos et des vidéos ont été collectées durant les sessions. Les deux cas ont été anonymés de manière à garantir la confidentialité des données, des

informations et des contextes. Nous présentons ci-après les deux cas étudiés ainsi que leurs principales caractéristiques.

Le cas FEDERATION :

Ce cas porte une fédération d'entreprise dont la mission est de représenter les intérêts de ses membres auprès des pouvoirs publics. A sa tête se trouve une directrice générale (DG), qui a autorité sur son personnel direct (20 personnes), mais pas sur les membres, qui sont plutôt ses clients. La fédération n'a jamais développé de politique cohérente en matière de gestion des ressources humaines, ce qui a conduit à un manque de structuration de la dimension formation. Jusqu'à présent des formations ont été suivies par les collaborateurs mais de manière très individuelle, sans cohérence en termes d'objectifs collectifs, avec une vision du développement professionnel limitée au fait de suivre des formations externes, sans partage des acquis d'apprentissage et sans évaluation de l'efficacité de ces apprentissages. La directrice est vue, à tort ou à raison, comme approuvant les demandes de formation de collaborateurs dont elle apprécie le potentiel, et négligeant les autres.

C'est dans ce contexte que la fédération se donne comme objectif d'améliorer le processus de formation en formalisant une stratégie de développement du personnel, dont la formation est une composante. Un groupe de travail de 4 personnes est constitué (la DG et 3 personnes mandatées par cette dernière pour piloter le projet). La DG, de par sa fonction, apparaît comme la personne dépositaire de l'autorité légitime du système. Néanmoins, le constat est fait qu'elle s'est précédemment peu investie dans le développement professionnel de son équipe et se sent mal à l'aise sur ces questions. Un atelier LSP est donc organisé sur une journée complète, réunissant la DG ainsi que les 3 pilotes du projet, et dont l'objectif principal consiste à structurer une stratégie de développement du personnel.

Le cas COOPERATIVE :

Le second cas concerne une coopérative viti-vinicole regroupant 800 associés coopérateurs. Elle est le principal fournisseur d'eau de vie de cognac pour d'une grande maison de Cognac

(COGNAC par la suite). La relation entre les deux acteurs a débuté en 1966 dans le cadre d'un partenariat contractuel pluriannuel avec les viticulteurs, qui vise à sécuriser les débouchés des uns et à garantir les approvisionnements de l'autre. Aujourd'hui, le secteur du cognac est particulièrement concurrentiel et la question du partenariat stratégique nécessite d'être réinterrogé. Pour pérenniser et consolider la relation, les deux acteurs doivent renouveler leur projet stratégique. COOPERATIVE décide donc de son côté de faire émerger un projet et un programme d'actions pour conforter et redynamiser le lien de confiance avec ses propres adhérents et de cultiver l'attachement à la maison COGNAC. La volonté est donc de co-construire la stratégie et la dynamique collective de COOPERATIVE, en s'appuyant notamment sur la méthode LSP.

Pour ce faire, un atelier LSP réunissant les membres du conseil d'administration (CA) de COOPERATIVE a été organisé sur deux jours. Il a réuni 15 personnes, membres du CA. Il était animé par 2 facilitateurs LSP. Les 15 personnes ont été dispatchées en 3 groupes de 5 constitués pour que les conditions d'expression des divergences de points de vue et de visions soient réunies. On trouve parmi les 15 membres du CA, 3 types de profils. Le premier est composé d'acteurs historiques qui apparaissent pour les plus anciens comme « les gardiens du temple » de la culture initiale de la coopérative. Ils se revendiquent comme les garants de la pérennité d'un système qu'ils considèrent fonctionner de manière équitable. Leur légitimité est fondée sur leur antériorité dans le système. Un second groupe est composé d'acteurs plus jeunes. Ils sont souvent bouilleurs de professions ce qui leur donne une bonne visibilité en tant qu'intermédiaire entre la coopérative et COGNAC. Engagés, ils ont conscience des défis à relever et veulent insuffler une nouvelle dynamique à la coopérative. Un troisième groupe est composé d'acteurs plutôt jeunes également, souvent viticulteurs et n'ayant pas spécifiquement demandé à faire partie du CA. Ils ont peu l'habitude de s'exprimer et ont souvent une position en retrait lors des discussions et des échanges. Si le premier groupe représente l'ordre et le pouvoir dominant, le troisième rassemble ceux qui ont peu voix au chapitre, les voix qui d'habitude ne s'expriment pas. La méthode LSP apparaissait en ce sens particulièrement adaptée à l'expression de chacun pour la formalisation d'un projet stratégique collectif.

Tableau 2. Principales caractéristiques des cas étudiés

	Cas « Fédération »	Cas « Coopérative »
Nombre de facilitateurs	1 facilitateur	2 facilitateurs
Durée de l'atelier	1 journée	2 jours
Objectif principal de l'atelier LSP	Formaliser la stratégie de développement du personnel	Construire la vision stratégique de la coopérative
Nombre de participants à l'atelier LSP	4 participants	15 participants
Nature des participants	DG Membre du groupe projet développement du personnel	Membres du CA de la coopérative
Principaux sous-groupes introduisant des hiérarchies (l'autorité légitime/les sans voix)	Voix : la DG Sans voix : les collaborateurs	Voix : Les traditionnalistes Sans voix : Les nouveaux membres du CA & bouilleurs de profession

Les données issues des deux cas étudiés ont été analysées sous le prisme de cadre conceptuel du dissensus proposé dans le tableau 1. Nous avons extrait des photographies représentatives et avons également extrait des verbatim issus des enregistrements vidéo.

3. L'EXPRESSION DU DISSENSUS VIA LA METHODE LSP : RETOUR D'EXPERIENCE

Les données collectées lors des ateliers seront utilisées ici pour montrer comment des désaccords se sont manifestés lors de ces ateliers. Ils seront analysés avec la grille de lecture du dissensus présentés dans la partie 1.

3.1. Cas FEDERATION

Le séminaire visait à faire émerger et à formaliser une stratégie de développement du personnel pour FEDERATION. Pour ce faire, le processus a été mené autour de différentes phases de questionnements portant sur les facteurs de développement professionnels dans le contexte de l'organisation, puis sur les besoins de la fédération en termes de compétences. Ces thèmes, déclinés en différentes questions dans l'atelier ont été abordés en construisant des

modèles individuels, puis deux modèles collectifs (sur les facteurs de développements professionnels et sur les besoins en compétences).

Les photos suivantes présentent quelques exemples de désaccords exprimés et matérialisés par les briques lego lors de la première phase.



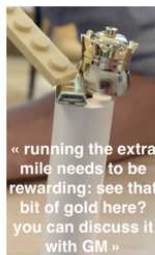
L'image de la porte ouverte (ci-contre) est ici utilisé pour souligner que la DG devrait davantage donner des opportunités d'apprendre et de se développer, et faire confiance au collaborateur sur sa capacité à se développer. Le contexte de l'atelier et des relations avec la DG montre que c'est une mise en cause directe de son leadership.



Ici, les briques sont utilisées pour matérialiser un espace clos et privatif, en contradiction avec un projet bien avancé de déménagement mené par la Fédération dans un open space.



L'histoire de la fédération montre que suivre une formation est une sorte de récompense accordée par la DG pour services rendus, plutôt qu'un moyen de se développer professionnellement. Le fait pour un membre du personnel de pouvoir prendre des décisions qui concernent son développement est ici pointé comme un changement nécessaire.



Un élément du modèle, construit par la DG, à savoir la tour surmontée d'une couronne, consistait à considérer la volonté d'en faire plus (« running the extra mile ») comme un élément de développement professionnel. Le lingot, posé par les membres du personnel, signifie le fait que cela doit être gratifiant pour la personne qui en fait plus. La personne qui le dit renvoie explicitement au DG.

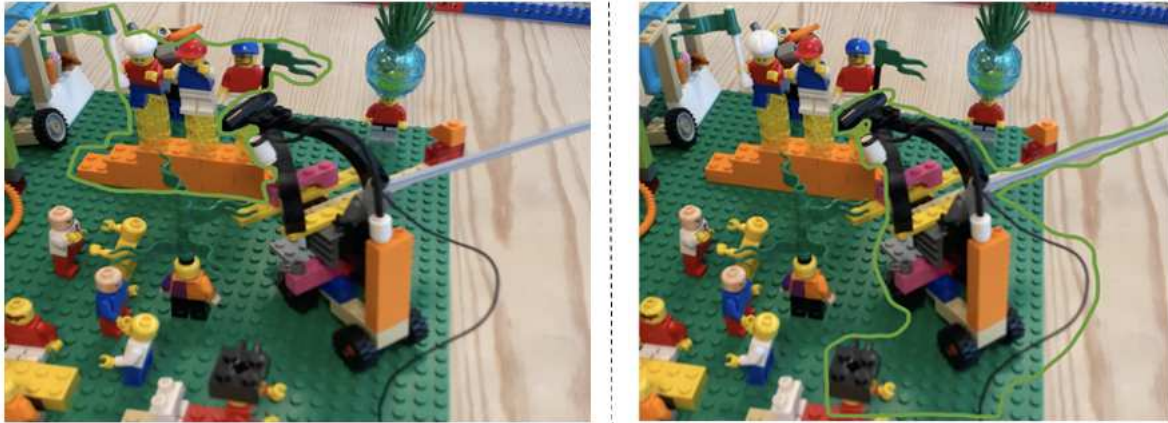


Ici, on remet en cause l'égalité et l'équité des décisions de la DG. Est représenté le sentiment que certaines personnes « en valent la peine » aux yeux de la DG, et pas d'autres. Ce participant estime que le développement professionnel devrait concerner tout le monde, à rebours de la situation qui prévaut jusque-là, où le développement est réservé aux seniors.



Le droit à l'erreur est ici explicitement revendiqué, alors qu'il n'est pas dans la culture de la DG.

Ces exemples montrent des remises en cause assez explicites envers la DG, pourtant présente lors de l'atelier, qui ne trouvaient pas de moyens d'expression d'habitude. Lors du second temps de l'atelier portant sur les besoins en compétences, un conflit encore plus explicite se fait jour. L'instantané suivant représente le modèle collectif des besoins en compétences de la fédération.



La photo de gauche entoure la partie du modèle construit par la DG, celle de droite entoure celle construite par un chargé de projet. Les deux parties de modèle se font directement face, et ce placement a été voulu explicitement comme une contradiction lors de la construction du modèle. La différence de style a aussi été utilisée, tout à fait explicitement, comme une manière de montrer l'opposition entre ce qui est voulu par la DG d'une part, et la réalité du travail de gestion de projet à la fédération d'autre part. Le modèle de la DG est ordonné, stable, clair. Le modèle du collaborateur est informel, mouvant, déséquilibré, difficilement compréhensible, et voulu comme tel.

Le sens donné aux deux parties de modèle est en contradiction forte. Dans les photos suivantes, on peut suivre les deux récits entourant les constructions :



La dirigeante veut que sa fédération soit la meilleure, en haut du podium, avec des collaborateurs qui excellent chacun dans tous les domaines.



La réalité du travail exprimée par le collaborateur montre le côté mouvant des projets, sans clarté, avec des parties prenantes multiples aux objectifs difficilement compatibles, rendant la gestion des projets hasardeuse et épuisante.

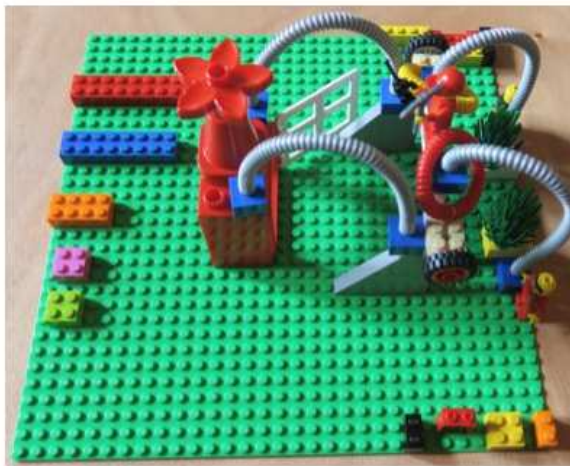
L'atelier se termine donc par la mise en évidence de désaccords qui n'avaient pas spécifiquement été identifiés préalablement, et qui ont pu être exprimés dans le cadre de la méthode LSP. A l'issue de l'atelier, les participants ne se quittent donc pas sur un consensus, mais ont identifié des tensions dans leur représentations, qui ont servi à ouvrir la possibilité de nouvelles pratiques (par exemple la DG a accepté que chaque collaborateur dispose d'un budget individuel de formation, identique pour tous, sur lequel le collaborateur a le dernier mot).

3.2. Cas COOPERATIVE

Online, 3-5 juin 2020

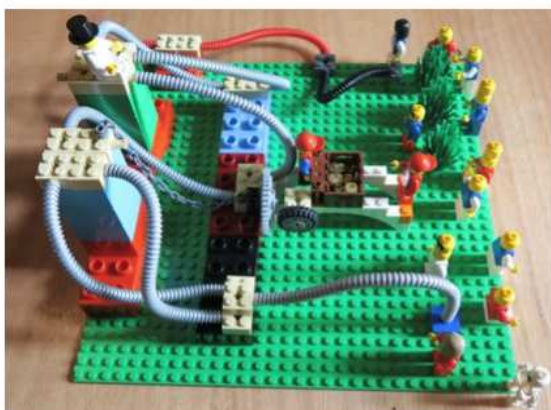
Le séminaire a été construit pour formaliser un nouveau projet stratégique pour COOPERATIVE. Les premiers désaccords ont émergé dans le cadre de la construction du modèle partagé par table. Trois profonds désaccords ont émergé au sein des 3 tables.

Sur la photo ci-dessous, les participants de la première table ont représenté la mission de COOPERATIVE. Les tuyaux gris représentent son rôle principal qui est de garantir la relation



historique et pérenne avec COGNAC, relation scellée par une alliance très forte due à la confiance, ici représentée par l'anneau rouge qui entoure les tuyaux gris. Les briques « simples » en bas de la photo et sur la gauche de la figure représentent les différentes évolutions du secteur (la concurrence, le réchauffement climatique, etc.). Ils sont loin mais tournés vers le système d'alliance qui semble leur tourner le dos. Les participants n'ont ici pas la même

représentation de la mission de COOPERATIVE. Les acteurs historiques étaient partisans d'une vision pérenne de leur relation avec COGNAC basée sur la confiance, le temps long et la proximité. D'autres considèrent que cette relation ne prend pas en compte les enjeux majeurs de l'évolution du secteur et la perçoivent comme une forme de dépendance très forte qui justifie selon eux une prise d'autonomie vis-à-vis de ce qu'ils qualifient de donneur d'ordre. Pour certains, COOPERATIVE doit prendre son autonomie ; pour d'autres la relation partenariale historique doit prévaloir.



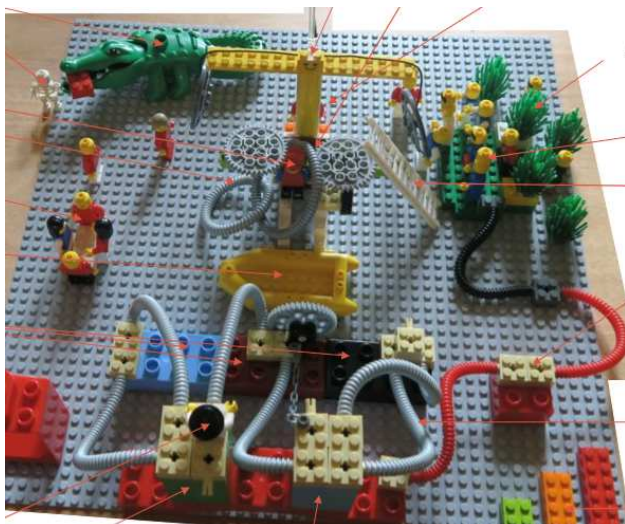
Le modèle ci-contre, construit par la deuxième table de participants, révèle l'iniquité perçue par certains coopérateurs. On voit sur la droite de la photo les membres de la coopérative et sur la gauche de la photo COGNAC représenté

3-5 juin 2020

notamment par un personnage avec un chapeau haut de forme à son sommet, symbolisant sa toute-puissance vis-à-vis des coopérateurs. Les tuyaux représentent le vin qui est livré par les viticulteurs dans le cadre du contrat de coopérative, mais on voit également sur le fond de la photo des tuyaux rouges qui symbolisent, quant à eux, la relation directe que certains viticulteurs ont avec COGNAC sans passer par COOPERATIVE. Ici, on voit clairement que la dimension collective de la coopérative est remise en question. Certains considèrent que plusieurs membres ne jouent pas le jeu de la dynamique collective en livrant leur matière première et en négociant les prix en direct, sans passer par la coopérative ; ce qui au final détruit la dimension solidaire de la coopérative.



Enfin, les participants de la troisième table soulignent via le modèle ci-contre les différences de place et de considération des trois catégories adhérents (viticulteur, bouilleur de cru, bouilleur de profession). Cela pose question puisque chacun joue un rôle spécifique dans le CA et dans la coopérative, rôles et places qui ne sont pas toujours équitables selon certains. Le crocodile représente les bouilleurs de professions que certains considèrent comme ayant une vision surplombante dans le système (représentée par la petite brique rouge dans sa gueule). La figure jaune, en bas, représente l'équité qui ne semble pas tout à fait garantie et qui fait débat car la notion apparaît particulièrement subjective et conduit à des représentations personnelles et catégorielles.



Chacune des tables ayant terminé la construction de son modèle partagé, la suite du processus conduit à les présenter à l'ensemble des participants. Les trois désaccords sur la manière de voir la coopérative s'expriment de manière encore plus prégnante. On retrouve dans le modèle

en résultant (voir photo ci-contre) les principaux éléments qui étaient présents dans les figures précédentes, rassemblés dans un système complet et complexe. Le modèle révèle les trois grandes catégories de désaccords qui n'avaient jusqu'ici par été partagés entre les membres de COOPERATIVE. Ils étaient jusqu'alors des non-dits, à l'origine de frustrations, voire de jalousies et de mécontentes. Parmi les éléments du système, ce sont plus spécifiquement les tuyaux rouges « branchés » directement sur COGNAC qui font débat ; symbolisant l'absence de jeu collectif de certains.

Pour les acteurs historiques, il est à peine utile d'aborder ces trois sujets parce que « c'est comme cela » depuis toujours. Ils privilégient ainsi le statu quo au détriment d'une évolution du système. Chaque intervention de ceux qui souhaiteraient faire évoluer le système est ramenée à l'histoire de la coopérative. Pour ces derniers, au contraire, il faut partager ces divergences de point de vue pour construire collectivement l'avenir d'une coopérative dans laquelle chacun pourra se reconnaître et donner un sens à l'engagement coopératif.

L'expression de ces désaccords conduit à des agitations verbales, physiques et spatiales. Les corps bougent, des bras se lèvent, les personnes s'expriment, de petits groupes se forment, les torses se bombent, les langues se délient. Les participants tournent autour des tables et des figures. Ceux qui veulent faire évoluer le système s'expriment de manière structurée et argumentée, ils sont questionnés par les acteurs historiques sur le pourquoi des changements voulus. Lors de ces échanges, de petits groupes en retrait se forment et chuchotent, comme pour préparer une réponse, un argument, ou parfois simplement pour partager un dépit quant à l'immobilisme de certains.

Pour faire avancer les discussions et afin de faire diminuer la tension, les facilitateurs LSP concluent l'atelier en utilisant des briques témoins. Celles-ci font apparaître les désaccords sur le modèle partagé : cela permet d'incarner matériellement et symboliquement les oppositions de point de vue pour les retravailler ultérieurement. L'expression puis la matérialisation de ce désaccord permet notamment de diminuer la tension interpersonnelle en conscientisant le fait que ce ne sont pas des conflits de personnes mais davantage des conflits de représentations sur le système COOPERATIVE.

3.3. Analyse des cas : des désaccords au dissensus

Les désaccords exprimés lors de ces deux sessions LSP semblent bien relever de l'expression d'un dissensus. En effet, les quatre caractéristiques du dissensus distinguées dans la première partie sont bien présentes dans les deux cas.

Premièrement, il y a bien émergence de nouvelles voix. Dans le cas FEDERATION, les collaborateurs, jusque-là globalement silencieux par rapport aux dispositifs de gestion de personnel, ont exprimé leurs points de vue, et amené la DG à faire évoluer ses représentations et décisions. Dans le cas COOPERATIVE, des sous-groupes se sont formés pour exprimer de nouvelles trajectoires à emprunter, là aussi surprenantes pour les acteurs dominants qui ne se doutaient pas de telles réticences, et qui ont eu du mal à les accepter. Dans les deux cas, des « sans-voix », habituellement peu écoutés par un groupe « dominant », se sont manifestés et exprimés.

Deuxièmement, il y a eu respect du principe d'égalité lors du temps de l'atelier. Dans le cas FEDERATION comme dans le cas COOPERATIVE, tous les participants se sont exprimés de la même manière, dans le même temps, à travers leur production individuelle et collective. Ce principe d'égalité est inhérent à la méthode et est garanti par le facilitateur qui y veille particulièrement. Il est significatif de voir que dans le cas COOPERATIVE, les membres historiques « dominants » ont tenté de faire disparaître du modèle partagé certaines briques exprimant des idées divergentes ou dérangeantes. Le rôle du facilitateur est alors central pour faire respecter la pluralité des points de vue exprimés ; et la matérialité des briques lego y aide considérablement.

Troisièmement, il semble bien que, durant le temps de l'atelier, les participants se soient investis dans un rôle inhabituel : les « dominants » se sont mis en posture d'écoute à laquelle ils n'étaient pas forcément habitués, et les « sans-voix » se sont mis en position d'exprimer leurs points de vue. Dans le cas FEDERATION, nous avons eu le sentiment que les collaborateurs ont profité de l'ouverture et saisi le rôle « égalitaire » qui leur était proposé.

Dans le cas COOPERATIVE, du fait des convergences et des coalitions qui se sont formées, il semble que les « sans voix » aient acquis une nouvelle légitimité et un certain poids dans le CA, peut être à même de perdurer au-delà de l'atelier LSP.

Enfin, la création esthétique est inhérente à la manipulation des briques Lego. Elle s'est donc clairement exprimée dans les deux cas. Il faut noter que les briques créent des sortes d'*affordances*, dans le sens où les briques, en offrant des possibilités d'emboîtement et d'empilement multiples, *font naître* l'envie des participants de faire évoluer les représentations, d'exprimer des idées plus ou moins latentes qui n'auraient pas été exprimées autrement. Par exemple, dans le cas FEDERATION, des couronnes ou des lingots d'or ont été ajoutés aux modèles pour exprimer du sens additionnel ou contradictoire. Toujours dans le même cas, on peut noter l'effort esthétique fait par les participants de faire une construction informe, déséquilibrée, bancale pour exprimer le chaos organisationnel qu'ils ressentent au quotidien, a contrario de la construction symétrique et ordonnée produite par la DG. La *novlangue* managériale est ici battue en brèche par une création esthétique, plus facilement par ce biais que par un discours argumenté.

Dans les deux cas, il semble donc que les désaccords exprimés relèvent bien du dissensus, c'est-à-dire d'un profond désaccord exprimé de manière esthétique par des « sans-voix ». La méthode LSP semble donc bien adaptée pour l'expression de ce dissensus. Il faut toutefois comprendre celui-ci dans son sens positif, c'est-à-dire démocratique : dans les deux cas, le but de l'atelier était atteint, car il avait permis l'expression de désaccords latents, et leur représentation dans un modèle matériel objectif. La formulation de la stratégie qui en découlera n'est pas pour autant déterminée par cet atelier : il est toujours ensuite possible d'ignorer les points de vues exprimés (ce qui peut d'ailleurs être, d'un point de vue stratégique, parfaitement justifié). Mais, en tous les cas, l'atelier LSP permet de faire émerger des dissensus - qui peuvent ouvrir des nouveaux possibles dans la formulation stratégique.

4. DISCUSSION : INTERETS ET LIMITES DE LA METHODE POUR L'EXPRESSION DU DISSENSUS EN MANAGEMENT STRATEGIQUE

Bien entendu, les deux cas exposés ici sont méthodologiquement insuffisants pour prétendre à toute généralisation. Les objections sont nombreuses. Rien ne dit, tout d'abord, que les « sans-voix » désignés comme tels le sont réellement : s'ils sont invités à s'exprimer dans des ateliers portant sur la stratégie de l'organisation, c'est sans doute qu'ils ne sont pas de réels « sans-voix » au sens de Rancière. Si ces prétendus « sans-voix » se sont exprimés, c'est aussi certainement parce qu'ils le pouvaient : dans des organisations plus coercitives, il ne suffit sans doute pas de sortir des briques Lego pour voir les langues se délier. Deuxièmement, d'autres ateliers pourraient ne révéler aucun dissensus : bien que ces deux cas les révèlent, cela ne veut pas dire qu'ils existent toujours ni même que la méthode LSP parvient toujours à les révéler. Par ailleurs, rien ne dit que les points de vue exprimés seront effectivement pris en compte dans la formulation de la stratégie : sur ce point, les données de long terme manquent. En somme, les cas proposés se voulaient davantage illustratifs, et ne présument en rien du résultat d'autres études qu'il serait intéressant de mener pour approfondir nos intuitions.

Toutefois, la longue expérience d'un des auteurs dans l'animation d'ateliers LSP laisse penser que ces dissensus sont effectivement presque toujours présents, et qu'ils sont bien facilités par les principes de la méthode Lego. Mais il semble que deux « personnages » soient primordiaux dans la réussite de ce dévoilement :

- Le facilitateur : celui-ci est garant des règles fondamentales de la méthode LSP, qui en principe, ne varient pas d'un facilitateur à l'autre. En revanche, son « style » peut différer : il est des facilitateurs moins attentifs au dissensus, en favorisant alors la construction de modèles qui font ressortir une vision ou une identité commune permettant une formulation stratégique plus « aisée » ; alors que d'autres accordent davantage d'importance à garantir la « mise en sécurité » des participants pour qu'ils se sentent en confiance pour s'exprimer, et veillent à mettre en valeur les désaccords. L'indépendance d'esprit par rapport au commanditaire est cruciale. La recherche du dissensus n'est pas unanimement partagée dans la communauté des facilitateurs Lego – et c'est d'ailleurs une des ambitions de cet article que d'ouvrir ce débat.

- Le commanditaire : celui-ci commande (et paye) l'atelier LSP, et, à ce titre, fait très souvent partie du groupe des « dominants ». Le commanditaire est très souvent présent lors des ateliers. Cela signifie que celui-ci doit accepter (et même activement rechercher) une position d'écoute et de forte remise en cause de ses méthodes de management, voire de sa personne. Il est du rôle du facilitateur (adepte du dissensus) de le préparer à cette éventualité. De ses réactions et de sa capacité d'écoute dépendent la réussite du processus d'inclusion.

Enfin, il est évident que la posture d'égalité des participants postulée par la méthode LSP est en contradiction flagrante avec la réalité des relations hiérarchiques traditionnelles. A quoi bon, dès lors, *faire semblant* ? Si ce qui se dit lors des ateliers n'a pas ensuite d'impact sur la formulation stratégique, le risque est de frustrer davantage encore les « sans voix », qui, ayant eu l'occasion d'être écoutés, se voient ensuite, à la sortie de l'atelier, encore plus manifestement ignorés. La méthode provoque alors les effets corrosifs habituels de la « fausse participation » souvent dénoncée dans la littérature critique en management. En somme, la méthode LSP peut soit, pour reprendre la distinction de Rancière : être un outil de « police » (c'est-à-dire de construction de consensus, puis à terme de fausse participation) ; ou être un outil de politique (c'est-à-dire de dissensus, c'est-à-dire de réelle inclusion). Des études seraient nécessaires pour appréhender l'« après » : les anciens participants aux ateliers LSP ont-ils le sentiment d'avoir réellement participé à la formulation de la stratégie ? A-t-on assisté à une réelle inclusion ?

CONCLUSION

De prime abord, l'utilisation de briques Lego, associée au monde de l'enfance et au jeu lors de sessions avec des adultes peut faire sourire : à côté du monde du travail, sérieux, les formations proposent des « gadgets » récréatifs. A rebours de cette image, cet article montre plutôt que la méthode LSP s'attaque directement aux conflits et aux tensions bien ancrés dans l'activité quotidienne des organisations qu'elle cherche à faire émerger. La méthode LSP permet selon nous de favoriser l'expression des désaccords au sein d'un groupe de participants. Ces désaccords peuvent être qualifiés de dissensus, car ils permettent

l'expression des sans-voix, en amenant des reconsidérations identitaires, sur un mode esthétique et égalitaire. Nous pensons que l'Open Strategy peut s'enrichir de cette méthode pour favoriser l'inclusion des parties prenantes dans la formulation de la stratégie.

Ces réflexions nous amènent à proposer trois conditions nécessaires pour parvenir à concevoir une stratégie de façon réellement inclusive :

1. les dirigeants doivent être conscients qu'une inclusion réelle de différentes parties prenantes dans le processus stratégique a de grandes chances de produire de meilleurs résultats. En particulier, ils doivent accepter par avance de se laisser bousculer par des vues dissidentes, et de modifier leur stratégie, au besoin de façon profonde ;
2. le facilitateur doit concevoir sa mission non pas comme une production d'alignement ou de consensus, mais comme une occasion de tirer parti du dissensus ;
3. Utiliser des moyens de conception de la stratégie qui permettent une expression de type dissensus et qui facilite sa prise en compte réelle. Notre expérience montre que la méthode LSP est un moyen efficace d'y parvenir.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, C. and D. A. Schön (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley Reading, MA.

Boje, D. M. (1991). "The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm." *Administrative Science Quarterly*: 106-126.

Bourdieu, P. (2014). *Langage et pouvoir symbolique*, Points.

Brown, S. L. (2009). *Play: How it shapes the brain, opens the imagination, and invigorates the soul*, Penguin.

Brown, J. and H. Tregidga (2017). "Re-politicizing social and environmental accounting through Rancière: On the value of dissensus." *Accounting, Organizations and Society* 61: 1-21.

Barker, J. R. (1993). "Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams." *Administrative Science Quarterly*: 408-437.

- Endenburg, G. and C. Bowden (1988). *Sociocracy: The Organisation of Decision-making: "no-objection" as the Principle of Sociocracy*, Stichting Sociocratisch Centrum.
- Ezzamel, M. and H. Willmott (1998). "Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control." *Administrative Science Quarterly*: 358-396.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel: Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Fayard.
- Hautz, J., Seidl, D., Whittington R., (2017), "Open Strategy : Dimensions, Dilemmas, Dynamics", *Long Range Planning*, 50, 298-309.
- Huault, I., et al. (2014). "Beyond macro-and micro-emancipation: rethinking emancipation in organization studies." *Organization* 21(1): 22-49.
- Ingold, T. (2013). *Making: Anthropology, archaeology, art and architecture*. Routledge.
- Laclau, E. and C. Mouffe (1985). *Hegemony and state socialism: Towards a radical democratic politics*, London: Verso.
- Mintzberg, H., et al. (1999). *Safari en pays stratégie*. Paris, Village Mondial.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Moscovici S. et Doise W. (1992) *Dissensions et consensus : une théorie générale des décisions collectives*. Paris, Presses universitaires de France.
- Mouffe, C. (2013). *Agonistics: Thinking the world politically*, Verso Books.
- Papert, S. and I. Harel (1991). "Situating constructionism." *Constructionism* 36(2): 1-11.
- Piaget, J. (1964). "Part I: Cognitive development in children: Piaget development and learning." *Journal of research in science teaching* 2(3): 176-186.
- Rancière, J. (2000). *Le partage du sensible: esthétique et politique*. La fabrique éditions.
- Rancière, J. (2005). *La haine de la démocratie*. La fabrique éditions.
- Rancière, J. (2012). *La méthode de l'égalité*. Bayard.
- Roos, J., & Victor, B. (1999). Towards a new model of strategy-making as serious play. *European Management Journal*, 17(4), 348-355.
- Seidl, D., Von Krogh, G., Whittington, R., (2019), *Open Strategy Handbook*, Cambridge.
- Sewell, G. (1998). "The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance." *Administrative Science Quarterly*: 397-428.

Swyngedouw, E. (2010). "Apocalypse forever?" *Theory, Culture & Society* 27(2-3): 213-232.

Vidal, M. (2007). "Manufacturing empowerment? 'Employee involvement' in the labour process after Fordism." *Socio-economic Review* 5(2): 197-232.

Willmott, H. (1993). "Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations." *Journal of Management Studies* 30(4): 515-552.

Whittington, R., Cailluet, L., Yakis-Douglas, B., (2011). "Opening strategy: evolution of a precarious profession." *British Journal of Management*, 22 (3), 531-544.