

Identifier et résoudre les dilemmes de la Stratégie Ouverte (SO) : les apports d'une recherche intervention

Didier Grandclaude, EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg

HuManiS, (EA 7308) didier.grandclaude@em-strasbourg.eu

Thierry Nobre, EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg HuManiS,

(EA 7308)

Résumé : Les travaux de recherche sur la Stratégie Ouverte (SO) étant balbutiants, cette recherche analyse les dilemmes découlant de l'augmentation de l'inclusion et de la transparence dans la démarche d'analyse et de réflexion stratégique. Durant près d'un an, les chercheurs ont accompagné les dirigeants et les 40 collaborateurs d'une ETI dans l'ensemble des étapes d'élaboration et de formulation de leur plan stratégique en mode ouvert et éminemment participatif. Cette position privilégiée pour observer un phénomène organisationnel classiquement confidentiel permet d'identifier, en mobilisant le cadre théorique de Hautz *et al.* (2017), les principales difficultés qui jalonnent une démarche de Stratégie Ouverte (SO). Outre l'identification de ces dilemmes, les résultats de cette recherche développent plusieurs contributions. Ils apportent une vision empirique, dynamique et ingénierique de la SO, dont les implications sont concrètes. Cette recherche permet aux managers d'être alertés sur les risques de la SO et sur leurs moments précis d'apparition. Elle développe surtout des solutions pratiques pour les anticiper et les éviter, par la mobilisation de dispositifs méthodologiques et de règles gestionnaires déjà expérimentés auprès des différents acteurs de la démarche SO dans l'ETI observée.

Mots clés : Stratégie Ouverte, Dilemmes, Solutions, Recherche Intervention, ETI.

L'élaboration de la stratégie dans les organisations connaît de profondes évolutions, aussi bien dans la façon d'aborder le processus même de choix des orientations, que dans la définition de son contenu. En effet, à la question de savoir comment s'élabore et qui décide la stratégie dans l'organisation, plusieurs dirigeants optent désormais pour une réponse privilégiant un dépassement du caractère individualiste, secret et élitiste du sommet stratégique (Mintzberg, 1989). Ils préconisent une démarche stratégique dans une vision originale, plus collective et collaborative. Ces organisations, comme 3M, Wikimedia, Google ou Leroy Merlin dans un contexte français, choisissent d'ouvrir les processus d'analyse et de choix stratégiques à une diversité de parties prenantes, notamment les collaborateurs et/ou les clients. A la suite de plusieurs recherches (Chesbrough et Appleyard, 2007 ; Whittington *et al.*, 2011), puis de la publication d'un numéro spécial dédié¹, les chercheurs en sciences de gestion mettent un nom sur ce nouveau visage de la stratégie : le concept de Stratégie Ouverte (SO). La SO, déclinée de l'innovation ouverte, se définit succinctement comme « *un ensemble de pratiques managériales qui fournissent aux acteurs une plus grande inclusion et une plus grande transparence stratégique* » (Hautz *et al.*, 2017). Au-delà de cet effort de conceptualisation, les travaux de recherches analysant la SO demeurent, néanmoins, encore balbutiants. Plusieurs chercheurs suggèrent alors de multiplier les démarches de terrain pour mieux comprendre les risques et les bénéfices de l'ouverture de la stratégie, mais également de bien appréhender les dispositifs méthodologiques qui maximisent les intérêts de l'approche (Hautz *et al.*, 2017 ; Luedicke *et al.*, 2017). Augmenter l'inclusion et la transparence constitue incontestablement un défi managérial sensible et risqué compte tenu du caractère éminemment complexe de l'analyse, de la réflexion stratégique et de ses conséquences sur les organisations. De fait, des recherches s'avèrent indispensables pour comprendre les mécanismes à l'œuvre, identifier les

¹ Open Strategy: Transparency and Inclusion in Strategy Processes, *Long Range Planning*, Volume 50, Issue 3, Pages 297-426 (June 2017)

bonnes pratiques et prévenir les risques managériaux de la SO. S'inscrivant dans cette perspective, cette recherche pose la question suivante : quelles sont les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre d'une démarche SO et quelles solutions peuvent y être apportées ? Pour répondre à cette interrogation, cette recherche mobilise la grille d'analyse des dilemmes de l'ouverture, développée par Hautz *et al.* (2017). Ce cadre théorique offre l'avantage de conceptualiser les principaux bénéfices et les risques majeurs d'un procédé d'ouverture de la stratégie. Il est exposé dans la première partie de cette recherche. S'ensuit la présentation du dispositif méthodologique. Une Recherche Intervention (RI) est conduite par les chercheurs qui accompagnent, pendant près d'un an, les deux dirigeants et 40 collaborateurs d'une ETI dans leur démarche d'élaboration et de formulation du plan stratégique 2015-2020, en mode ouvert et éminemment participatif. Une troisième étape propose l'analyse des difficultés observées empiriquement à partir de la grille d'analyse des dilemmes de la SO dans ce contexte spécifique. Finalement, en puisant dans la littérature francophone sur les outils de gestion, la discussion insiste sur les méthodes déployées pour que l'organisation profite au mieux de la démarche SO, tout en tentant d'en éviter les chausse-trappes managériales.

I-PRESENTATION DU CADRE CONCEPTUEL : LA STRATEGIE OUVERTE

La SO est un concept et un champ de recherche récent, qui modifie la conception même de la stratégie. Alors que la norme réserve plutôt la pensée stratégique à une élite de hauts dirigeants qui entretiennent le culte du secret (Martinet, 2008 ; Whittington *et al.*, 2011), la SO vise à augmenter l'inclusion et la transparence dans l'ensemble de la démarche stratégique. Les entreprises, notamment Wikimedia ou Leroy Merlin, qui mobilisent ces pratiques, en vantent, ou pour le moins, en communiquent très largement les bienfaits. Par-delà cette forme d'évangélisation, plusieurs chercheurs insistent sur les interrogations soulevées par l'ouverture de la stratégie, ce que Hautz *et al.* (2017) nomment les dilemmes de la SO.

1. Une clarification du concept de SO

La SO trouve son origine dans un article de Chesbrough et Appleyard (2007), qui déclinent et appliquent le concept d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) à la démarche d'analyse et de planification stratégique. Whittington *et al.* (2011), puis Hautz *et al.* (2017), en affinent la définition : « *un ensemble dynamique de pratiques managériales qui fournissent aux acteurs une plus grande inclusion et une plus grande transparence stratégique, cet élargissement de la réflexion devant permettre de mieux répondre aux évolutions, qu'elles se situent au sein, ou en dehors, des frontières de l'organisation* ». Relativement récemment, plusieurs travaux se consacrent à l'analyse de ces pratiques émergentes (Appleyard et Chesbrough, 2017 ; Baptista *et al.*, 2017 ; Birkinshaw, 2017 ; Luedicke *et al.*, 2017 ; Mack et Szulanski, 2017). Ces recherches montrent que l'inclusion et la transparence dans la pensée stratégique, au-delà de constituer une rupture avec la vision classique de la profession stratégique – réservée à des experts et une élite, centralisée autour du chef d'entreprise, intrinsèquement secrète (Whittington *et al.*, 2011) – sont, surtout et avant tout, vectrices de performance. Pour Birkinshaw (2017), la SO présente ainsi 4 caractéristiques majeures : une production collective de culture et de connaissances, une augmentation des sources d'informations dans la prise de décision stratégique, une implication du collectif dans l'action stratégique et, finalement, une construction collective de sens. Dans les pistes de recherche identifiées, Birkinshaw (2017) insiste néanmoins pour dépasser l'idéalisation de cette image d'Épinal de l'action collective par une nécessaire mise en lumière des conséquences négatives liées à l'ouverture. Effectivement, les travaux empiriques actuels analysant la SO, outre le fait d'être encore peu nombreux, demeurent très centrés sur des projets limités, souvent digitalisés et focalisés sur un temps court, ce qui ne permet pas encore d'approfondir l'ensemble des éléments constitutifs de la SO (Luedicke *et al.*, 2017). Par-delà les avantages, la question des difficultés liées à l'ouverture de la stratégie se pose donc avec une forte acuité (Birkinshaw, 2017 ; Hautz *et al.*, 2017).

2. La grille d'analyse des dilemmes de la SO

Hautz *et al.* (2017) puisent dans plusieurs champs de littérature et développent une grille de lecture des dilemmes de la SO, entendus comme les bénéfices et les risques alternatifs liés à l'augmentation de l'inclusion et de la transparence dans la réflexion stratégique. Plus précisément, les auteurs identifient 5 dilemmes centraux qui apparaissent lorsqu'une organisation engage une SO : le dilemme du process, le dilemme de l'engagement, le dilemme de la transparence, le dilemme de la responsabilisation et, finalement, le dilemme de l'escalade. Le dilemme du process souligne l'ambivalence des effets de l'ouverture. Le recours à une audience plus large pour définir la stratégie multiplie les sources d'expertise, la qualité de l'information, la créativité, la finesse des interprétations, mais, d'un autre côté, une plus grande inclusion réduit également la vitesse, la flexibilité et le contrôle sur les processus de décision stratégique. En particulier, les débats peuvent très rapidement s'éloigner et s'égarer strictement de la problématique stratégique initiale (Stieger *et al.*, 2012). Le dilemme de l'engagement insiste sur l'ambiguïté motivationnelle de la SO. L'inclusion d'un grand nombre de collaborateurs peut effectivement contribuer à les impliquer davantage dans la stratégie de l'organisation et dans sa mise en œuvre, mais, d'autre part, lorsque ces mêmes collaborateurs considèrent que leurs contributions et propositions ne sont pas assez visibles, cela génère des frustrations, et, finalement, de la démotivation. Troisièmement, la transparence accroît la légitimité de l'organisation auprès des parties prenantes, contribue à la bonne image du management et réduit les problèmes liés à l'asymétrie de l'information (Yakis-Douglas *et al.*, 2017). En revanche, le dilemme de la transparence, qui remet en cause la confidentialité de la stratégie, peut se traduire par une fragilisation face à la concurrence, une exposition plus forte devant les organismes de contrôle et, finalement, le risque que les messages, même nombreux, soient surtout mal interprétés. Le dilemme de la responsabilisation interroge le poids de la mission dévolue aux participants d'une démarche SO. Le rôle de stratège est-il vraiment une

bénédition, ou plutôt un fardeau ? La SO accorde une plus grande part de parole, avec un nouveau rôle valorisant, mais qui, parallèlement, constitue une charge mentale importante. La SO engage, moralement, formellement et temporellement les collaborateurs impliqués et les responsabilise sur les décisions prises. Enfin, le dilemme de l'escalade exprime le fait que lorsqu'une démarche SO est engagée dans un domaine précis de l'organisation, une pression s'exerce pour que l'inclusion et la transparence soient augmentées sur une échelle plus grande. En synthèse, une fois que la décision d'ouvrir un domaine de l'organisation est prise, réduire l'inclusion et la transparence est très difficilement envisageable, d'autant qu'une absence de réponse aux attentes des parties prenantes peut conduire à des accusations d'« Open Washing » (Dobusch *et al.*, 2013 ; Hautz *et al.*, 2017 : 303).

La figure 1 propose une traduction de la synthèse de Hautz *et al.* (2017).

Figure 1 : Les dilemmes de la Stratégie Ouverte

Principaux Bénéfices	Dilemmes	Principaux Risques
Un accès plus important à la connaissance et aux sources d'information	Dilemme du process	Limite la Flexibilité et la vitesse/ Risque de perte de contrôle
Crée de l'engagement et suscite l'implication chez les participants	Dilemme de l'engagement	Risque de frustration face aux attentes non satisfaites
Répondre aux attentes des parties prenantes sur la divulgation des informations stratégiques	Dilemme de la transparence	Se dévoiler face à la concurrence/ risque d'incompréhension
Accorder à un public plus large son mot à dire dans le développement de la stratégie	Dilemme de la responsabilisation	Engager les parties prenantes dans la pression de la stratégie
Réaliser les bénéfices de l'ouverture de la stratégie dans quelques ères et domaines définis	Dilemme de l'escalade	Créer une escalade d'attentes en matière d'ouverture

A notre connaissance, aucun travail empirique n'a encore mobilisé ce cadre théorique. Il constitue néanmoins une grille d'analyse de départ particulièrement fertile à l'étude des difficultés de la SO, dont l'importance est soulignée plus haut. Dans le cadre de cette recherche, ce cadre des dilemmes de la SO est mobilisé pour mettre au jour les difficultés de la démarche et, surtout, voir quelles solutions peuvent y être apportées.

Cette recherche analyse longitudinalement un cas unique. Ce type de recherche est adapté à une analyse en profondeur des divers aspects d'une situation (Yin, 1984). Il est particulièrement riche lorsqu'il présente une opportunité exceptionnelle d'accès aux données (De Massis et Kotlar, 2014). Dans le cadre de cette recherche sur la SO, les chercheurs accèdent à cette position privilégiée pour analyser un phénomène organisationnel et stratégique, ultraconfidentiel. Ils accompagnent pendant près d'un an les dirigeants et 40 collaborateurs² d'une ETI de 1800 salariés dans une démarche SO. En Juillet 2015, le Directeur Général (DG) et le Directeur Général Adjoint (DGA) souhaitent initier une « démarche participative » qui, suivant la littérature, relève finalement d'une approche inclusive pour l'élaboration de leur plan stratégique 2015-2020. Ils confient aux chercheurs une double mission : coconstruire avec eux le protocole SO et accompagner l'animation de la démarche jusqu'à la rédaction du plan stratégique final. Les participants, principalement des managers intermédiaires, partagent leur analyse au cours de différentes étapes, qui alternent des séances distancielles de diagnostic, plusieurs réunions et séminaires intégrant des travaux collaboratifs de réflexion. Ces étapes s'articulent entre septembre 2015, qui marque la définition du protocole et novembre 2016, qui vise un retour d'expérience des dirigeants sur la démarche. Au cours de cette période, les chercheurs animent l'ensemble de ces séances de travail et de réunion. Ils collectent donc un ensemble conséquent de données, par entretiens, réponses à un questionnaire, retranscription des paperboards de séminaires et prise exhaustive de note. 163 pages retranscrivent des entretiens conduits auprès de 11 collaborateurs de divers rangs hiérarchiques pour approfondir initialement la connaissance de l'organisation et de sa culture. 57 phrases et 103 mots clés sont analysés pour identifier les valeurs et la mission³ de l'entreprise. 1605 lignes de tableur Excel contribuent à identifier les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) de l'entreprise. Chaque réunion fait l'objet de prise de notes et d'échanges des chercheurs sur les difficultés de la démarche. Le codage de ces observations est facilité par la grille d'analyse des dilemmes de Hautz *et al.* (2017).

II- LES DILEMMES DE LA SO

L'exposé des résultats s'articule en trois temps. Une présentation de la RI contextualise d'abord la démarche SO dans l'ETI. Ce développement est indispensable puisque le dispositif méthodologique de recherche et les étapes SO sont pleinement imbriqués. Deuxièmement, sont développés les démarches mobilisées et les dilemmes observés en phase de diagnostic. Une même approche est mobilisée ensuite pour la phase de définition des choix stratégiques.

1. Contextualisation de la SO dans l'ETI étudiée et protocole de RI

FRIGERA est une ETI spécialisée dans la réfrigération. Au cours de la période 2010-2015, l'entreprise surpasse, sur un marché très fragmenté, l'ensemble de ses concurrents. L'entreprise

² Le groupe est ainsi constitué de 12 membres du comité de direction, de 8 membres du comité de pilotage opérationnel et de 20 membres du management intermédiaire.

³ La vision fait partie des prérogatives de la maison mère du groupe, elle n'a pas été abordée en mode ouvert

privilégie une croissance organique forte pour multiplier le nombre de ses agences sur le territoire national⁴. Elle réalise plus de 300 millions d’euros de CA avec un effectif de 1800 salariés. Le plan stratégique de FRIGERA arrivant à terme, ses dirigeants souhaitent en formuler un nouveau, de façon plus inclusive. Les précédents plans sont effectivement définis par le dirigeant seul ou par le comité de pilotage, le DG et le DGA souhaitent à présent faire appel à une diversité d’acteurs. L’objectif est de poser un diagnostic précis de la situation de l’entreprise, de partager au mieux la réflexion et d’impliquer plus fortement les équipes. La croissance rapide et les efforts de structuration interrogent les dirigeants sur la capacité de l’entreprise à maintenir sa dynamique entrepreneuriale. Les résultats d’une première enquête conduite par les chercheurs⁵, soulignent ainsi un risque de désentrepreneurialisation de l’ETI (auteurs, 2014). Les dirigeants souhaitent à tout prix éviter ce phénomène, d’autant que la place de leader récemment acquise entraîne un risque de confiance excessive, et comme le souligne le DG : « *de dormir sur ses lauriers* ». Dans ce contexte, l’innovation SO vise à réaffirmer les valeurs entrepreneuriales de l’ETI et à rassembler les équipes autour d’un projet stratégique collaborativement élaboré. Le tableau 1 indique les principales étapes de construction de la SO et de la RI. Le protocole de la RI et de la démarche SO sont détaillés dans le Tableau 2.

Tableau 1 : les principales étapes amont de la SO et de la RI

Principales dates amont de la RI	Séquences de rencontres de travail et d’analyse	
	Management-Chercheurs	Chercheurs
12 mai 2015	<i>Retour par les chercheurs du diagnostic entrepreneurial de l’ETI.</i>	
5 juin 2015	<i>Présentation et échanges sur le travail par les chercheurs au Conseil d’Administration</i>	
9 Juillet 2015	<i>Demande par mail du DG d’accompagnement pour l’élaboration du plan stratégique 2015-2020</i>	<i>Construction d’un projet pour la SO</i>
21 Juillet 2015	<i>Echanges avec la direction sur le mode opératoire de la SO</i>	<i>Seconde élaboration de projet de SO</i>
07 septembre 2015	<i>Accord sur le protocole et le déroulement des différentes étapes de la démarche SO</i>	<i>Collecte des données antérieures : plans stratégiques T-1 et T-2 ; situation de l’entreprise sur son environnement T-1 et T-2</i>

⁴ FRIGERA possède un réseau de 80 agences, réparties sur l’ensemble de la France

⁵ FRIGERA fait partie d’un échantillon de 3 ETI étudiées monographiquement pour leur dynamique entrepreneuriale.

Tableau 2 : La démarche SO et le protocole de RI

Principales dates du projet d'ESMP	Séquences de rencontres de travail et d'analyse		
	Organisation-Management-Chercheurs (1)	Management-Chercheurs (2)	Chercheurs (3)
5 novembre 2015	<i>Format : Séance plénière Objectif : Travail en groupe sur les valeurs et la mission de l'entreprise</i>		<i>Analyse : Occurrences Valeurs et Mission (Nvivo 10) Retour sur observations</i>
3 décembre 2015		<i>Restitution des résultats Valeurs et mission</i>	<i>Préparation d'un questionnaire FFOM⁶</i>
11 janvier 2016	<i>Format : Questionnaire Objectifs : Identification des FFOM Réponses des participants via Google Form</i>		<i>Analyse : Analyse des réponses autour de 4 familles principales thématiques, Organisation, Process, Techniques et Commerce</i>
18 janvier 2016		<i>Restitution des résultats ; préparation de deux réunions régionales</i>	
19 et 28 janvier 2016	<i>Format : Deux réunions Nord/Sud Objectif : Travail en groupe sur les solutions face aux FFOM et sur les perspectives de développement</i>		<i>Analyse : Analyse de contenu des réponses inscrites sur Paperboard et commentées à l'oral</i>
18 février 2016		<i>Restitution des résultats ; Décision d'une plénière d'approfondissement</i>	
11 mars 2016	<i>Format : Séance plénière Objectif : Restitution des résultats et approfondissement de quatre thématiques par travail de groupe</i>		<i>Analyse : Analyse de contenu des réponses inscrites sur Paperboard et commentées à l'oral</i>
18 mars 2016		<i>Restitution et débriefing sur les orientations stratégiques</i>	
21 avril et 19 mai 2016	<i>Format : Séance plénière Objectif : Deux réunions spécifiques, concurrences et maîtrise des métiers, relevés de décisions</i>		
10 juin 2016		<i>Réunion d'approfondissement de relevés de décisions avant finalisation du plan stratégique</i>	<i>Rédaction du plan avant validation avec Management via échanges de Mail</i>
23 juin 2016	<i>Format : Séance plénière Objectif : restitution finale du plan stratégique auprès de l'ensemble des participants</i>		
29 novembre 2016		<i>Retour d'expérience sur l'appropriation du plan stratégique</i>	

Ce tableau distingue en colonne trois formes de séquences de travail et d'analyse : Organisation-Management-Chercheurs (1) décrit les étapes de diagnostic et de choix stratégiques qui rassemblent l'ensemble des participants et qui constituent, d'une certaine façon, le cœur de la démarche SO. Management-Chercheurs (2) détaille les séances de travail plus analytiques, qui décryptent les résultats des sessions ouvertes et déterminent quelles

⁶ Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

décisions prendre pour une progression de la démarche SO. Chercheurs (3) montre les procédés méthodologiques mobilisés pour la démarche SO et, simultanément, l'analyse de la RI.

2. Démarches mobilisées, dilemmes observés en phase de diagnostic

Deux séquences jalonnent la présentation des résultats de la phase de diagnostic. Après un exposé des démarches mobilisées lors de cette phase, les dilemmes observés au cours du diagnostic sont décrits. Dans ce cadre, les résultats montrent comment les dilemmes identifiés par Hautz *et al.* (2017) se manifestent très concrètement sur le terrain. Ces observations conduisent à identifier de nouveaux dilemmes, non mentionnés par Hautz *et al.* (2017), pour compléter la grille initiale. Une même approche articule la présentation des dilemmes de la phase de choix stratégiques.

2.1. Démarches SO mobilisées pour l'élaboration du diagnostic

L'élaboration du diagnostic est constituée de deux principales étapes SO. La première consiste en une séance plénière de séminaire. La démarche consiste à présenter le projet de SO et ses différentes étapes à l'ensemble des participants, en ancrant le projet dans la situation actuelle de l'organisation. Par ailleurs, une partie du séminaire se consacre à une formation à la démarche stratégique, par l'élaboration et la diffusion de fiches de synthèse en amont du séminaire d'une part, et par un rapide exposé des chercheurs-intervenants d'autre part. Enfin, cette première rencontre initie les travaux de groupes qui portent sur les valeurs et la mission de l'entreprise. A la suite du séminaire, un questionnaire est envoyé à l'ensemble des participants via Google Form. Ce questionnaire vise l'identification des FFOM de FRIGERA.

2.2. Dilemmes observées en phase de diagnostic

La grille des dilemmes SO est développée dans le tableau 3 pour montrer sous quelles modalités principales les bénéfices et les risques de la SO apparaissent lors de la phase de diagnostic. Les signes – e + donnent une appréciation générale sur l'intensité observée des risques et des

bénéfices de chaque dilemme lors de cette mêmes phases⁷ (de ---: pas observé à +++ : très fortement observé). Sous le dernier dilemme présenté, apparaissent les deux dilemmes originaux observés par les chercheurs. A la suite du tableau, sont commentés ces résultats.

Tableau 3 : grille des dilemmes observés en phase de diagnostic

Principaux dilemmes observés lors de la phase de diagnostic							
	Principaux Bénéfices	Modalités d'apparition du bénéfice	Intensité du bénéfice	Dilemmes	Principaux Risques	Modalités d'apparition du risque	Intensité du risque
Dilemmes de la grille de Hautz <i>et al.</i> (2017)	Un accès plus important à la connaissance et aux sources d'information	Diagnostic précis et finement contextualisé des FFOM de l'entreprise	+++	Dilemme du process	Limite la Flexibilité et la vitesse/ Risque de perte de contrôle	Surcharge d'informations/ Grand déballage parfois inconvenant	+++
	Crée de l'engagement et suscite l'implication chez les participants	Reconnaissance des participants dès l'initiation du séminaire/ Implication très forte dans les travaux de groupe et dans les réponses au questionnaire	+++	Dilemme de l'engagement	Risque de frustration face aux attentes non satisfaites	Pas ou peu de frustration lors des phases de diagnostic en raison des attentes non satisfaites	-
	Répondre aux attentes des parties prenantes sur la divulgation des informations stratégiques	Diffusion par capillarité du processus SO dans les agences de proximité	++	Dilemme de la transparence	Se dévoiler face à la concurrence/ risque d'incompréhension	Non observé en phase de diagnostic	--
	Accorder à un public plus large son mot à dire dans le développement de la stratégie	Lien très fort avec les bénéfices de l'engagement	+++	Dilemme de la responsabilisation	Engager les parties prenantes dans la pression de la stratégie	Transition des rôles opérationnels à stratégies difficile à opérer	++
	Réaliser les bénéfices de l'ouverture de la stratégie dans quelques ères et domaines définis	Non observé en phase de diagnostic	-	Dilemme de l'escalade	Créer une escalade d'attentes en matière d'ouverture	Non observé en phase de diagnostic	--
	Dilemmes complémentaires observés	Ajustement des perceptions des participants sur les questions stratégiques	Observé lors des travaux sur les valeurs et la mission de l'organisation	+++	Dilemme de la cognition stratégique	Auto-conditionnement cognitif des participants générant des biais sur les questions stratégiques	Non observé en phase de diagnostic
Libère le potentiel créatif de l'ensemble des participants par la décensure		Autocritique organisationnelle poussée/ Créativité dans l'identification des opportunités	+++	Dilemme de la déhiérarchisation	Auto-censure implicite des participants en présence de supérieurs hiérarchiques	Etouffement hiérarchique des participants lors des groupes de travail	+

⁷ Il ne s'agit pas ici de mesurer très exactement l'intensité du risque mais d'exprimer plutôt à quel point celui-ci apparaît dans la phase.

Dilemme du process

La multiplicité des sources d'information pose un diagnostic étayé par les acteurs sur chaque dimension du périmètre d'activité stratégique de l'organisation. Parallèlement, le traitement de ces données est, cependant, complexifié par la multiplication des idées produites. Une perte de contrôle sur les problématiques stratégiques est également observée. Le questionnaire est l'occasion de se livrer à un grand déballage pour les participants qui ne parviennent pas à dépasser les querelles de chapelle internes. Cette dérive est soulignée par des réponses amères qui jugent très sévèrement le travail précis d'un service ou d'un responsable hiérarchique.

Dilemme de l'engagement

Dès l'initiation de la démarche, les participants se montrent tous reconnaissants de pouvoir exprimer leur propre point de vue sur les questions stratégiques. Les chercheurs observent que la phase de diagnostic ne peut générer que des frustrations très mineures, telles qu'un manque de temps pour les activités dédiées aux différents groupes de travail.

Dilemme de la transparence

La SO entraîne un comportement inattendu des participants, qui recueillent, par eux-mêmes, les points de vue des autres collaborateurs, notamment des techniciens sur le terrain. La SO se diffuse ainsi par capillarité dans les agences de proximité et dans certains services supports.

Dilemme de la responsabilisation

Comme souligné plus haut, les participants sont reconnaissants pour la parole donnée, et la responsabilisation stimule l'implication. En revanche, le risque se manifeste surtout, à ce stade de la démarche, par une forme d'intimidation liée au besoin de dépasser, pour les participants, le rôle dévolu à leur fonction. Les participants sont bien souvent ramenés à leurs problématiques opérationnelles. Ce phénomène se traduit par des séances de travail parfois interrompues, et par

des séances de pauses presque intégralement dédiées à l'identification de solutions aux problématiques concrètes des agences. Très souvent liée à la passion du métier, cette focalisation opérationnelle peut aussi masquer un évitement du nouveau rôle endossé.

Dilemme de la cognition stratégique

Lors des séances consacrées aux énoncés de missions et de valeurs, les chercheurs observent un ajustement des perceptions des participants sur plusieurs sujets délicats. Par exemple, les dirigeants considèrent que l'appartenance à un grand groupe de FRIGERA, auparavant indépendante, est vue d'un très mauvais œil par les collaborateurs. La réalité s'avère plus nuancée, puisque les participants mettent surtout en lumière la capacité du groupe à sécuriser les opérations via sa stabilité financière. Le risque n'est pas observé à ce stade de la démarche.

Dilemme de la déhiérarchisation

L'association de collaborateurs et de leur N+1 et N+2 ne nuit, ni à la participation, ni à la collaboration. Au contraire, la démarche SO renforce la pertinence de l'auto-critique organisationnelle et plusieurs membres du comité de direction estiment prendre conscience de certaines problématiques de terrain. Il en va de même des opportunités suggérées, que les dirigeants estiment souvent « *difficiles à mettre en place, mais inventives* ». Pour autant, déhiérarchiser ne va absolument pas de soi. Les chercheurs constatent ainsi, dans les groupes de travail, que les lignes hiérarchiques continuent d'exister, mais de façon plus implicite. En d'autres termes, un supérieur hiérarchique peut s'exprimer plus et plus fort que les participants, qui, bien que non contraints, accordent également plus d'importance à cette parole exprimée.

En synthèse, le dilemme du process est très certainement celui qui impacte le plus la phase de diagnostic, surtout par la masse d'informations qu'il convient de trier et de catégoriser. Les autres dilemmes sont certes présents, mais ils n'entravent que marginalement la démarche SO. Le défi majeur posé par cette étape consiste alors à instrumentaliser adéquatement les procédés

de recueil et d'analyse des données, ce qui fera l'objet d'un développement dans la discussion de cette recherche.

3. Démarches SO mobilisées et dilemmes observées en phase de choix stratégiques

Le développement de ces résultats suit le déroulement initié précédemment. La présentation des dilemmes observés en phase de choix stratégiques suit l'exposé des démarches SO mobilisées.

3.1. Démarches SO mobilisées

Deux réunions régionales, une nord, une sud, sont programmées pour identifier les pistes d'action qui font suite à la phase de diagnostic. Ces réunions sont marquées par une forme de blocage des participants, puis par une focalisation sur le clivage existant entre deux activités. Devant la stérilité de ces débats, la tenue d'un séminaire d'approfondissement est décidée. Les séances suivantes, d'approfondissement de la situation concurrentielle et de maîtrise des métiers, puis de relevé de décisions, se déroulent sans difficultés majeures.

3.2. Dilemmes observés en phase de choix stratégiques

Une grille de dilemmes est proposée pour la phase des choix stratégiques. Comme pour la grille précédente, le tableau 4 propose de compléter le cadre original par l'identification de nouveaux dilemmes identifiés par les chercheurs. Ils mentionnent également une indication de l'intensité des risques et bénéfices observés.

Dilemme du process

Les bénéfices sont pleinement liés au diagnostic élaboré. En contrepartie, le moment du choix est surtout propice à une dérive des problématiques stratégiques initiales. Ainsi, la question de la complémentarité des activités support et des agences, comme celle des activités industrielles et commerciales, prend une ampleur dans les débats que les dirigeants considèrent comme

démesurée, voire irrationnelle. Cette perte de contrôle est à mettre en perspective avec les dilemmes la cognition stratégique.

Tableau 4 : grille des dilemmes observés en phase de choix stratégiques

Principaux dilemmes observés lors de la phase de diagnostic							
	Principaux Bénéfices	Modalités d'apparition du bénéfice	Intensité du bénéfice	Dilemmes	Principaux Risques	Modalités d'apparition du risque	Intensité du risque
Dilemmes de la grille de Hautz et al. (2017)	Un accès plus important à la connaissance et aux sources d'information	Pleinement lié au diagnostic élaboré.	+	Dilemme du process	Limite la Flexibilité et la vitesse/ Risque de perte de contrôle	Risque de perte de contrôle sur la hiérarchisation des dysfonctionnements organisationnels	+++
	Crée de l'engagement et suscite l'implication chez les participants	Implication très modérée en phase de choix.	+	Dilemme de l'engagement	Risque de frustration face aux attentes non satisfaites	Emergence de frustrations liées aux pistes d'action développées	++
	Répondre aux attentes des parties prenantes sur la divulgation des informations stratégiques	Reconnaissance face à la levée des tabous	+	Dilemme de la transparence	Se dévoiler face à la concurrence/ risque d'incompréhension	Accentuation et diffusion des frustrations par capillarité	+++
	Accorder à un public plus large son mot à dire dans le développement de la stratégie	Prise de leadership des participants pour l'implémentation des choix opérés	+++	Dilemme de la responsabilisation	Engager les parties prenantes dans la pression de la stratégie	Blocage face aux défis de la prise de décision	+++
	Réaliser les bénéfices de l'ouverture de la stratégie dans quelques ères et domaines définis	Non observé en phase de choix stratégiques	-	Dilemme de l'escalade	Créer une escalade d'attentes en matière d'ouverture	Identifié par les dirigeants lors du retour d'expérience	+++
	Dilemmes complémentaires observés	Ajustement des perceptions des participants sur les questions stratégiques	Non observé en phase de choix stratégiques	-	Dilemme de la cognition stratégique	Auto-conditionnement cognitif des participants générant des biais sur les questions stratégiques	Auto-persuasion sur l'origine des dysfonctionnement organisationnels
Libère le potentiel critique et créatif de l'ensemble des participants par la décensure hiérarchique		Non observé en phase de choix stratégiques	-	Dilemme de la déhiérarchisation	Auto-censure implicite des participants en présence de supérieurs hiérarchiques	Etouffement hiérarchique des participants lors des réunions portant sur les choix stratégiques	+++
Imputabilité de la création de valeur des choix stratégiques à l'ensemble de l'organisation		Fierté et engouement des équipes restitution du plan final	+++	Dilemme de l'imputabilité	Dilution et défaussement de la responsabilité des choix stratégiques opérés	Conscience exprimée des dirigeants sur le degré de responsabilité et d'imputabilité de la SO	+++

Dilemme de l'engagement

Les participants sont motivés par leur contribution à l'élaboration du diagnostic. Au moment où celui-ci est restitué pour développer la réflexion, une minorité s'étonne que les phénomènes qu'ils ont identifiés par eux-mêmes, n'apparaissent pas, de façon prégnante, dans les résultats.

Dilemme de la transparence

Les participants se montrent reconnaissants de la levée de certains tabous, notamment la possibilité de scinder les activités industrielles et commerciales. En contrepartie, de la même façon que l'inclusion se diffuse par capillarité sur les territoires, les frustrations soulignées, peuvent très bien, même si cela n'a pas été observé directement par les chercheurs, se répandre plus largement au sein de l'organisation.

Dilemme de la responsabilisation

La transition de la phase de diagnostic à celle du choix est particulièrement difficile à opérer. Les participants renchérissent sur les éléments du diagnostic lors des réunions en région, mais ne prennent pas l'initiative de développer des perspectives. Cette situation conduit à la tenue d'un séminaire d'approfondissement, non prévu dans le protocole SO initial.

Dilemme de l'escalade

Le retour d'expérience avec les dirigeants souligne l'existence du risque d'escalade de la SO. En particulier, le fait que la SO se soit diffusée par capillarité dans les agences implique une plus grande ouverture et une augmentation de l'inclusion lors des prochains plans pour ne pas générer de frustrations.

Dilemme de la cognition stratégique

Comme mentionné pour le dilemme du process, les problématiques stratégiques dérivent en phase de choix. Les participants s'auto-persuadent que la plupart des dysfonctionnements

organisationnels sont dus aux clivages existants entre les activités industrielles, commerciales et entre les agences et les fonctions supports. Pour les dirigeants, ces éléments sont, certes, relativement critiques, mais insuffisamment stratégiques, compte tenu des autres enjeux majeurs auxquels l'entreprise fait face, tels que la gestion des connaissances, la digitalisation, ou la réorganisation de la fonction commerciale. Ces débats sont donc considérés comme démesurés, voire irrationnels, par les dirigeants qui estiment que les participants s'entêtent funestement dans des controverses stériles.

Dilemme de la déhiérarchisation

Un même phénomène est observé dans la phase de choix que dans celle de diagnostic. Plusieurs supérieurs hiérarchiques tentent de monopoliser la parole et de hausser le ton pour faire passer leur message, sans que les autres participants ne réagissent.

Dilemme de l'imputabilité

Lors des étapes de relevé de décisions, puis de la restitution du plan stratégique final, les dirigeants insistent sur l'imputabilité des choix stratégiques définis. Selon eux, même si les participants sont aujourd'hui fiers du résultat produit, une étape délicate sera d'assumer collectivement l'entière responsabilité des choix définis, y compris dans les moments plus difficiles lors de l'implémentation du plan. Certaines décisions prises peuvent être créatrices de valeur, d'autres le seront moins. Pour le maintien et la cohésion de l'esprit d'équipe, il est nécessaire que ces choix soient tous parfaitement et pleinement assumés par l'intégralité du groupe, sans défaussement ultérieur vers les dirigeants et/ou d'autres membres du collectif.

III DISCUSSION : RESOUDRE LES DILEMMES DE LA SO

Une démarche SO, bien qu'inclusive et transparente, n'implique pas nécessairement le transfert de la décision finale aux participants (Whittington *et al.*, 2011). En ce sens, la SO ne peut être considérée pleinement comme de la « stratégie démocratique » ou de la « démocratie

stratégique », mais plutôt, comme le souligne sa définition précisée plus haut, comme un ensemble de pratiques managériales (Hamel, 1996 ; Stieger *et al.*, 2012 ; Hautz *et al.*, 2017). Dans ce cadre, la littérature francophone nous montre que les outils de gestion sont le fruit de trois éléments en interaction : un substrat technique, une philosophie gestionnaire, une vision simplifiée des relations inter-organisationnelles (Hatchuel et Weil, 1992 ; De Vaujany, 2006). La SO est discutée à l'aune de ces trois composantes, qui montrent l'importance de l'ingénierisation de la démarche pour en résoudre les dilemmes.

1. Substrat technique de la SO : l'impérieuse nécessité de l'instrumentalisation

Le substrat technique, formel, est l'élément concret sur lequel repose un outil de gestion et qui lui permet de fonctionner (de Vaujany, 2006 ; Detchessahar et Journé, 2007). Dans le cadre de la SO, ce substrat technique est fondamental puisque c'est principalement l'instrumentalisation préalable de la démarche qui permet la résolution de plusieurs dilemmes. Le cas FRIGERA montre, par exemple, que la surcharge d'informations rend l'analyse complexe et chronophage, surtout lors de la phase de diagnostic. Il insiste aussi sur les divergences cognitives, de perceptions sur les problématiques stratégiques, entre les participants. Pallier ces risques implique le choix d'outils qui facilitent l'analyse, mais qui, surtout, visent la convergence et l'obtention d'un consensus sur des questions stratégiques fondamentales, tels que les valeurs, la mission, et les FFOM de l'organisation. La SO observée mobilise ainsi plusieurs outils pour atteindre cet objectif : une approche pédagogique pour initier les participants à la culture de la stratégie ; une analyse des énoncés de missions et de valeurs via le logiciel Nvivo et selon le calcul du nombre d'occurrences ; une adaptation de la méthode d'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité pour décrypter l'enquête sur les FFOM et obtenir une convergence ; un recours à l'effet miroir décrit par Savall et Zardet (2004) pour valider, point par point et collectivement, chaque résultat et constituer un socle conceptuel commun à partir duquel les orientations stratégiques peuvent être définies. Le déploiement de ces

dispositifs a contribué à faire évoluer la démarche sans surcharge d'informations superflues. Il a également permis de s'appuyer sur une convergence des points de vue et sur un consensus de choix pour l'élaboration du plan stratégique final. En d'autres termes, de nombreux arguments existent en faveur d'un degré très important d'instrumentalisation préalable et d'outillage d'analyse de la démarche SO. A cette condition, l'inclusion et la transparence sont augmentées et les chausses trappes managériales identifiées dans le cas peuvent être évitées.

2. Philosophie gestionnaire de la SO : faciliter l'inclusion et la transparence par la règle

La philosophie gestionnaire traduit l'esprit de la conception et des usages de l'outil et peut donc faire référence à des règles de gestion. Elle correspond aux comportements de travail que l'outil est censé promouvoir, soit en les organisant, soit en incitant à leur adoption (Hatchuel et Weil, 1992 ; de Vaujany, 2006 ; Detchessahar et Journé, 2007). Le cas FRIGERA montre que l'établissement, et l'explicitation de règles du jeu, est un prérequis indispensable à la constitution d'un cadre de fonctionnement stimulant l'inclusion et la transparence. Les temps d'expression et de participation, l'anonymat pour faciliter la prise de parole sur questionnaire, l'écoute empathique, la décensure hiérarchique, l'absence de jugements sur les idées exprimées, sont d'abord des règles précisément explicitées, ancrées et figées dans le protocole SO dès sa construction et son initiation. Par ailleurs, les dirigeants tiennent à s'effacer des débats pour renforcer la richesse de la participation et préfèrent endosser précisément un rôle d'arbitre du respect de ces règles. Ces conditions sont finalement très importantes car elles pallient les risques de démotivation, de générations de frustrations, de dérives conflictuelles qui sont identifiées dans les dilemmes observés.

3. Vision simplifiée de la SO : un changement de rôles des acteurs difficile à opérer

La vision simplifiée des relations organisationnelles définit les rapports entre les acteurs de l'organisation influencés par l'outil et son utilisation (Hatchuel et Weil, 1992). Elle définit « la

scène » et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu (Detchessahar et Journé, 2007). La SO transforme très fortement le rôle des participants, qui passent, en quelque sorte, du statut de simple usager de la stratégie, influencé par ses orientations, à celui de concepteur, qui la pense et la diffuse. Comme le montrent les résultats du cas FRIGERA, cette transition est plutôt difficile à opérer, les dilemmes de la responsabilisation soulignant l'existence de blocages cognitifs face au nouveau rôle de stratège dévolu aux participants. Pour surmonter ce risque, lorsque la démarche SO est entrée dans une phase peu productive, le management n'a pas hésité à allouer de nouvelles ressources et à réintroduire une étape de séminaire complémentaire, pour crever tous les abcès et développer de nouvelles perspectives de développement, plus approfondies. Autrement dit, et pour reprendre l'image de la mise en scène, le changement de rôle des acteurs s'est construit et s'est installé sur la base d'un changement de scénario et de lieu. Concevoir une démarche SO, dont la destination est, par essence, incertaine, nécessite donc, même si l'approche est précisément planifiée, de préserver des ressources à allouer et des marges de manœuvre à actionner pour pouvoir modifier, au besoin, le dispositif méthodologique.

CONCLUSION

Cette recherche analyse les difficultés qui jalonnent une démarche de Stratégie Ouverte (SO). Durant près d'un an, les chercheurs ont accompagné les dirigeants et les 40 collaborateurs d'une ETI dans l'ensemble des étapes d'élaboration de leur plan stratégique en mode ouvert, depuis le diagnostic jusqu'à la rédaction finale. Cette position privilégiée, au cœur du processus de prise de décisions stratégiques, leur permet de développer une analyse fouillée, appuyée par le cadre théorique de Hautz *et al.*, (2017), des différents dilemmes de la SO. Elle leur permet également de développer des propositions, et des solutions testées concrètement sur le terrain et auprès des principaux acteurs de la SO, pour dépasser ces obstacles. Conséquemment, la recherche développe plusieurs apports théoriques et managériaux. Premièrement, alors que peu

de travaux sont encore conduits sur la SO, la recherche confronte la grille des dilemmes de Hautz *et al.* (2017), élaborée conceptuellement, à la réalité empirique d'une organisation. Cette approche souligne la congruence de ce cadre pour observer et analyser, sur le terrain, les difficultés de la SO. Deuxièmement, nous complétons ce cadre théorique. Le cas FRIGERA montre ainsi l'existence de nouveaux dilemmes jalonnant une démarche SO, ce qui laisse entrevoir également des pistes de recherche pour identifier, sur d'autres terrains SO, de nouvelles difficultés. En d'autres termes, cette recherche initie une catégorisation exhaustive des dilemmes de la SO, ce qui est fondamental pour que les managers puissent évaluer et prévenir les risques de cette approche. Une troisième contribution souligne, contrairement à la vision plutôt statique développée par Hautz *et al.* (2017), la dynamique des dilemmes SO. Certains dilemmes sont plus prégnants lors de la phase de diagnostic alors que d'autres émergent plus aisément et plus fortement lors de la phase de choix. Prendre conscience de cette dynamique est également essentiel à la prévention des risques managériaux de la SO, puisque les décideurs doivent être à même d'anticiper l'apparition des divers dilemmes identifiés. Finalement, la discussion développée dans cette recherche insiste sur la vision selon laquelle la SO est, surtout et avant tout, un ensemble de pratiques managériales. Dans ce contexte, nous montrons toute l'importance de la dimension ingénierique des projets SO et de leur instrumentalisation. Définir des règles du jeu, planifier la collecte et l'analyse des données, rescénariser le protocole de la démarche constituent ainsi des bonnes pratiques d'ores et déjà expérimentées pour accompagner la réussite d'un projet SO. Pour conclure, la dernière rencontre entre les chercheurs et le DG de FRIGERA date du 4 décembre 2019. A cette occasion, le DG dresse un bilan de la démarche, en soulignant l'efficacité du plan stratégique élaboré. L'entreprise réalise à présent 400 millions d'euros de CA avec un effectif de 2000 salariés. Son dirigeant nous rappelle que le plan l'a accompagné comme une bible, puisqu'il se réfère toujours et scrupuleusement aux orientations stratégiques collectivement définies.

REFERENCES

- Birkinshaw, J. (2017), Reflections on open strategy, *Long Range Planning*, 50(3), 423-426.
- Chesbrough, H. W., et Appleyard, M. M. (2007), Open innovation and strategy, *California management review*, 50(1), 57-76.
- De Massis, A., et Kotlar, J. (2014), The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship, *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Detchessahar, M., et Journé, B. (2007), Une approche narrative des outils de gestion, *Revue française de gestion*, (5), 77-92.
- De Vaujany, F. X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management Avenir*, (3), 109-126.
- Dobusch, L., Gegenhuber, T., Bauer, R. (2013), Between crowd and community: Organizing Online Collaboration in Open Innovation and beyond, *Academy of Management Proceedings*.
- Hamel, G. (1996), Strategy as revolution, *Harvard business review*, p. 69-82.
- Hatchuel, A., et Weil, B. (1992), *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- Hautz, J., Seidl, D., et Whittington, R. (2017), Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics, *Long Range Planning*, 50(3), 298-309.
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., et Ladstaetter, F. (2017), Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme, *Long Range Planning*, 50(3), 371-384.
- Mack, D. Z., et Szulanski, G. (2017), Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making, *Long Range Planning*, 50(3), 385-396.
- Martinet, A. C. (2008), 50 ans de recherche en stratégie: normalisation ou pluralisme épistémologique? *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 39-66.
- Mintzberg, H. (1989), *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Paris: Editions d'Organisation.
- Savall, H., et Zardet, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, Paris : Economica.
- Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S. et Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012), Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues, *California Management Review*, 54(4), 44-68.
- Whittington, R., Caillaud, L., et Yakis-Douglas, B. (2011), Opening strategy: Evolution of a precarious profession, *British Journal of Management*, 22(3), 531-544.
- Yakis-Douglas, B., Angwin, D., Ahn, K., et Meadows, M. (2017), Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organisational transition, *Long Range Planning*, 50(3), 411-422.

Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.