

Pollinisation stratégique par le praticien devenant chercheur : coconstruire l'appropriation collective d'un label sectoriel par le jeu

Buisson, Théo

EOLE - Environnement Organisation Législation

theo.buisson.ruiz@gmail.com

Résumé :

Cette recherche-intervention analyse comment un praticien en transition vers la posture de chercheur peut agir comme « pollinisateur stratégique » pour favoriser l'appropriation collective d'un label sectoriel. Ancrée dans le constructivisme pragmatique, elle mobilise la Strategy-as-Practice et la théorie des objets-frontières pour conceptualiser la cocréation d'un jeu sérieux comme levier d'appropriation stratégique située. À partir d'une étude qualitative auprès de trente parties prenantes du secteur industriel des carrières et matériaux de construction, l'analyse révèle que la posture du praticien devenant chercheur amplifie la circulation et l'hybridation des représentations stratégiques, en transformant les tensions organisationnelles en dynamiques d'engagement collectif. Cette recherche propose ainsi une contribution originale à la Strategy-as-Practice, en introduisant la figure du « praticien devenant chercheur pollinisateur » et en montrant comment un dispositif ludique peut catalyser l'innovation organisationnelle dans des environnements fortement normés.

Mots-clés : Praticien devenant chercheur, Pollinisation stratégique, Appropriation collective, Dispositif ludique, Strategy-as-Practice

Pollinisation stratégique par le praticien devenant chercheur : coconstruire l'appropriation collective d'un label sectoriel par le jeu

INTRODUCTION

La diffusion des référentiels sectoriels, notamment dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), constitue un levier majeur de transformation stratégique. Cette recherche s'ancre dans le secteur industriel des carrières et matériaux de construction, un environnement fortement normé et structuré autour de la transformation de ressources minérales (granulats, pierres naturelles) indispensables aux infrastructures publiques. Marqué par une forte culture technique, il conjugue des enjeux de performance industrielle, d'aménagement territorial et de responsabilité sociétale, tout en étant soumis à un encadrement réglementaire exigeant. Dès les années 1994, le secteur a entrepris des démarches collectives visant à formaliser des engagements de progrès environnementaux, donnant naissance à des référentiels sectoriels comme Cap Environnement ou le label RSE UNICEM Entreprises Engagées depuis 2017. Toutefois, la littérature précise que l'appropriation effective par les acteurs de terrain demeure souvent incomplète ou superficielle, réduisant le potentiel d'impact organisationnel de ces labels (March & Olsen, 1989 ; Hatchuel, 1994). Cette recherche-intervention s'attache à y répondre, en mobilisant un dispositif original basé sur la cocréation et l'expérimentation d'un jeu de société, spécifiquement conçu pour cette recherche, comme un espace de réflexivité collective.

Au-delà de l'analyse de ce dispositif, elle explore une dynamique particulière. Celle d'un praticien devenant chercheur, engagé dans un processus de mutation identitaire au contact de son terrain d'enquête. Cette transition, encore peu documentée, révèle un potentiel stratégique

souvent sous-estimé. En cocréant un espace ludique de dialogue, le praticien en transition devient progressivement un pollinisateur stratégique, capable de faciliter la circulation des idées, de croiser les représentations et d'activer des dynamiques d'appropriation collective du changement.

Cette recherche part d'une problématique centrale qui est de comprendre comment un praticien en transition vers la recherche favorise l'appropriation stratégique d'un référentiel sectoriel en mobilisant la cocréation d'un dispositif ludique comme espace de réflexivité collective.

L'objectif de cette recherche est double. D'une part, comprendre comment la cocréation d'un dispositif ludique peut favoriser l'appropriation stratégique d'un label sectoriel. D'autre part, analyser en quoi la transition d'un praticien devenant chercheur transforme non seulement son rapport au terrain, mais aussi sa capacité d'influence organisationnelle. Cette approche vise à explorer des dynamiques encore peu étudiées dans la littérature, en considérant la transformation personnelle du praticien devenant chercheur comme un levier stratégique de transformation organisationnelle.

Cette étude s'inscrit dans un cadre constructiviste pragmatique, mobilisant les apports de la Strategy-as-Practice pour analyser les pratiques d'appropriation stratégique, ainsi que les travaux sur les objets-frontières pour conceptualiser le jeu comme support de réflexivité collective. Elle repose sur une recherche qualitative approfondie, conduite auprès de trente parties prenantes issues de treize catégories d'acteurs du secteur industriel des carrières et matériaux de construction.

L'article est structuré comme suit. La première partie expose le cadre théorique de la recherche, en articulant posture du praticien devenant chercheur, dynamique stratégique collective et rôle des objets médiateurs. La deuxième partie précise la méthodologie adoptée, en insistant sur la spécificité du dispositif de cocréation et d'expérimentation. La troisième partie présente les principaux résultats empiriques, en mettant en lumière l'émergence du praticien devenant

chercheur comme pollinisateur stratégique. Enfin, la discussion théorique revient sur les apports du dispositif et de cette posture hybride pour enrichir la compréhension des processus d'appropriation collective dans une perspective stratégique.

1. CADRE THEORIQUE

1.1 RECHERCHE-INTERVENTION ET POSTURE DU PRATICIEN DEVENANT CHERCHEUR.

La recherche-intervention occupe une place singulière dans le champ du management stratégique. Elle propose d'inscrire le processus de recherche au sein même de l'action collective, dans une logique de transformation mutuelle entre chercheurs et acteurs de terrain (David, 2002 ; Thiétart, 2007). Fondée sur une posture constructiviste pragmatique, elle considère que la connaissance scientifique émerge de l'engagement direct et réflexif du chercheur dans les dynamiques sociales et organisationnelles étudiées (Dumez, 2013 ; Hatchuel, 1994).

Classiquement, la recherche-intervention suppose une collaboration étroite entre chercheurs et praticiens, chacun apportant son expertise pour construire une compréhension partagée des problématiques et expérimenter des solutions (Shani & Pasmore, 1985). Cette approche remet en question les frontières traditionnelles entre observation et action, au profit d'un processus de coconstruction des savoirs.

Dans le cadre de cette recherche, l'originalité réside dans la dynamique particulière d'un praticien en transition vers la posture de chercheur. Cette situation, encore relativement récente dans la littérature académique, a été mise en lumière par plusieurs travaux récents (Boutru Creveuil et al., 2023 ; Boutru Creveuil et al., 2024). Ces auteures soulignent que le praticien

devenant chercheur n'est ni un "insider" classique, ni un "outsider" neutre, mais un acteur hybride en reconfiguration identitaire, engagé dans des pratiques spécifiques de transition.

Cette perspective prolonge les analyses sur l'engagement réflexif et la requalification identitaire en recherche-intervention (Golsorkhi & Huault, 2006). Le praticien devenant chercheur reconstruit progressivement ses schèmes d'interprétation, négocie son positionnement entre ancrage pratique et exigences universitaires, et développe une posture critique sur son propre contexte d'intervention (Bartunek & Louis, 1996).

Ce double mouvement génère des tensions méthodologiques et identitaires, oscillant entre proximité et distance critique, engagement émotionnel et exigence analytique, subjectivité assumée et rigueur scientifique (Bradbury & Lichtenstein, 2000). Toutefois, il ouvre également des opportunités stratégiques majeures, en permettant au praticien de devenir un acteur de médiation et de transformation « de l'intérieur », capable de faire circuler, traduire et recomposer les savoirs stratégiques (Van de Ven, 2007 ; David & Hatchuel, 2014).

La posture de praticien devenant chercheur mobilisée ici s'inscrit ainsi dans une logique d'engagement réflexif (Schön, 1983), enrichie par les travaux récents sur la réflexivité située en management (Boutru Creveuil et al., 2024 ; Aggeri, 2016), où la frontière entre action et observation devient un levier de production de connaissances stratégiquement pertinentes.

1.2 STRATEGY-AS-PRACTICE ET DYNAMIQUES STRATÉGIQUES COLLECTIVES.

Le courant de la Strategy-as-Practice propose de déplacer l'analyse stratégique des contenus et résultats formels vers les pratiques sociales qui produisent la stratégie au quotidien (Whittington, 1996 ; Whittington, 2006). La Strategy-as-Practice conçoit la stratégie non comme un plan figé ou une ressource, mais comme une activité émergente, façonnée par les

interactions, les discours et les artefacts mobilisés par les acteurs organisationnels (Jarzabkowski, 2005 ; Vaara & Whittington, 2012).

Cette approche invite à prêter attention aux « praxis » (l'ensemble des activités), aux « practitioners » (les acteurs) et aux « practices » (les routines et outils) (Feldman, 2000) qui structurent l'action stratégique (Jarzabkowski & Spee, 2009). Elle résonne particulièrement avec les travaux francophones récents qui insistent sur le caractère situé, bricolé et réflexif de la pratique stratégique (Jarzabkowski, 2005).

Dans une perspective de Strategy-as-Practice, l'appropriation d'un référentiel sectoriel, tel qu'un label RSE, est analysée comme un processus stratégique collectif, où les acteurs traduisent, adaptent et parfois subvertissent les normes imposées (Seidl & Whittington, 2014 ; Rasche & Chia, 2009). Loin d'une simple application descendante, l'appropriation stratégique est un processus de négociation continue, impliquant la reformulation des significations, l'alignement partiel des intérêts et la gestion des tensions entre prescriptions institutionnelles et logiques locales d'action (Balogun et al., 2014).

Les dispositifs médiateurs, comme les outils, jeux ou modèles, jouent ici un rôle central dans la structuration des pratiques et la circulation des significations stratégiques (Spee & Jarzabkowski, 2011). Ils permettent de stabiliser temporairement les interprétations autour de supports partagés tout en maintenant une ouverture interprétative nécessaire aux ajustements locaux (Kaplan, 2011).

Dans le cadre de cette recherche, la cocréation d'un jeu de société est envisagée comme une pratique stratégique à part entière, participant à la production de la stratégie collective autour du référentiel sectoriel. Ce jeu n'est pas seulement un outil pédagogique, mais un artefact stratégique facilitant l'expression des représentations, la confrontation des intérêts et la négociation des significations au sein d'un espace de réflexivité collective (Nicolini, 2012 ; Gond et al., 2016).

Ainsi, en s'inscrivant dans une lecture Strategy-as-Practice, cette recherche considère que la transformation des pratiques organisationnelles ne résulte pas simplement d'une injonction au changement, mais d'une dynamique d'appropriation active, où les acteurs reconfigurent leur compréhension stratégique par le biais d'interactions médiées, contextualisées et réflexives.

1.3 JEUX SÉRIEUX ET OBJETS-FRONTIÈRES EN GESTION

Le recours aux jeux sérieux dans les organisations connaît un intérêt croissant, en particulier pour stimuler l'engagement, favoriser l'apprentissage organisationnel et accompagner les transformations stratégiques (Abt, 1970 ; Deterding et al., 2011 ; Alvarez & Michaud, 2008 ; Alvarez & Djaouti, 2010 ; Alvarez, Djaouti & Rampnoux, 2016). Conçus pour dépasser une simple finalité ludique, les jeux sérieux offrent des environnements protégés permettant aux acteurs d'explorer de nouvelles pratiques, de simuler des prises de décision complexes et de coconstruire des interprétations partagées des enjeux organisationnels (Schrage, 2000 ; Mayer, 2009).

Dans le champ de la gestion, les jeux sérieux sont étudiés comme des dispositifs favorisant la réflexivité collective et soutenant les dynamiques d'appropriation stratégique (Mayer, 2009). Ils offrent aux acteurs un espace pour prendre du recul sur leurs pratiques, confronter leurs représentations implicites et engager une reformulation collective des enjeux (Cropley & Cropley, 2015 ; Salas et al., 2009). La dimension ludique agit ici comme un catalyseur de dialogue, en instaurant une distance symbolique qui facilite l'expression des tensions et la négociation des significations.

Pour comprendre pleinement le potentiel stratégique des jeux sérieux, il est pertinent de mobiliser la notion d'objets-frontières (Star et Griesemer, 1989). Les objets-frontières sont des artefacts interprétables différemment selon les groupes, mais suffisamment structurés pour

permettre la coordination autour de projets communs (Carlile, 2002 ; Trompette & Vinck, 2009). Ils assurent une cohésion minimale sans effacer la diversité des perspectives, offrant ainsi une base pour la coopération et l'innovation organisationnelle.

Dans cette perspective, un jeu sérieux conçu dans une démarche de cocréation agit comme un objet-frontière stratégique. Il soutient la circulation des significations entre des acteurs hétérogènes, rend visible la pluralité des interprétations, et facilite la médiation entre prescriptions institutionnelles et pratiques locales (Levina & Vaast, 2005 ; Nicolini et al., 2012). Le jeu devient un support d'appropriation collective, articulant les tensions entre normes formelles et dynamiques spécifiques du terrain (Gond et al., 2016 ; Vinck, 2009).

La création d'un espace de réflexivité collective par le biais du jeu renforce la capacité des organisations à expérimenter de nouvelles configurations stratégiques et à ajuster leurs pratiques (Bertrand & Carayol, 2017 ; Salge & Vera, 2012). Ce processus dépasse la simple animation d'ateliers. Il s'agit de mettre en place un véritable espace intermédiaire, où les acteurs peuvent explorer, négocier et reformuler leurs pratiques dans un cadre structuré mais ouvert.

Ainsi, dans cette recherche, la cocréation et l'expérimentation d'un jeu de société ne sont pas envisagées comme de simples outils pédagogiques. Elles constituent un levier stratégique puissant, agissant comme un objet-frontière facilitant l'appropriation collective d'un référentiel sectoriel à travers des dynamiques réflexives et situées.

1.4 LE PRATICIEN POLLINISATEUR STRATÉGIQUE : UNE PROPOSITION THÉORIQUE

La posture du praticien devenant chercheur soulève des dynamiques identitaires et méthodologiques complexes, tout en ouvrant des opportunités inédites pour accompagner le changement organisationnel. En s'engageant dans un processus de transition réflexive, le

praticien développe une capacité singulière à relier différents mondes organisationnels et universitaire (Boutru Creveuil et al., 2023).

Cette capacité peut être analysée à travers la métaphore du pollinisateur stratégique. S'inspirant des travaux sur les médiateurs organisationnels (Carlile, 2002 ; Levina & Vaast, 2005) et les facilitateurs de l'innovation (Vinck, 1999), cette figure désigne un acteur capable de faire circuler, traduire et recomposer des savoirs stratégiques entre des collectifs hétérogènes. Contrairement à une posture de simple transfert d'informations, le pollinisateur stratégique stimule la confrontation des représentations, l'émergence d'interprétations croisées et l'appropriation contextualisée des enjeux stratégiques.

Dans la littérature portant sur la Strategy-as-Practice, les travaux soulignent le rôle des artefacts et des dispositifs médiateurs dans la production collective de la stratégie (Jarzabkowski, 2005 ; Nicolini, 2012). Cependant, peu d'études s'intéressent à la manière dont un praticien en mutation identitaire vers la posture de chercheur peut devenir un catalyseur de réflexivité stratégique et d'ajustement organisationnel (Bencherki & Bourgoïn, 2020).

Le praticien pollinisateur stratégique se caractérise à plusieurs niveaux. Il possède une connaissance située des réalités organisationnelles et sectorielles, forgée par son engagement professionnel. Il est capable de construire des espaces de réflexivité collective, en mobilisant notamment des dispositifs médiés tels que les jeux sérieux (Gond et al., 2016). Surtout, il occupe un rôle de facilitateur entre trois pôles distincts : les logiques institutionnelles formelles, les pratiques locales émergentes et l'exigence universitaire. En combinant compréhension fine du terrain, capacité de médiation interprétative et rigueur analytique acquise au travers de sa transition vers la posture de chercheur, il contribue à reconfigurer les dynamiques d'appropriation stratégique.

Cette posture hybride repose sur un équilibre délicat entre engagement dans l'action et réflexivité critique, proximité relationnelle et distance analytique (Bartunek & Louis, 1996 ;

Bradbury & Lichtenstein, 2000). Le praticien devenant chercheur agit non seulement comme un observateur ou un accompagnateur, mais comme un acteur impliqué dans la cofabrication de nouvelles interprétations stratégiques.

En proposant la figure du pollinisateur stratégique, cette recherche enrichit les débats contemporains sur la contribution des praticiens devenant chercheurs aux dynamiques de transformation organisationnelle (Boutru Creveuil et al., 2024). Elle invite à reconsidérer les rôles hybrides comme des leviers puissants pour produire de la stratégie autrement, à partir de démarches réflexives, situées et collectives.

Dans cette perspective, il est utile de préciser en quoi cette posture se distingue des figures du « chercheur-intervenant » (David, 2002) visant la résolution collective d'un problème, ou du « chercheur-facilitateur » (Shani & Pasmore, 1985) accompagnant un processus de changement planifié. Le praticien devenant chercheur pollinisateur occupe une fonction différente. Sa contribution stratégique ne repose ni sur la conception de solutions normatives, ni sur l'animation de consensus organisationnels. Elle réside dans sa capacité à amplifier les dynamiques réflexives émergentes en favorisant la circulation, l'hybridation et la reformulation des savoirs entre mondes sociaux différenciés (Levina & Vaast, 2005 ; Nicolini, 2012). En acceptant de s'exposer lui-même aux effets transformateurs du dispositif, il devient un catalyseur vivant d'apprentissage organisationnel situé, sans chercher à stabiliser prématurément les trajectoires. Cette posture ouvre ainsi une voie alternative dans les recherches-interventions, en faisant de la pollinisation stratégique non un processus figé de résolution ou de facilitation, mais une dynamique continue d'exploration, d'hybridation et d'émergence collective. Dans cette perspective, cet article formalise la notion de pollinisation stratégique, entendue comme « *la capacité d'un praticien en transition vers la posture de chercheur à activer, croiser et reformuler des savoirs stratégiques entre collectifs hétérogènes, en mobilisant des dispositifs médiateurs tels que les jeux sérieux.* » Cette notion vise à éclairer

une dynamique encore peu explorée dans la littérature sur la Strategy-as-Practice et la recherche-intervention.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1 DEMARCHE GENERALE DE RECHERCHE

Cette recherche-intervention s'inscrit dans une approche qualitative ancrée dans le constructivisme pragmatique (Dumez, 2013 ; David, 2002). Plutôt que d'observer le terrain depuis une position extérieure, elle implique un engagement actif et réflexif du chercheur dans les dynamiques organisationnelles étudiées. La spécificité de cette démarche tient au fait qu'elle a été menée par un praticien en transition vers la posture de chercheur, mobilisant à la fois sa connaissance intime du contexte professionnel et une exigence analytique issue de sa formation scientifique (Boutru Creveuil et al., 2023).

La recherche-intervention ainsi conduite ne vise pas à tester une hypothèse préalable, mais à coconstruire de nouvelles interprétations stratégiques en interaction avec les acteurs de terrain, dans une logique évolutive d'ajustements progressifs. Elle s'inscrit dans une perspective de coconstruction située du savoir, où le chercheur transforme autant qu'il est transformé par son engagement (Reason & Bradbury, 2008 ; Hatchuel, 1994, Aggeri, 2016).

2.2 TERRAIN D'ETUDE

La recherche a été conduite au sein du secteur industriel des carrières et matériaux de construction. Ce secteur, qui regroupe les entreprises exploitant les ressources minérales indispensables à la fabrication de matériaux de construction (granulats, béton, pierres

naturelles), joue un rôle majeur dans les infrastructures publiques et l'aménagement du territoire.

Au-delà de sa contribution économique, ce secteur présente un intérêt particulier pour l'étude des dynamiques de responsabilité sociétale. Il figure parmi les secteurs industriels précurseurs dans la formalisation collective de démarches de progrès. Dès 1994, la profession a initié le programme aujourd'hui repérable sous le nom de Cap Environnement, visant à structurer l'amélioration continue des pratiques environnementales des entreprises du secteur. Cette dynamique a été renforcée en 2017 par la création du label RSE UNICEM Entreprises Engagées, construit autour de cinq piliers intégrant la gouvernance, l'environnement, le capital humain, les clients consommateurs fournisseurs et l'ancrage local. Ces grands piliers sont articulés autour de 36 thématiques stratégiques.

L'existence de ces dispositifs illustre une dynamique volontaire de formalisation de démarches de progrès, visant à élever progressivement le niveau d'exigence et de responsabilité de l'ensemble du secteur. L'intérêt de cette recherche se situe précisément dans l'analyse des processus d'appropriation stratégique de ce référentiel sectoriel par les acteurs de terrain.

2.3 COCONSTRUCTION ET EXPERIMENTATION DU DISPOSITIF LUDIQUE

Dans le prolongement de la posture de praticien devenant chercheur, un dispositif ludique est développé afin de favoriser l'appropriation collective du label sectoriel RSE UNICEM Entreprises Engagées par les acteurs du secteur des carrières et matériaux de construction. Ce dispositif, un jeu de société intitulé « Pierre par Pierre », est cocréé avec les parties prenantes dans une dynamique participative ouverte. Le choix du jeu de société comme dispositif médiateur émerge ainsi directement de la confrontation entre les spécificités du terrain (hétérogénéité des acteurs, fragmentation des représentations) et l'exigence théorique d'une

médiation réflexive située, inspirée des travaux sur les objets-frontières (Star & Griesemer, 1989 ; Carlile, 2002).

L'objectif n'est pas de produire un outil de sensibilisation descendante, mais d'ouvrir un espace stratégique de dialogue et de réflexivité collective autour des enjeux RSE sectoriels. Le jeu est conçu pour transposer de manière accessible les grandes thématiques du label RSE et favoriser l'émergence d'une réflexion stratégique partagée.

Le jeu s'appuie sur une structure inspirée des objets-frontières (Star & Griesemer, 1989 ; Carlile, 2002), conciliant des interprétations multiples tout en assurant la cohérence globale du référentiel stratégique. Il articule des mécaniques de coopération, de négociation et de stratégie individuelle, dans une logique de confrontation des représentations et d'activation des dynamiques d'appropriation collective.

Le dispositif se distingue par sa capacité à mobiliser une pluralité d'acteurs internes et externes au secteur, en intégrant des profils rarement associés aux processus stratégiques (agent d'exploitation, riverain, association de protection de l'environnement, écoorganisme, fournisseur, clients, élue locale, rectorat, DREAL, bureaux d'études) comme le montre la figure 1. Cette ouverture méthodologique s'inscrit pleinement dans les apports de la Strategy-as-Practice sur la pluralité des praticiens de la stratégie (Jarzabkowski & Spee, 2009).

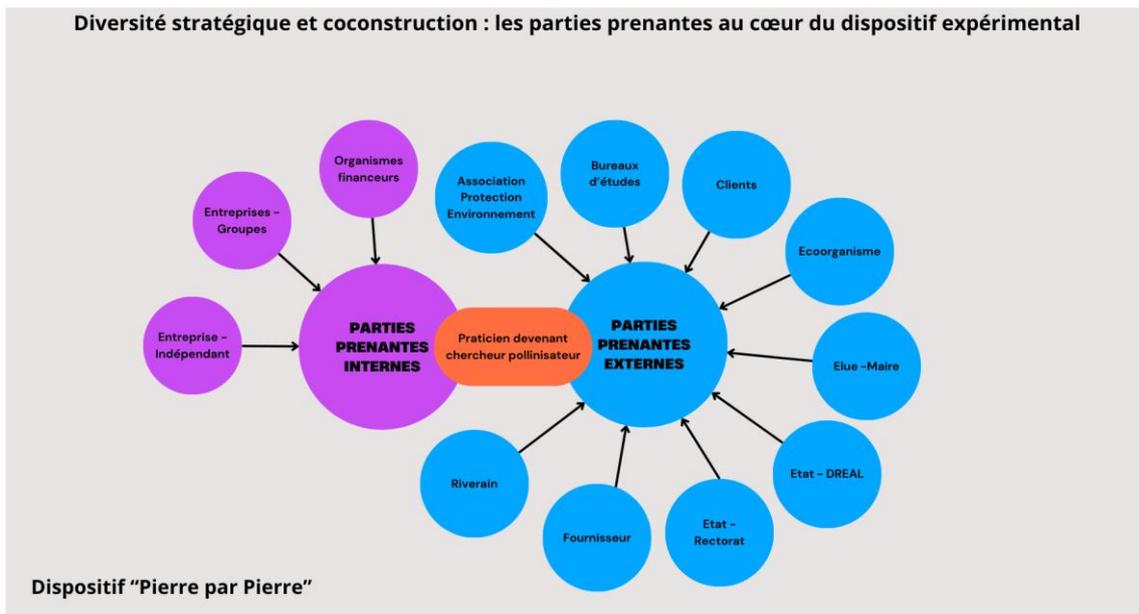


Figure 1 : Diversité stratégique et coconstruction : les parties prenantes au cœur du dispositif expérimental

En tant que dispositif cocréé et évolutif, « Pierre par Pierre » constitue un levier stratégique inédit pour favoriser la reformulation des pratiques existantes, l'émergence d'appropriations différenciées, et l'engagement progressif dans une dynamique collective de transformation.

2.4 DISPOSITIF DE COLLECTE DES DONNEES

Le dispositif de collecte des données s'inscrit dans une dynamique progressive de cocréation stratégique, structurée autour de trois temps complémentaires. Chaque phase vise à saisir les représentations existantes, à capter les tensions stratégiques émergentes et à nourrir l'évolution du dispositif expérimental, sans préjuger des interprétations analytiques ultérieures.

La première phase consiste en la réalisation d'entretiens semi-directifs individuels, conduits en amont de l'expérimentation du jeu. La trame des entretiens semi-directifs, d'abord largement ouverte, a été progressivement affinée au fil des entretiens pour mieux capter les tensions stratégiques émergentes. Ces entretiens d'environ 2 heures explorent les représentations initiales des acteurs concernant la stratégie sectorielle, la responsabilité sociétale et le référentiel

RSE. Ils interrogent également la manière dont les participants perçoivent le jeu en tant que potentiel outil de gestion stratégique, ainsi que la posture inédite du praticien devenant chercheur. Les tensions identifiées à ce stade, notamment autour des interprétations divergentes des enjeux stratégiques ou des attentes vis-à-vis du dispositif, orientent les premières adaptations du jeu.

La deuxième phase repose sur l'observation participante lors de sessions collectives d'expérimentation du jeu. Chaque session, regroupant entre 5 et 7 participants, constitue un espace de stratégie en action, permettant d'observer la manière dont les acteurs mobilisent, confrontent et reformulent les enjeux stratégiques à travers l'expérience ludique. L'observation participante dépasse une simple présence passive. Elle a intégré des gestes d'animation douce visant à stimuler la verbalisation stratégique sans influencer directement les choix des participants. Les interactions observées nourrissent l'évolution progressive des mécaniques du jeu, dans une logique de traduction immédiate des tensions collectives.

La troisième phase correspond à des entretiens individuels d'une durée de 15 minutes réalisés entre 3 et 9 mois après l'expérience du jeu. Les entretiens « à froid » visent à analyser l'évolution des représentations, des pratiques professionnelles et des formes d'engagement, tout en identifiant de nouvelles tensions stratégiques différées. Ces entretiens ont été construits pour provoquer une réflexivité différée, en invitant explicitement les participants à reconsidérer leur expérience stratégique plusieurs mois après l'expérimentation. Les ajustements issus de cette phase viennent consolider l'adaptation du dispositif aux dynamiques stratégiques en profondeur.

L'ensemble du processus repose sur une triangulation méthodologique rigoureuse, combinant entretiens semi-directifs, observation participante et focus groupes collectifs réalisés en sortie immédiate de session. Cette approche permet de croiser les points de vue individuels et les

dynamiques collectives, dans une logique de validation croisée des interprétations (Blanchet & Gotman, 2007 ; Gioia et al., 2013).

L'échantillon mobilisé comprend trente participants issus de treize catégories d'acteurs, internes et externes au secteur. Il réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables d'exploitation, des agents techniques, des élus locaux, des représentants de l'État, des associations environnementales, des riverains, des fournisseurs et des clients institutionnels. Cette diversité garantit une pluralité de regards sur la stratégie sectorielle et permet d'appréhender l'appropriation collective du label au-delà des sphères classiques de décision.

L'ensemble du dispositif est conçu comme un processus vivant, où chaque phase contribue à faire émerger, capter et intégrer les tensions stratégiques révélées par l'expérience collective.

La systématisation du traitement de ces données, la structuration des thématiques stratégiques émergentes et l'analyse réflexive du matériau empirique sont détaillées dans la section suivante.

La réflexivité méthodologique a été travaillée de manière continue tout au long de la recherche-intervention, notamment par l'attention portée aux effets de posture lors de l'animation des sessions, de l'analyse des dynamiques stratégiques, et des entretiens de suivi. Cette réflexivité n'a pas fait l'objet de journaux de bord formalisés, mais a été mobilisée de manière située, à travers des ajustements progressifs du dispositif et des reformulations analytiques. Elle a contribué à éclairer l'impact de la posture du praticien devenant chercheur sur l'évolution des dynamiques d'appropriation stratégique.

2.5 MODALITES D'ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données repose sur une approche inductive et abductive, conforme aux standards des recherches qualitatives ancrées dans la Strategy-as-Practice. Cette posture d'analyse, articulant ancrage terrain et rigueur interprétative, répond aux exigences de la Strategy-as-Practice, qui considère que la stratégie émerge des pratiques situées, socialement médiées et

construites en interaction (Jarzabkowski, 2005 ; Vaara & Whittington, 2012). Elle vise à faire émerger les dynamiques stratégiques à partir du matériau empirique, sans leur imposer de cadres d'interprétation prédéfinis.

Un codage thématique est mis en œuvre selon une méthodologie inspirée de Gioia et al. (2013). Chaque entretien, chaque session d'observation et chaque focus groupe fait l'objet d'une analyse approfondie, permettant d'extraire des unités de sens stratégiques. Ces unités sont progressivement regroupées en catégories de premier niveau, correspondant aux perceptions, tensions, pratiques et ajustements observés dans la dynamique d'appropriation du label RSE sectoriel.

À partir de ce codage initial, des agrégations thématiques de second niveau sont construites afin d'identifier des dynamiques plus larges telles que les dynamiques d'engagement, de résistance, de reformulation collective, de négociation de sens ou d'intégration différée. Une attention particulière est portée à la manière dont les pratiques discursives (représentations exprimées), expérientielles (actions en situation de jeu) et réflexives (évolutions post-expérimentation) s'articulent dans la fabrication stratégique collective.

Les tensions stratégiques repérées tout au long du processus sont intégrées dans des matrices d'analyse transversale, mettant en regard les dynamiques observées selon les trois temps du dispositif (amont, pendant, aval) et les acteurs impliqués. Cette structuration permet de rendre visibles les trajectoires différenciées d'appropriation stratégique, les ajustements organisationnels initiés, et les formes de médiation favorisées par le dispositif ludique.

La grille d'analyse mobilise en permanence les apports de la Strategy-as-Practice, en considérant que la stratégie se fabrique à travers des pratiques situées, socialement médiées et évolutives (Jarzabkowski, 2005 ; Vaara & Whittington, 2012). Chaque dynamique émergente est ainsi interprétée non comme une variable isolée, mais comme le résultat d'interactions situées entre acteurs, dispositifs, représentations et contextes institutionnels. L'analyse a été conduite jusqu'à atteindre une saturation théorique des thèmes principaux, où aucun nouvel élément stratégique significatif n'émergeait des nouveaux entretiens ou observations.

La posture réflexive du praticien devenant chercheur est pleinement intégrée au processus d'analyse. Elle permet de questionner systématiquement les interprétations produites, en confrontant les lectures analytiques aux expériences vécues sur le terrain et en intégrant les tensions identitaires éprouvées au fil du processus. Cette méthode d'analyse garantit rigueur interprétative, cohérence théorique et fidélité aux dynamiques stratégiques du processus d'appropriation collective.

3. RESULTATS

3.1 LES REPRESENTATIONS INITIALES DES ENJEUX STRATEGIQUES

La phase d'entretiens exploratoires menée en amont de l'expérimentation révèle une forte hétérogénéité dans les représentations des enjeux stratégiques liés au label RSE sectoriel et plus largement à la responsabilité sociétale. Le label est généralement identifié comme un dispositif structurant, mais sa portée stratégique réelle reste floue, perçue tantôt comme une opportunité de différenciation, tantôt comme une contrainte supplémentaire sans traduction concrète dans les pratiques. Cette incertitude reflète une appropriation inégale du cadre RSE, fragmentée entre des approches formelles descendantes et des pratiques de terrain non formalisées mais significatives.

La RSE elle-même est largement marquée par un flou sémantique. De nombreux acteurs expriment une difficulté à en saisir les contours précis, oscillant entre vision de conformité, initiatives locales diffuses et scepticisme vis-à-vis des discours institutionnels. Ce flou alimente une tension entre communication cosmétique et engagement réel, renforcée par une méfiance latente vis-à-vis des démarches perçues comme des opérations d'écoblanchiment. Pour nombre de participants, la stratégie RSE apparaît découplée du vécu opérationnel et des réalités quotidiennes du secteur, générant une attente forte de clarification et de preuve d'impact tangible.

Le jeu « Pierre par Pierre », proposé comme espace de médiation stratégique, suscite également des réactions contrastées. Pour une partie des acteurs, l'introduction d'un dispositif ludique dans un environnement industriel réglementé provoque un effet de dissonance. Le mot « jeu » active des représentations associées au loisir ou à l'animation pédagogique, rarement liées à la stratégie ou à la gouvernance collective. Cette réception prudente traduit une tension entre les

attentes de sérieux professionnel et la promesse d'une expérience réflexive décalée mais rigoureuse. Néanmoins, plusieurs acteurs expriment une curiosité sincère quant à la capacité du dispositif à faire émerger des débats stratégiques autrement inaccessibles.

La posture du praticien devenant chercheur est perçue de manière ambivalente. Si sa connaissance fine du secteur renforce sa légitimité aux yeux des participants, elle suscite également une interrogation sur sa capacité à garder une posture réflexive suffisante. Certains voient dans cette double appartenance une garantie de pertinence et d'ancrage pratique, quand d'autres y projettent une crainte de captation du dispositif, associant la cocréation du jeu à une intention déjà figée. Cette réception complexe révèle combien l'engagement du praticien devenant chercheur dans le processus de coconstruction est lui-même stratégique, non neutre, et potentiellement structurant pour la dynamique collective.

Derrière ces représentations initiales se dessinent plusieurs tensions structurantes. Une tension entre conformité réglementaire et stratégie proactive, où la réglementation ICPE est tantôt perçue comme une contrainte, tantôt comme un socle d'innovation stratégique. Une tension entre formalisation descendante et pratiques situées, qui interroge la capacité des dispositifs sectoriels à capter la diversité des initiatives locales. Une tension enfin entre lisibilité stratégique attendue et dispersion des actions, qui révèle l'importance accordée à la cohérence des trajectoires, à la continuité des engagements et à la visibilité collective des efforts accomplis.

Ces tensions ne sont pas des obstacles à contourner. Elles constituent au contraire des matériaux stratégiques pour la cocréation du jeu. En les intégrant dans la conception même du dispositif, le dispositif « Pierre par Pierre » assume une posture méthodologique fondée sur l'acceptation de la conflictualité des représentations et sur la transformation de ces tensions en leviers d'appropriation collective. Afin de rendre visible l'articulation des dimensions collectées lors des entretiens exploratoires et la manière dont elles ont guidé la conception du dispositif, la

figure 2 synthétise les principales dynamiques initiales ayant orienté la création du jeu « Pierre par Pierre » comme espace de médiation stratégique.

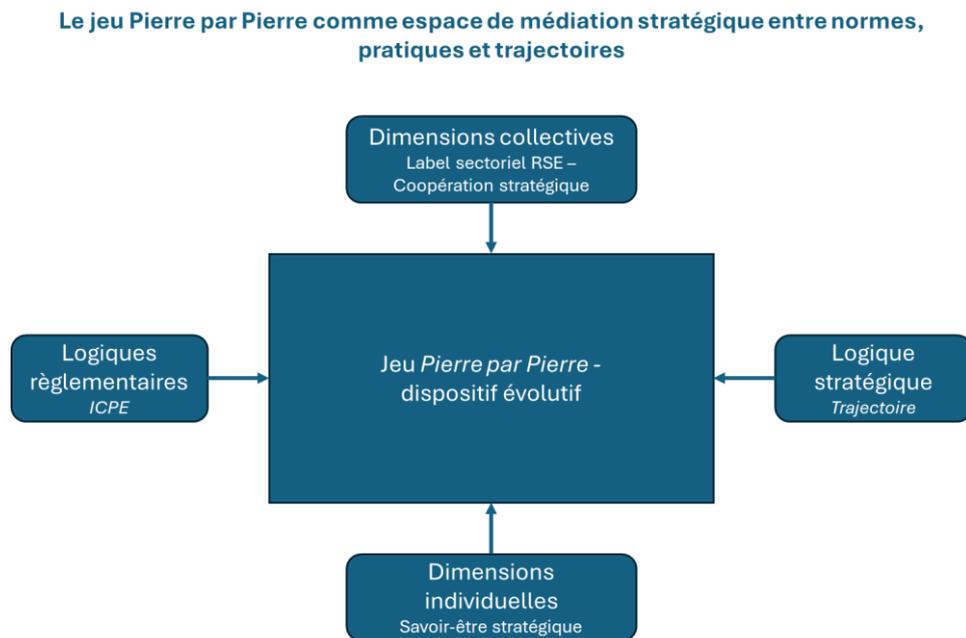


Figure 2 : Articulation des dynamiques initiales ayant conduit à la conception du jeu Pierre par Pierre comme espace de médiation stratégique.

C'est dans cet entrelacement des perceptions fragmentées, des attentes différenciées et des regards critiques que s'ouvre l'espace d'expérimentation stratégique proposé par le jeu. Pour préciser comment les tensions identifiées lors des entretiens exploratoires ont été directement intégrées dans la conception du jeu « Pierre par Pierre », le tableau 1 détaille leur traduction concrète dans le dispositif stratégique.

Transformer les tensions en leviers de conception : ce que les entretiens exploratoires ont fait au jeu		
Tension identifiée	Description synthétique	Intégration dans le jeu
Conformité réglementaire vs stratégie proactive	La réglementation ICPE est perçue comme une contrainte, alors qu'elle peut structurer une stratégie.	Le jeu permet de transformer les obligations réglementaires en leviers de performance.
Flou sémantique vs clarification de la RSE	La RSE est perçue comme un concept flou, mal défini et inégalement interprété.	Certaines cartes ont un titre qui reflètent ce flou et incitent les joueurs à le clarifier collectivement.
Communication cosmétique vs engagement réel	Méfiance envers les pratiques de façade, décalage entre dire et faire.	Le jeu met l'action sur les pratiques d'engagement et sanctionne les stratégies cosmétiques.
Actions dispersées vs trajectoire stratégique	Manque de lisibilité globale sur les démarches entreprises.	Le jeu structure la progression en niveaux et simule une trajectoire stratégique observable sur la rosace RSE.
Formalisation descendante vs pratiques de terrain	Les démarches RSE formelles ne sont pas toujours comprises ou appropriées.	Le jeu met toutes les stratégies à égalité, indépendamment de leur niveau de formalisation et met l'accent sur la pratique en action.
Égalité d'exigence vs inégalités de ressources	Les PME ressentent une pression identique à celle des grands groupes sans avoir les mêmes moyens humains.	Le jeu modélise des parcours différenciés (mission) mais équivalents en légitimité.
Postures ouvertes vs postures sceptiques	Les réactions à l'outil dépendent plus du savoir-être que du contenu.	Le jeu introduit des cartes « interactions » pour rendre visibles ces postures.
Morale individuelle vs reconnaissance collective	Certains se sentent engagés éthiquement sans reconnaissance.	Le jeu valorise les contributions individuelles dans la dynamique collective.
Loisir perçu vs outil stratégique	Le mot « jeu » évoque une activité non sérieuse, non adaptée au travail.	Le jeu est présenté comme dispositif stratégique expérimental, pas comme animation.
Évaluation descendante vs médiation stratégique	Les jeux passés sont souvent des quiz ou des outils pédagogiques fermés.	Pierre par Pierre ouvre un espace de réflexion et de controverse stratégique.
Décisions isolées vs effets systémiques	Les impacts croisés des décisions sont peu perceptibles avec les outils classiques.	Le jeu introduit des interactions croisées entre les trajectoires des joueurs et les enjeux du territoire présents et futurs.
Stratégie imposée vs appropriation collective	La stratégie est souvent pensée par les directions, rarement coconstruite.	Le jeu redistribue temporairement les rôles et simule une fabrique stratégique collective.
Participation simulée vs engagement réel	Certaines démarches souffrent d'un engagement de façade.	Le jeu rend visibles les comportements et les stratégies réelles d'implication.

Risque d'exposition vs sécurité de contribution	Proposer des idées peut exposer dans une culture de la prudence.	Le jeu permet de tester sans conséquence, dans un espace de simulation.
Charge cognitive vs espace de respiration	L'investissement dans des démarches est perçu comme coûteux dans une culture de l'action flash.	Le jeu assume une temporalité longue et propose un rythme propice à la réflexion.
Simplicité attendue vs complexité assumée	Les utilisateurs redoutent des dispositifs complexes ou chronophages.	Le jeu propose un tutoriel, un accompagnement progressif animé par un animateur et des règles qui montent en complexité au cours de la partie de jeu.
Besoin d'autonomie vs dépendance à l'animateur	L'appropriation d'un jeu sans animateur externe est perçue comme difficilement possible.	Le jeu est conçu avec des supports pour l'autonomie mais nécessite une phase d'initiation. Le jeu propose d'utiliser les éléments sans toute la mécanique pour d'autres usages.
Posture hybride vs rôle assigné	Le praticien devenant chercheur est perçu soit comme porteur de solution, soit comme biaisé.	Cette posture devient un révélateur et un levier de repositionnement stratégique.
Attentes sectorielles vs attentes externes	Les acteurs internes attendent du réalisme, les externes veulent de la rupture.	Le jeu équilibre les dynamiques internes et externes en simulant différentes logiques.
Compétence technique vs éthique relationnelle	La légitimité du porteur dépend de sa posture, plus que de son expertise seule.	Le jeu prolonge la posture du porteur, rendant visible son éthique relationnelle.

Tableau 1 : Transformer les tensions en leviers de conception : ce que les entretiens exploratoires ont fait au jeu

3.2 LES DYNAMIQUES STRATEGIQUES EN ACTION PENDANT L'EXPERIMENTATION

L'expérimentation du dispositif « Pierre par Pierre » révèle progressivement la complexité des dynamiques stratégiques vécues en situation. Le jeu ne se contente pas d'activer des interactions ludiques. Il fait émerger, sous contrainte, les arbitrages réels auxquels les acteurs industriels sont confrontés dans leur pratique quotidienne. Loin d'un déroulement linéaire, la stratégie se construit ici dans l'épaisseur des hésitations, des ajustements et des reformulations collectives. Au démarrage des sessions, les participants investissent d'abord l'espace de jeu de manière individuelle. Chacun cherche à comprendre les règles, à maîtriser son plateau et à optimiser ses ressources immédiates. L'interaction stratégique, bien que prévue par la structure du jeu, n'émerge que progressivement. Ce temps de recentrage cognitif initial, nécessaire pour

stabiliser les compréhensions, crée une dynamique d'isolement temporaire. Cependant, au fil de la partie, l'interdépendance devient tangible. Les choix des uns influencent les opportunités des autres, les événements collectifs redistribuent les cartes et des figures de médiation apparaissent spontanément. L'échange, l'alliance ou la négociation stratégique prennent alors place dans une logique d'ajustement située.

Le dispositif révèle également des tensions stratégiques majeures. La première concerne l'arbitrage entre gains immédiats et construction d'une trajectoire durable. Les joueurs doivent choisir entre des actions à rendement rapide et d'autres à effet différé, qui structurent leur réputation, leur résilience ou leur légitimité territoriale. Ce dilemme, constamment rejoué, oblige à expérimenter ce que signifie réellement construire une stratégie sous contrainte d'incertitude. Une seconde tension oppose la conformité réglementaire à l'anticipation proactive. S'en tenir au respect des normes suffit rarement à sécuriser une trajectoire collective. Seuls ceux qui développent une stratégie d'anticipation construisent une robustesse systémique. En expérimentant ces choix, les participants rencontrent la pluralité des dimensions de la confiance. Ils expérimentent la confiance territoriale, interne, interacteurs ou actionnariale. Ils découvrent que ces dimensions ne sont ni interchangeables ni toujours convergentes. Chaque trajectoire stratégique oblige à arbitrer entre ces formes de légitimité, révélant ainsi les dilemmes profonds qui traversent la gouvernance sectorielle.

La posture du praticien devenant chercheur joue ici un rôle stratégique décisif. Par une animation souple mais exigeante, en favorisant les verbalisations collectives et en amplifiant les effets de bascule stratégique, il accompagne la montée en réflexivité sans imposer de grille de lecture unique. Il soutient l'émergence d'une dynamique collective où la stratégie n'est plus pensée comme une planification descendante, mais comme une fabrique située, conflictuelle et ajustée, en interaction constante avec les contraintes et les ressources du groupe.

« Pierre par Pierre » montre que la stratégie ne se limite pas à des décisions rationnelles prises en surplomb. Elle s'éprouve dans l'action, se négocie dans l'interaction et se construit à travers l'expérimentation collective de trajectoires possibles. Le jeu agit comme un espace de médiation stratégique, capable de transformer en leviers d'apprentissage ce qui, ailleurs, demeure souvent conflictuel, fragmenté ou invisible. Le tableau 2 synthétise les principales tensions observées pendant l'expérimentation et focus groupes et précise les évolutions intégrées dans « Pierre par Pierre » pour renforcer sa portée stratégique.

Transformer les tensions en leviers de conception : ce que les expérimentations et focus groupe ont fait au jeu.		
Tension identifiée	Description synthétique	Intégration dans le jeu
Dynamique individuelle vs dynamique collective	Les premières phases du jeu montrent une prédominance de comportements individuels avant l'émergence de logiques collectives.	Renforcement des cartes d'interdépendance, interaction, pour encourager la coopération.
Compréhension cognitive vs appropriation systémique	La compréhension des règles précède la capacité à articuler des stratégies systémiques complexes.	Tutoriel progressif, verbalisation obligatoire entre les tours, cartes lisibles à voix haute.
Temps court vs temporalité longue de la stratégie	Les attentes d'une partie rapide contrastent avec la nécessité d'inscrire les choix dans une logique de long terme.	Maintien d'une partie longue (2h) pour permettre l'émergence de trajectoires stratégiques différées.
Hasard perçu vs structuration stratégique	L'influence du hasard est parfois perçue comme limitante alors qu'elle simule l'incertitude stratégique réelle.	Introduction d'objectifs secrets et d'événements pivot pour canaliser le sentiment d'aléa.
Confiance univoque vs confiance plurielle	Les joueurs découvrent que la confiance recouvre plusieurs dimensions (territoriale, système de management, actionnaires, entre professionnels).	Multiplication des impacts croisés (production, confiance, argent, résilience) sur chaque action.
Action visible vs effets différés	Les actions dans le jeu produisent des effets différés sur la résilience et la performance économique.	Effets différés dans la progression de la résilience sectorielle dans le jeu.

Complexité du jeu vs accessibilité pour le secteur	La complexité du dispositif est acceptée par les participants à condition d'une animation fluide et progressive.	Formation de personnes relais capables d'assurer une animation stratégique rigoureuse.
Soutien de l'animateur vs autonomie des joueurs	La qualité de l'animation est vue comme indispensable pour révéler les tensions stratégiques.	Mise en scène active du rôle de l'animateur comme coconstructeur d'interprétation stratégique.
Posture passive vs posture réflexive des participants	Les joueurs passent progressivement d'une exécution mécanique des règles à une interprétation stratégique de leurs choix.	Incitation systématique à la justification des choix stratégiques et à la reformulation collective.
Effet immédiat vs transposition organisationnelle	Le débriefing est nécessaire pour favoriser la transposition de l'expérience du jeu dans les pratiques professionnelles réelles.	Temps de débriefing post-jeu structuré comme espace de consolidation réflexive.
Acceptation des règles vs critique stratégique du cadre	Le jeu invite à interroger les règles du système, pas seulement à s'y conformer.	Insertion d'événements exogènes simulant la nécessité de revisiter sa stratégie en cours de partie.
Engagement de façade vs engagement réfléchi	La participation au jeu révèle les écarts entre implication affichée et véritable stratégie d'engagement.	Valorisation de la trajectoire collective et pénalisation des logiques purement opportunistes.
Appropriation animée vs appropriation autonome	La dépendance à l'animation initiale pose la question de l'autonomisation future du dispositif.	Essaimage du jeu auprès de nouveaux animateurs formés dans une logique d'appropriation ouverte.
Expérimentation sous contrainte vs reproduction fidèle	Chaque session implique une reconfiguration créative du jeu selon les dynamiques spécifiques du groupe.	Positionnement du jeu comme espace d'adaptation, non de reproduction mécanique.

Tableau 2 : Transformer les tensions en leviers de conception : ce que les expérimentations et focus groupe ont fait au jeu.

3.3 DE L'EXPERIENCE LUDIQUE A LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE : ANALYSE DES DYNAMIQUES D'APPROPRIATION DIFFEREE

Comprendre l'impact réel du dispositif « Pierre par Pierre » impose d'analyser l'appropriation différenciée du label sectoriel et des enjeux RSE par les parties prenantes, plusieurs mois après l'expérimentation. Loin de décrire des impressions à chaud, il s'agit d'évaluer ce qui persiste, ce qui s'intègre dans les pratiques et ce qui résiste.

L'analyse des entretiens révèle que l'expérience ludique a modifié les représentations stratégiques de nombreux participants, mais avec des intensités variables. L'expérimentation n'a pas permis de fixer durablement des contenus techniques précis relatifs aux ICPE ou aux normes RSE. En revanche, elle a généré des intuitions stratégiques robustes, une conscience accrue des interdépendances, des tensions, des effets différés.

Les participants retiennent les schémas de réflexion expérimentés, pas la technicité des pratiques du référentiels. Ce décalage impose de concevoir des dispositifs complémentaires pour stabiliser les acquis stratégiques, tels que des fiches de synthèse, un lexique participatif, ou des supports de rappel post-jeu. L'appropriation de la RSE passe d'abord par une expérience vécue et éprouvée avant d'être consolidée par des outils d'ancrage pérenne.

L'intégration effective dans les pratiques reste fortement conditionnée par le parcours antérieur des participants. Ceux déjà sensibilisés à la stratégie ou à la RSE traduisent plus naturellement les réflexes du jeu dans leur quotidien professionnel. Ils adoptent une approche plus systémique des décisions, intègrent la notion de trajectoire, anticipent les conséquences décalées de leurs choix.

En revanche, pour les participants moins exposés à ces dynamiques, l'impact du jeu reste plus diffus. L'expérience est appréciée, mais reste souvent perçue comme une sensibilisation ponctuelle. Cette réception traduit une inertie cognitive issue d'un secteur où les outils collectifs

sont historiquement perçus comme de simples instruments de communication ou de sensibilisation.

Pour répondre à ce défi, l'accompagnement post-expérimentation devient indispensable. Il ne suffit pas de jouer. Il faut prolonger l'expérience par des espaces de reformulation collective, des temps d'analyse stratégique et des dispositifs d'ancrage progressif. La construction d'une culture de la stratégie participative exige de multiplier les occasions de relier l'expérience ludique aux pratiques réelles de gouvernance.

Malgré l'intensité de l'expérimentation, plusieurs barrières à l'adoption durable du label subsistent. La complexité perçue du jeu, l'exigence d'une animation stratégique experte, la culture sectorielle privilégiant l'action immédiate à la réflexion prospective, ainsi que la difficulté à inscrire le jeu dans les dynamiques de pilotage formelles, limitent l'essaimage spontané.

Ces freins confirment que le passage de l'expérience à la transformation organisationnelle n'est pas automatique. Il nécessite un travail patient de repositionnement symbolique du jeu comme levier stratégique, d'accompagnement personnalisé des premiers utilisateurs, et d'arrimage à des dispositifs de gouvernance existants.

La pérennisation des apprentissages repose sur la création d'une dynamique réflexive durable. L'entretien individuel mené plusieurs mois après l'expérimentation confirme que la simple remobilisation des souvenirs stratégiques agit comme un catalyseur d'engagement. Revisiter l'expérience, reformuler les tensions vécues, redéfinir ses propres trajectoires d'action permet de transformer une expérience ponctuelle en levier de passage à l'acte.

Certains participants, initialement distants, expriment lors des entretiens la volonté d'organiser des sessions internes, de tester le jeu dans leurs comités de pilotage, ou de l'utiliser comme support à la construction de feuilles de route stratégiques. Cette dynamique montre que la

réflexivité différée n'est pas un simple bilan, mais un espace d'activation stratégique non négligeable.

L'observation à moyen terme met en évidence des transformations concrètes des pratiques professionnelles, bien que souvent fragmentaires. Une meilleure anticipation des effets décalés, une attention accrue aux interdépendances stratégiques, une sensibilité renforcée à la construction de la confiance émergent progressivement.

Toutefois, sans inscription dans des trajectoires institutionnelles structurées, comme l'adossement au label sectoriel, ces dynamiques restent fragiles. La stabilisation des apports du jeu nécessite de les intégrer dans des parcours évolutifs d'amélioration continue, combinant dispositifs collectifs, ancrages individuels, et gouvernance réflexive.

Parallèlement, cette recherche-intervention transforme également ma propre posture. Loin de m'en tenir à une observation externe, je deviens un acteur à part entière de la dynamique d'appropriation stratégique. Mon rôle évolue vers celui de « chercheur pollinisateur », capable de relier expérience, réflexivité et innovation organisationnelle.

Cette posture hybride impose d'assumer une responsabilité stratégique, d'accompagner l'émergence, sans imposer, de favoriser l'expérimentation sans la figer, d'animer les dynamiques collectives sans effacer la complexité des trajectoires individuelles.

3.4 LA DYNAMIQUE D'APPROPRIATION REVELEE PAR LA POSTURE DU PRATICIEN DEVENANT CHERCHEUR POLLINISATEUR

Dans l'ensemble du processus d'expérimentation et d'analyse du dispositif « Pierre par Pierre », la dynamique d'appropriation ne se comprend pas indépendamment de la posture spécifique adoptée par le praticien devenant chercheur. Ce n'est pas seulement l'objet ludique qui agit comme levier de transformation, mais aussi la manière dont il est porté, animé et inscrit dans une trajectoire collective évolutive.

Dès l'origine, le positionnement choisi n'est ni celui d'un observateur extérieur, ni celui d'un expert prescripteur. Il consiste à assumer une présence active mais discrète, animant l'expérience sans l'enfermer, accompagnant l'émergence sans la diriger. Cette posture se construit au fil des interactions avec les participants, dans une logique d'ajustement permanent aux dynamiques du groupe, aux résistances implicites, aux opportunités d'engagement.

La figure du praticien devenant chercheur évolue progressivement vers celle du chercheur pollinisateur. Non pas un transmetteur vertical de savoirs, mais un acteur qui facilite la circulation des idées stratégiques, stimule la reformulation des pratiques, et crée des passerelles entre les expériences vécues et les trajectoires d'évolution collective. En mobilisant cette posture, il ne se contente pas d'accompagner le terrain, il s'expose lui-même à l'effet transformateur du dispositif. L'expérience n'est pas unidirectionnelle. En interrogeant en continu comment le dispositif le transforme, il réinterroge en retour le terrain et ajuste sans cesse le dispositif pour renforcer sa pertinence stratégique.

Ce travail réflexif permanent ouvre des espaces où les acteurs, à leur tour, se redéfinissent. En acceptant d'être affecté par le terrain, le praticien devenant chercheur légitime une montée en réflexivité, d'abord individuelle, puis progressivement collective. Cette dynamique renforce la capacité des participants à relire leurs propres pratiques sous un angle stratégique renouvelé, transformant l'expérience du jeu en levier d'appropriation active et non en simple moment de sensibilisation.

En s'incarnant dans des gestes concrets comme encourager la verbalisation stratégique pendant les parties, ouvrir systématiquement des espaces de reformulation collective en aval, ou encore relancer la dynamique d'engagement différé par des entretiens de suivi, la posture de pollinisation stratégique ancre l'expérience dans un processus vivant de coévolution entre dispositif, acteurs et chercheur.

Toutefois, cette dynamique révèle ses exigences. Elle impose un engagement fort, une capacité à maintenir l'équilibre subtil entre animation et retrait, entre structuration et lâcher-prise. Elle montre que la réussite future du déploiement de « Pierre par Pierre » ne dépend pas seulement de la transmission des règles du jeu. Elle repose sur la capacité à essayer cette posture stratégique située, en formant d'autres animateurs capables d'accompagner les acteurs dans une dynamique d'apprentissage évolutif à partir de leurs propres réalités.

Le praticien devenant chercheur pollinisateur ne cherche pas à imposer une trajectoire. Il crée les conditions pour que chaque acteur reformule la sienne, au croisement des tensions vécues, des stratégies esquissées et des apprentissages collectivement élaborés. Le tableau 3 synthétise les leviers identifiés à partir des dynamiques observées, ainsi que les ajustements proposés pour inscrire durablement cette dynamique de transformation organisationnelle.

Du jeu à la transformation organisationnelle : leviers et conditions de pérennisation identifiés à partir des retours à froid		
Enjeu identifié	Description synthétique	Implication pour l'évolution du dispositif
Consolidation sélective des apprentissages	Les participants retiennent durablement les réflexes stratégiques, mais oublient souvent les contenus techniques précis.	Proposer des outils de capitalisation simplifiés (fiches, lexique, vidéos) pour ancrer durablement les principes expérimentés dans les pratiques professionnelles.
Activation différée de l'engagement	L'entretien post-jeu agit comme un levier stratégique permettant de réactiver les dynamiques d'engagement plusieurs mois après l'expérience.	Intégrer systématiquement des espaces de réflexivité différée dans les dispositifs d'accompagnement du jeu pour prolonger son effet transformateur.
Appropriation inégale selon les trajectoires	Les acteurs familiarisés avec la stratégie intègrent plus facilement les apprentissages, ceux moins exposés peinent à transposer l'expérience.	Renforcer l'accompagnement différencié post-expérimentation pour faciliter l'appropriation progressive selon les profils et les trajectoires individuelles.
Résistances culturelles à l'innovation managériale	Le jeu reste parfois perçu comme un outil périphérique, distinct de la « vraie » stratégie.	Poursuivre un travail de repositionnement symbolique du jeu comme levier stratégique central et non comme une simple parenthèse pédagogique.

Fragilité de la pérennisation sans arrimage organisationnel	Les apprentissages isolés risquent de s'éroder sans inscription dans des dispositifs institutionnels structurants.	Coupler systématiquement l'expérimentation du jeu avec le déploiement du label sectoriel et la création de trajectoires d'accompagnement interne.
Nécessité de relais humains pour essayer	Le jeu ne se diffuse pas par lui-même. Son essaimage repose sur des animateurs capables de réactiver localement la dynamique stratégique.	Former et accompagner un réseau de personnes-relais en interne pour assurer la diffusion vivante et contextualisée du dispositif.
Complémentarité entre dispositif collectif et entretiens individuels	L'entretien individuel stratégique révèle des dynamiques d'appropriation que la seule expérience collective du jeu ne suffit pas à activer.	Articuler systématiquement dispositifs collectifs (jeux, ateliers) et dispositifs individuels (entretiens de suivi) pour maximiser l'appropriation.
Besoin de trajectoires étagées d'apprentissage	Les résultats montrent que l'impact se construit dans le temps, par strates successives d'expérimentation, de reformulation et d'action.	Concevoir l'essaimage du jeu non comme un événement ponctuel, mais comme un processus évolutif ancré dans des trajectoires d'apprentissage progressives.

Tableau 3 : Du jeu à la transformation organisationnelle : leviers et conditions de pérennisation identifiés à partir des retours à froid

4. DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS

4.1 FAIRE DE LA STRATEGIE PAR L'EXPERIENCE SITUEE

En mobilisant le jeu « Pierre par Pierre » comme espace expérimental, ce travail confirme que la stratégie se fabrique dans des pratiques situées et émergentes, sans se réduire aux seuls processus formels ou aux décisions descendantes (Whittington, 2006). La simulation ludique engage les acteurs à expérimenter concrètement les tensions stratégiques, à confronter leurs représentations et à reformuler leurs trajectoires d'action. Ce n'est pas l'exposition théorique qui transforme les pratiques, mais l'expérience vécue de l'arbitrage stratégique sous contrainte.

Le jeu ne reproduit pas la stratégie existante. Il la génère, la rend visible, l'expose à l'incertitude et stimule la capacité collective à élaborer des trajectoires d'engagement. Ce résultat prolonge

les travaux sur les dispositifs concrets de stratégie, qui soulignent que les outils matériels, les espaces de rencontre et les objets de médiation constituent des vecteurs essentiels de la fabrique stratégique (Jarzabkowski et Spee, 2009). Loin d'être un simple support pédagogique, le dispositif agit comme un catalyseur de stratégie émergente.

4.2 REINTERROGER LE TERRAIN EN REINTERROGEANT SA PROPRE TRANSFORMATION

L'une des contributions les plus importante de ce travail réside dans l'analyse du double mouvement de transformation qui s'opère. En interrogeant en continu comment l'expérience ludique transforme sa propre posture, le praticien devenant chercheur reconfigure simultanément le dispositif et le terrain. Cette dynamique dialogique renforce la réflexivité collective tout autant que l'individuelle.

Ce résultat éclaire la performativité de la recherche, c'est-à-dire la capacité d'un dispositif méthodologique à transformer simultanément les objets, les sujets et les relations qui le traversent (Nicolini, 2012). Le praticien devenant chercheur ne se contente pas d'observer ou d'accompagner. Il participe à la redéfinition même des cadres d'interprétation des acteurs. En transformant sa propre manière de penser et d'agir, il ouvre la voie à une reformulation des trajectoires stratégiques au sein du collectif.

Cette capacité à agir comme vecteur d'hybridation stratégique rejoint les apports sur les communautés de pratique comme espaces d'apprentissage partagé (Gherardi, 2016). Toutefois, cette posture hybride de pollinisateur stratégique comporte également des limites. L'exposition continue aux tensions du terrain, combinée à la nécessité de maintenir un engagement réflexif exigeant, peut générer une instabilité identitaire, un épuisement émotionnel ou une difficulté à maintenir une distance analytique suffisante (Bartunek & Louis, 1996 ; Bradbury & Lichtenstein, 2000). Ces risques ne doivent pas être occultés. Ils doivent être intégrés dès la

conception du dispositif d'accompagnement, en prévoyant des espaces réflexifs spécifiques pour le praticien devenant chercheur lui-même, afin de consolider sa posture et d'éviter une captation affective excessive par le terrain. Le praticien devenant chercheur devient alors un vecteur vivant de fertilisation croisée entre savoirs pratiques et réflexivité stratégique.

4.3 UN LEVIER POUR PENSER LA GOUVERNANCE AU-DELA DES INSTRUMENTS NORMATIFS

Enfin, cette recherche propose une relecture du rôle des dispositifs stratégiques dans des environnements fortement normés. En déplaçant l'attention de la conformité vers l'expérimentation, le dispositif ludique ouvre un espace de fabrique collective de la stratégie qui dépasse les logiques d'application descendante des référentiels.

Ce positionnement prolonge les analyses sur la gouvernance par la pratique, qui soulignent que la stratégie émerge dans l'action située et l'interaction continue des acteurs, et non dans la simple mise en œuvre de plans préétablis (Denis, Langley et Rouleau, 2007). Le jeu « Pierre par Pierre » n'entre pas en opposition avec les outils sectoriels existants. Il leur offre un socle expérientiel permettant de donner chair aux trajectoires d'engagement, d'expérimenter les effets croisés des décisions et de construire une gouvernance plus réflexive et dynamique.

La stratégie se révèle comme un processus vivant, fait de tensions, d'arbitrages situés et d'émergences collectives. Elle s'incarne dans des pratiques concrètes et dans la capacité à faire évoluer en continu les cadres d'action, bien plus qu'à appliquer des prescriptions figées.

CONCLUSION

Cet article montre que l'expérience ludique ne suffit pas, en elle-même, à produire une transformation organisationnelle durable. Si le jeu « Pierre par Pierre » agit comme un déclencheur stratégique important, c'est l'articulation entre l'expérimentation ludique et la

posture du praticien devenant chercheur qui permet d'amorcer une dynamique de changement profonde. Le praticien devenant chercheur, en assumant une posture de pollinisateur stratégique, crée les conditions d'une réflexivité collective capable de dépasser les apprentissages individuels pour structurer des trajectoires organisationnelles renouvelées.

Le terrain confirme que la stratégie ne se diffuse pas par simple transfert de normes ou d'outils, mais qu'elle se construit par l'expérimentation, la reformulation, et l'accompagnement progressif des acteurs vers une appropriation située des enjeux. Dans un secteur historiquement marqué par une culture technique et opérationnelle forte, le dispositif matériel stratégique ludique, associé à une posture d'activation des dynamiques stratégiques émergentes, devient ainsi un levier crédible pour accélérer la transition vers des modes de gouvernance plus réflexifs, coopératifs et adaptatifs nécessaires pour une pleine appropriation du label sectoriel.

Cette recherche comble une lacune des travaux sur la Strategy-as-Practice et la recherche-intervention qu'est la faible théorisation des effets de la transition identitaire du praticien devenant chercheur sur les dynamiques stratégiques collectives. En conceptualisant la figure du pollinisateur stratégique et en expérimentant son potentiel transformateur à travers un dispositif ludique ancré dans un secteur industriel complexe, elle propose de reconsidérer la posture du praticien devenant chercheur non seulement comme un observateur réflexif, mais comme un acteur médiateur de trajectoires d'appropriation stratégique situées. Ce travail ouvre la voie à une ingénierie renouvelée des dispositifs de transformation organisationnelle, intégrant pleinement la réflexivité évolutive du chercheur au service de l'innovation collective.

En assumant cette hybridation entre artefact ludique et posture stratégique, cette recherche ouvre la voie à une ingénierie renouvelée des dispositifs de transformation collective, où le jeu n'est plus un simple prétexte pédagogique, mais un vecteur structurant d'innovation organisationnelle et de maturation stratégique partagée.

La synthèse des résultats dans le tableau 4 met en évidence les apports combinés de cette recherche aux plans théorique, méthodologique et pratique, et ouvre des perspectives pour l'exploration future des figures hybrides dans d'autres secteurs.

Synthèse des contributions : apports théoriques, méthodologiques et pratiques		
Apports théoriques	Apports méthodologiques	Apports pratiques
Conceptualisation de la figure du praticien devenant chercheur pollinisateur et du concept de pollinisation stratégique.	Recherche-intervention à partir d'un dispositif ludique cocréé.	Dispositif stratégique opératoire pour favoriser l'appropriation collective d'un label sectoriel.
Articulation entre Strategy-as-Practice et objets-frontières.	Méthodologie ancrée en constructivisme pragmatique avec engagement réflexif.	Activation des tensions stratégiques comme levier d'innovation collective.
Relecture de la gouvernance par l'expérience située plutôt que par la conformité.	Combinaison dynamique entre entretiens semi-directifs, observations participatives, focus groupes et expérimentation ludique.	Formation d'animateurs-relais pour essaimer la dynamique stratégique au-delà de l'expérimentation.

Tableau 4 : Synthèse des contributions : apports théoriques, méthodologiques et pratiques

Ces résultats invitent à tester la pollinisation stratégique dans d'autres secteurs fortement normés ou en transition.

RÉFÉRENCES

- Abt, C. C. (1970). *Serious games*. Viking Press.
- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : fondements et pratiques. In J. Barthélemy & N. Mottis (Eds.), *À la pointe du management : Ce que la recherche apporte au manager* (pp. 79-100). Dunod.
- Alvarez, J., & Djaouti, D. (2010). *Introduction au Serious Game. Questions Théoriques*.
- Alvarez, J., Djaouti, D., & Rampnoux, O. (2016). *Apprendre avec les Serious Games*. Réseau Canopé.
- Alvarez, J., & Michaud, L. (2008). *Serious Games: Advergaming, edugaming, training and more*. IDATE.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Academy of Management Journal*, 51(2), 175-201.
- Bartunek, J. M., & Louis, M. R. (1996). *Insider/outsider team research*. Sage.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Armand Colin.
- Boutru Creveuil, A., Delaunay, A.-L., Vaslet, M.-P., & Voiseux, N. (2023). Ni insider, ni outsider : Quand le praticien devient chercheur. *AIMS 2023: XXXIIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. <https://hal.science/hal-04120574>
- Boutru Creveuil, A., Delaunay, A.-L., Vaslet, M.-P., & Voiseux, N. (2024). Du bureau au labo – Les pratiques de transition identitaire du "praticien devenant chercheur". *Revue française de gestion*, 50(316), 41-63. <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.25>
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*, 11(5), 551-564.
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Cropley, D. H., & Cropley, A. J. (2015). Promoting innovation through serious games. *Creativity Research Journal*, 27(3), 211-218.
- David, A. (2002). La recherche-intervention : un cadre général pour un type de recherche particulier. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management* (pp. 193-239). Vuibert.

David, A., & Hatchuel, A. (2014). Intervention Research in Management. In D. Coghlan & M. Brydon-Miller (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Action Research* (Vol. 1, pp. 461–463). SAGE Publications.

Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining gamification. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference*, 9-15.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.

Feldman, M. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611–629.

Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 23(5), 680-698.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Golsorkhi, D., & Huault, I. (2006). Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique. *Revue française de gestion*, 32(165), 15–34.

Gond, J.-P., Cabantous, L., Harding, N., & Learmonth, M. (2016). What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 440-463.

Hatchuel, A. (1994). *Apprendre sans modèle : une nouvelle théorie de l'action collective*. Éditions de l'École Polytechnique.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. Sage.

Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.

Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320-346.

Levina, N., & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: Implications for implementation and use of information systems. *MIS Quarterly*, 29(2), 335-363.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.

Mayer, I. (2009). The gaming of policy and the politics of gaming: A review. *Simulation & Gaming*, 40(6), 825-862.

- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.
- Nicolini, D., Mengis, J., & Swan, J. (2012). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. *Organization Science*, 23(3), 612-629.
- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30(7), 713-734.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Sage.
- Salas, E., Rosen, M. A., Held, J. D., & Weissmuller, J. J. (2009). Performance measurement in simulation-based training: A review and best practices. *Simulation & Gaming*, 40(3), 328-376.
- Salge, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*, 72(4), 550-559.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Schrage, M. (2000). *Serious play: How the world's best companies simulate to innovate*. Harvard Business Review Press.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.
- Shani, A. B., & Pasmore, W. A. (1985). Organization inquiry: Towards a new model of the action research process. In D. Warrick (Ed.), *Contemporary organization development: Current thinking and applications* (pp. 438-448). Scott Foresman.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, "translations," and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of vertebrate zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Thiétart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Dunod.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Revisiting the notion of boundary object. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 3-25.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.

Vinck, D. (1999). Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. *Revue française de sociologie*, 40(2), 385-414.

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière : vers la prise en compte du travail d'équipement. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 51-72.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.