



Dynamiques de co-construction stratégique « chemin faisant » en contexte ouvert multi-acteurs : une perspective Sensemaking

Par Amine BELEMLIH, PCC, Fondateur et Managing Partner du cabinet *Blue Storm*, partenaire d'International Mozaik au Maroc. Doctorant chercheur à l'Université Paris Dauphine.

Nous vivons une époque inédite. L'ampleur de la crise sanitaire actuelle, générée par la propagation exponentielle du Covid-19, est telle que plusieurs analystes qualifient cette crise comme étant systémique, multi-causale, et associée autant à une crise du jugement, une crise de la compréhension qui frappe presque tous les pans de notre existence.¹ D'une nature profondément différente des grandes crises précédentes, telles que celles de 1929 et de 2008, cette crise se caractérise par un effondrement à la fois de l'offre et de la demande, ce qui conduit à un véritable effet domino sur l'ensemble des chaînes de valeur mondiales² et aboutit à une véritable mise à nu des fragilités sociales, économiques et écologiques que dénoncent depuis plusieurs années notamment les tenants de la thèse de l'effondrement³.

Face à ces dynamiques de cascade en chaîne, les décideurs publics et privés, les acteurs de la société civile, mais aussi les simples citoyens font face à ce que certains auteurs appellent des *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973), « imparfaitement traduit en français par 'pernicieux', 'flous', ou 'faiblement structurés' (...) (qui sont) typiquement non linéaires » (Lieutaud, 2017, p.439), nécessitant pour les traiter, une collaboration active, multi-acteurs et pluraliste. Dans cette catégorie, nous trouvons ainsi les problèmes liés au changement climatique, la crise de la diversité,

¹ Voir notamment « Coronavirus : Manifestation D'Une Crise Systémique Du Management ? », I.Fall, Forbes, numéro du 23 mars 2020 ; disponible sur <https://www.forbes.fr/management/coronavirus-manifestation-dune-crise-systemique-du-management/?cn-reloaded=1>

² Voir notamment l'entretien Nouvel Obs avec Gaël Giraud, ex économiste en chef de l'AFD et directeur de recherche au CNRS, « Avec cette pandémie, la fragilité de notre système nous expose à la figure » ; disponible sur <https://www.nouvelobs.com/idees/20200320.OBS26336/gael-giraud-avec-cette-pandemie-la-fragilite-de-notre-systeme-nous-explose-a-la-figure.html>

³ Voir notamment l'entretien avec Pablo Servigne dans le journal Le Monde, du 10 avril 2020 ; « Cette crise, je ne l'ai pas vue venir, alors que je la connaissais en théorie » ; disponible sur https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/04/10/pablo-servigne-cette-crise-je-ne-l-ai-pas-vue-venir-alors-que-je-la-connaissais-en-theorie_6036175_3244.html

les changements sociétaux (Dentoni, Hospes, & Ross, 2012). On peut caractériser ces problèmes comme étant (i) non structuré, en ce sens qu'ils sont complexes et exigent un processus décisionnel fluide et continu ; (ii) transversaux, dans la mesure où ils « traversent » une grande diversité de (sous) problèmes, de domaines et d'organisations, mettant en jeu des ressources aussi bien financières, matérielles et immatérielles que naturelles ; (iii) constants et incessants, puisqu'ils demandent la mise en œuvre de solutions compliquées qui vont nécessairement affecter un grand nombre d'agendas politiques (Bauwens & Kostakis, 2015 ; Weber & Khademian, 2008).

De tels "*wicked problems*" existent bien avant, et probablement bien après la crise du Covid, recouvrant, de façon synthétique tous les problèmes ayant de multiples causes, difficiles à définir et n'ayant pas de « bonne réponse » (Rittel & Webber, 1973), ce qui englobe globalement, tous les problèmes sociétaux auxquels nous faisons face, tels que le réchauffement climatique, la pauvreté, l'inclusion socio-économique etc. (Kolko, 2012).

L'approche de tels problèmes passe par le dialogue, l'intelligence collective, la participation et l'action concertée, engageant une multiplicité d'acteurs, parties prenantes des problèmes en question (Conklin, 2005), notamment dans la « *fabrique de la stratégie* » (Cailluet, 2008). Plus largement, les nouvelles technologies de l'information, l'essor du travail intellectuel ainsi qu'une économie et une société plus collaboratives ont été autant de facteurs en faveur d'une plus grande ouverture dans l'élaboration stratégique ces dernières décennies (Whittington Yakis-Douglas & Ahn, 2011). Cela a conduit à un nombre croissant d'initiatives dites de « stratégie ouverte » ou « *open strategy* » (Hautz Seidl & Whittington., 2017), que David Seidl et ses collègues définissent comme constituant un « *ensemble dynamique de pratiques qui permettent une transparence et/ou une inclusion stratégiques à des acteurs internes et/ou externes, allant au-delà de l'encadrement supérieur et de leurs conseillers directs* » (Seidl, von Krogh & Whittington, 2019, p. 12). La stratégie ouverte renvoie à une grande variété de phénomènes, allant de la perspective d'une organisation individuelle à celle de plusieurs organisations engagées à co-construire une stratégie (Hautz et al., 2017), que ce soit de manière asymétrique, avec une organisation prenant la tête de l'initiative et demandant aux autres organisations de rejoindre son processus stratégique (par ex. Aten & Thomas, 2016), ou de manière symétrique, avec plusieurs organisations joignant leurs forces sur une base plus ou moins égale (par ex. Teulier & Rouleau, 2013).

Dans les décennies précédentes, des organisations venant des sphères publiques, privées, ou issues de la société civile ont eu recours à des approches partenariales (Gray & Purdy, 2018) pour relever des défis complexes, ne pouvant être abordés par une seule organisation et/ou pour tirer profit

d'opportunités vis-à-vis desquelles les intérêts des partenaires se chevauchent, à l'image des question de développement durable, d'innovation, ou de développement économique (notamment Bowman, 2006; Selsky & Parker, 2005) et, plus largement, des problématiques dites « pernicieuses » ou *wicked issues* (Conklin, 2005 ; Kolko, 2012). De telles configurations sortent du cadre d'approches complètement structurées et d'inscrivent dans des processus ouverts et dynamiques, permettant à de la co-construction de sens, de l'apprentissage et du pouvoir partagés (Bryson and Crosby 1992; Schmitt, 2010).

Nous nous intéressons en particulier à la manière avec laquelle ces dynamiques de co-construction se déploient dans la phase initiale de formation de telles alliances inter-organisationnelles, de manière à permettre l'émergence d'un sens et d'un cadrage des problématiques collectifs. Cette émergence se fait au travers des interactions complexes de parties prenantes traitant de « *problèmes pernicioeux (wicked issues), complexes, interdépendants, aux répercussions profondes et pour lesquelles il n'y a pas de solutions 'prêtes à l'emploi'* » (Schmitt, 2012, p.12), débouchant *in fine* à une stratégie viable et à un ensemble cohérent d'actions (Chia, 2013; Vaara & Whittington, 2012).

Peu d'études ont directement traité de la manière avec laquelle une stratégie émerge « chemin faisant » (Avenier, 1999a), notamment pour ce qui est des mécanismes générateurs sous-jacents, au travers d'actions locales largement ou relativement non coordonnées (Bouty, Gomez & Chia, 2019). Nous nous inscrivons dans l'appel d'Isabelle Bouty et de ses collègues à mener des recherches supplémentaires en vue d'approfondir la compréhension de ce qui se passe lorsque des actions variées et apparemment non liées ainsi que leurs conséquences non intentionnelles se combinent les unes aux autres dans une sorte « *(d') entre-tissage itinérant, qui peut produire de manière itérative et cumulative une stratégie cohérente* » (Bouty et al., 2019, p. 460).

La recherche que nous avons menée porte sur l'étude des dynamiques émergentes de co-construction stratégique en contexte ouvert et multi-acteurs, et en particulier sur les processus d'élaboration de sens collectif (sensemaking) en œuvre lors de la co-construction dans le temps.

Afin de permettre une analyse fine de ces dynamiques, nous avons eu recours à la perspective théorique du *Sensemaking* (Weick, 1979, 1995), notamment l'un de ses axes de recherche récents en lien avec la stratégie ouverte inter-organisationnelle (de Gooyert Rouwette & van Kranenburg, 2019). Le sensemaking stratégique se réfère aux processus symboliques et relationnels au travers desquels les managers, les membres des organisations et les acteurs externes créent du sens pour eux et pour les autres parties prenantes, relativement à ce qu'ils considèrent être la « raison d'être » et le futur de l'organisation (Rouleau & Balogun, 2011). Un courant de recherche émergent considère

qu'une compréhension plus fine des processus ascendants (bottom-up) de sensemaking stratégique est un axe de travail particulièrement pertinent pour l'étude de la formation émergente de stratégies ouvertes (Bencherki et al., 2019), qui permet d'être attentif aux cycles d'élaboration de sens (Maillet & Christianson, 2014), et de favoriser « *l'observation concrète du déroulement temporel des pratiques et processus de sensemaking* » dans la co-construction stratégique inter-organisationnelle (Seidl et al. 2019, p. 254), notamment pour ce qui a trait aux « *wicked problems* » (Kolko, 2012).

Notre étude s'est basée sur une étude de cas empirique exploratoire et qualitative, choisie de manière ciblée et intentionnelle (Patton, 2012), permettant d'analyser des dynamiques de co-construction stratégique émergente et multi-acteurs « en train de se déployer ». Les deux cas, situés au Maroc, portent sur des initiatives de stratégies ouvertes en déploiement sur deux territoires géographiques et configurations d'acteurs distincts, en lien avec des dynamiques de développement d'emplois inclusifs et durables.

Le premier cas porte sur la co-construction d'une stratégie de développement d'un entrepreneuriat social durable dans la province de Rhamna (Maroc), dans un contexte de communautés majoritairement rurales souffrant d'une pauvreté endémique et de fortes inégalités socio-économiques. Une série de dialogues et d'ateliers et réunions stratégiques y ont été organisés « au fil de l'eau » et sans planification ou structuration préalable sur une période de deux années (2017-2019), mobilisant des cercles progressivement élargis de parties prenantes (autorités locales, secteur privé, secteur associatif, universitaires) ainsi que des institutions nationales (Observatoire des Branches professionnelles) et internationales (Agence Française de Développement). L'implication de l'AFD, qui a joué un véritable rôle de catalyseurs dans la dynamique émergente, s'est expliqué par la conjonction d'un appel à projet (le PRCC – programme de renforcement des capacités commerciales, ciblant des territoires développant leur compétitivité par le capital immatériel) et d'un vif intérêt pour des approches territoriales novatrices, se caractérisant par une émergence « bottom-up » portée par les acteurs territoriaux eux-mêmes et visant à un développement socio-économique inclusif et durable.

Le processus de co-construction stratégique « chemin faisant » s'est déroulé sur une période de deux années et, partant d'une feuille blanche, a abouti à la formalisation d'un projet collectif et multi-acteurs de territoire, ayant obtenu l'accord en décembre 2019 pour une subvention de 1,5 millions d'euros pour une phase de mise en œuvre expérimentale de 3 années, en cours de contractualisation à l'heure où ces lignes sont écrites. Ce processus, progressif, ouvert aux surprises et aux bifurcations autant qu'à des tentatives de programmation formalisée au fur et à mesure, a permis une riche

observation d'épisodes et de cycles de sensemaking tout au long des deux années d'observation participante du chercheur, associé à cette dynamique émergente.

Les enseignements de cette étude de cas, encore en cours d'analyse approfondie et de formalisation, indiquent le déploiement de cycles séquentiels de sensemaking impliquant des cercles progressivement élargies d'acteurs inclus dans le processus. En parallèle, nous avons pu observer un « méta-cycle » d'entre-tissage de narratifs et de storytelling qui a permis l'émergence, autour d'un noyau d'acteur « critiques » jouant le rôle d'interprètes, de traducteurs et d'intégrateurs, d'un « récit collectif » progressivement enrichi et approprié par l'ensemble des parties prenantes. Ce dernier cercle restreint d'acteurs a joué un véritable rôle de catalyse et d'intermédiation de sens (Avenier, 1999b) du processus global d'élaboration de sens stratégique, ce qui a également permis de maintenir une cohérence systémique des cycles de sensemaking vers une co-production d'une feuille de route stratégique. Ce processus a enfin permis la co-construction progressive d'un récit stratégique et d'un narratif stratégique incluant aussi bien des composantes symboliques (en lien avec l'identité des communautés, leurs savoir-faire, leur histoire, etc.) et éco-rationnelles (en lien avec des logiques bien comprises des acteurs de création de valeur et d'inclusion économique par le développement durable d'activités génératrices de revenus, intégrant le développement de capacités à l'échelle du territoire). Ce narratif collectif a été, du reste, progressivement approprié, aussi bien par la communauté d'acteurs impliqués dans la co-construction que par les parties prenantes « externes » à la co-construction (notamment pour ce qui est des institutionnels).

Nous retirons de cette recherche l'importance du rôle des traducteurs et inter-médiateurs de sens, et des « méta-conversations », comme autant de catalyseurs d'une élaboration stratégique émergente en contexte ouvert. D'un point de vue empirique, cela permet de mieux comprendre comment manager des dynamiques de co-construction stratégique engageant plusieurs acteurs reliés par un enjeu commun complexe dans des territoires ou dans la société.

References

- Aten, K., & Thomas, G. F. (2016). Crowdsourcing strategizing: Communication technology affordances and the communicative constitution of organizational strategy. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 148–180.
- Avenier, M.-J. (1999a). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion* 2000, no 5, p. 13-34.
- Avenier, M.-J. (1999b). Intermédiation et catalyse : susciter des comportements inhabituels au sein d'une organisation. *Papier de recherche* 17, Euristik, UPRES-A CNRS 5055
- Bauwens, M., & Kostakis, V. (2015). Towards a new reconfiguration among the state, civil society and the market. *The Journal of Peer Production*, (7), 1–6.
- Bencherki N. Basque J. & Rouleau R. 2019. A Sensemaking Perspective on Open Strategy. Chap. 14 in D. Seidl, G. Von Krogh, & R. Whittington (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press
- Bouty I., Gomez M.L & Chia R. 2019. Strategy emergence as wayfinding. *M@n@gement*. 2019, vol. 22(3): 438-465
- Bowman, G. (2016). The practice of scenario planning: An analysis of inter- and intra-organizational strategizing. *British Journal of Management*, 27(1), 77– 96.
- Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (1992). *Leadership for the common good—Tackling public problems in a shared power world*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Cailluet, L. (2008). La fabrique de la stratégie : regards croisés sur la France et les Etats-Unis. *Revue Française de Gestion*. 2008/8 n° 188-189 ; pp. 143 à 159
- Camillus, J. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 99–106.
- Chia, R. (2013). In Praise of Strategic Indirection: An Essay on the Efficacy of Oblique Ways of Responding. *M@n@gement*, 16(5), 667-679.
- Conklin, J. (2006). *Dialogue mapping : Building shared understanding of wicked problems*. John Wiley & Sons Ltd.
- de Gooyert V. Rouwette E. & van Kranenburg H. (2019). Interorganizational strategizing. Chap. 6 in D. Seidl, G. Von Krogh, & R. Whittington (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press
- Dentoni, D., Hospes, O., & Ross, R. B. (2012). Managing 'wicked problems' in agribusiness: the role of multistakeholder partnerships. *International Food and Agribusiness Management Review* Volume 15, Special Issue B, 2012.
- Gray B. & Purdy J. 2018. *Collaborating for our future : Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford University Press.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298– 309.
- Kolko, Jon (2012). Wicked problems: problems worth solving. *Stanford Social Innovation Review*, 6 march
- Langley, A (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review* 1999, Vol. 24, N°4, 691-710
- Lieutaud, A. (2017). L'Expérience de mutation de paradigme chez le chercheur : Esquisse de modélisation compréhensive des processus et des enjeux à l'œuvre. Editeur : *Connaissances et Savoirs*; Édition : *Connaissances et savoirs* (21 juillet 2017); 464 p.
- Maitlis S. & Christianson M. 2014. Sensemaking in organizations : Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 2014. Vol. 8, No. 1, 57–125
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rittel, H. W. J., et Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* , 4 (2), 155–169. doi:10.1007/BF01405730
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953– 983.
- Schmitt, R. 2010. Dealing with Wicked Issues: Open Strategizing and the Camisea Case. *Journal of Business Ethics* (2010) 96:11–19.
- Seidl D. von Krogh G. & Whittington R. (Eds.). 2019. *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849– 873.
- Suddaby, R., Seidl, D., Lê, J.K., 2013. Strategy-as-Practice meets neo-institutional theory. *Strategy & Organization* 11 (3), 329-344.
- Teulier, R., & Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308– 337.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334–349.

- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*, second edition. McGraw Hill. 294 p.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whittington, R., Caillaud, L., Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: evolution of a precarious profession. *Br. J. Manag.* 22 (3), 531e544.
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K., 2016. Cheap Talk? Strategy presentations as a form of chief executive officer impression management. *Strategic Management Journal* 37 (12), 2413e2424.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research—Design and methods* (4th ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications.