

Défis et difficultés de l'innovation managériale en stratégie : les enseignements d'une recherche intervention

Didier Grandclaude, EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, HuManiS EA 7308, F-67000 Strasbourg, France, didier.grandclaude@em-strasbourg.eu

Thierry Nobre, EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, HuManiS EA 7308, F-67000 Strasbourg, France

Résumé :

Cet article analyse, à partir d'une recherche intervention longitudinale, les défis et les difficultés d'un mode participatif d'élaboration de la stratégie dans une Entreprise de Taille Intermédiaire. Après avoir clarifié le statut de la démarche participative d'élaboration de la stratégie par rapport à l'innovation managériale, nous montrons comment la démarche contribue à faire évoluer les pratiques managériales et insistons sur ses difficultés de mise en œuvre. Les résultats soulignent que la participation des acteurs à la définition de la stratégie d'entreprise est bien une innovation managériale, dont la contribution se situe surtout à un niveau consultatif et implicatif, mais pas nécessairement sur un plan décisionnel. En effet, l'effacement des acteurs lors des étapes de prise de décision implique l'intervention de la direction générale, ce qui ne révolutionne pas l'idée de l'existence d'un sommet stratégique dans l'organisation. En parallèle, nous identifions les principaux pièges managériaux de la démarche participative d'élaboration de la stratégie et présentons comment, le dispositif méthodologique déployé, a permis de les éviter.

Mots clés : Stratégie, Innovation Managériale, Démarche Participative, Recherche Intervention, ETI

L'innovation participative, qui fait référence aux formes d'innovations proposées hors mission par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Durieux, 2001), connaît un essor important. Le décideur public, comme les entreprises, incitent et mobilisent des pratiques de plus en plus participatives pour renforcer la dynamique d'innovation au sein des organisations et encourager l'expression d'idées par des employés issus de tout horizon. Bien que souvent restreinte au management des idées (De Brabandère et Mikolajczak, 2002 ; Getz et Robinson, 2007), cette tendance managériale est à présent introduite dans des projets à très fort enjeu, puisque certaines entreprises ont décidé d'employer des démarches participatives pour définir et élaborer leur plan stratégique. En particulier, des groupes tels que La Poste et Leroy Merlin se sont engagés dans des démarches participatives de très grande ampleur, mobilisant des milliers de collaborateurs, pour réécrire leur feuille de route stratégique.

Dépassant l'aspect boîte à idées, qui peut dériver vers le gadget sans lendemain, cette nouvelle forme de pratique managériale interroge et dénote, singulièrement parce qu'elle rompt avec l'idée selon laquelle la définition de la stratégie d'entreprise repose sur l'unique réflexion du dirigeant ou de l'équipe de direction (Hambrick et Mason, 1984 ; Eisenhardt et Zbaracki, 1992 ; Amason, 1996). Par son aspect disruptif avec cette norme plutôt consensuelle du management stratégique, l'élaboration de la stratégie en mode participatif, en tant qu'objet de recherche, est donc susceptible d'intégrer le champ de l'innovation managériale (IM), définie par les auteurs comme « *l'invention et l'implémentation d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management, qui sont nouveaux par rapport à l'état de l'art et qui sont introduits dans la perspective de mieux atteindre les buts de l'organisation* » (Birkinshaw *et al.*, 2008 : 829 ; Le Roy *et al.*, 2013).

En raison de la nouveauté de l'introduction des pratiques participatives à un niveau stratégique, mais aussi de la difficulté à pénétrer les lieux et les instances où se prennent concrètement les décisions stratégiques, peu de recherches ont été conduites sur la démarche participative d'élaboration de la stratégie. Face à ce constat, cette recherche a pour objectif d'approfondir la connaissance de cette nouvelle forme de pensée et d'élaboration de la stratégie dans les organisations, en posant deux questions principales.

En premier lieu, il est nécessaire d'appréhender le statut de la démarche participative d'élaboration de la stratégie par rapport à l'IM. L'IM est effectivement définie de façon précise par les auteurs et un préalable à cette recherche est de pouvoir constater si l'approche participative en stratégie présente bien les critères qui caractérisent l'IM (Kimberly, 1981 : 86 ; Godowski, 2003 ; Hamel, 2008 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Le Roy *et al.*, 2013 ; David, 2013 ; Damanpour, 2014). De fait, la première question posée dans cette recherche est la suivante : En quoi la pratique participative d'élaboration de la stratégie est-elle, et reflète-t-elle, une innovation managériale ? Cette étape de caractérisation est élaborée à partir de la définition opérationnelle de l'IM développée par Birkinshaw *et al.* (2008).

Ensuite, en reprenant la grille d'analyse des défis de l'innovation managériale proposée par Hamel (2008), une deuxième question s'impose : Quels sont les défis et les difficultés majeurs de la mise en œuvre d'une démarche participative d'élaboration de la stratégie ? L'élaboration participative de la stratégie tend, *a priori*, à interroger et à remettre en cause certains principes

traditionnels du management stratégique et, dans cette perspective, il paraît crucial d'appréhender les défis que cette approche permet de relever pour faire évoluer les pratiques managériales. En parallèle, il est important de s'interroger sur les difficultés que les managers doivent surmonter pour initier cette nouvelle approche de la réflexion et de la prise de décision stratégique.

Pour répondre à ces questions, une recherche intervention longitudinale a été menée auprès d'une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) de 1800 salariés, spécialisée dans la réfrigération industrielle et commerciale. Les chercheurs ont accompagné pendant près d'un an les deux dirigeants de cette entreprise dans une démarche participative d'élaboration de la stratégie, qui a réuni une quarantaine d'acteurs de terrains pour la refonte et la réalisation d'un plan stratégique à 5 ans. En raison de la dynamique de l'entreprise, mais aussi du caractère immersif de l'intervention, ce terrain de recherche présente plusieurs intérêts majeurs.

Premièrement, les chercheurs ont pénétré au cœur de la prise de décision stratégique, conformément au rôle actif que peuvent jouer les acteurs académiques pour faire émerger les IM (David, 2013). Ensuite, il ne s'agit pas d'un terrain de Grandes Entreprises classiquement étudiées pour leurs IM. Loin de l'ampleur de Motorola, de Hewlett-Packard, de Shell ou de Toyota (Bikinsshaw et Mol, 2006 ; Birkinsshaw *et al.*, 2008), l'ETI observée revêt les attributs de la proximité traditionnellement identifiés dans les PME, à ce jour peu étudiées pour leurs IM, voire, pour certains auteurs, non concernées par les IM (Damanpour, 2014). Enfin, cette entreprise s'est développée très rapidement puisqu'elle est passée d'une centaine de collaborateurs dans les années 2000 à 1800 salariés aujourd'hui, ce qui, au regard de la littérature sur les états de développement, présuppose de nombreuses tensions et une forte complexité managériale au cours de sa trajectoire (Greiner, 1972 ; Phelps *et al.*, 2007 ; Levie et Lichtenstein, 2010).

Pour présenter cette recherche, une première partie interroge le statut de la démarche participative d'élaboration de la stratégie par rapport à l'IM. Dans une seconde partie, la grille d'analyse des défis de l'IM, proposée par Hamel (2008), est présentée. La méthodologie, qui accorde une grande place à la présentation du terrain de recherche et au dispositif de recherche intervention, est exposée dans une troisième partie. Les résultats, articulés autour des deux questions de recherche initialement posées, sont présentés dans une quatrième partie, qui précède une conclusion sur les implications théoriques et managériales des phénomènes observés.

1. La démarche participative d'élaboration de la stratégie, une innovation managériale ?

Récemment, certaines entreprises recourent à des modes de plus en plus participatifs pour définir et élaborer leur stratégie. Ces pratiques interrogent, notamment parce qu'elles constituent, à première vue, une rupture avec l'orthodoxie selon laquelle ces décisions cruciales sont l'apanage du sommet stratégique et des plus hauts dirigeants de l'entreprise (Mintzberg, 1989 : 186). Alors que les entreprises qui mobilisent ces démarches communiquent fortement sur l'innovation majeure et les apports de ces pratiques managériales, il paraît important d'approfondir cette question et de montrer en quoi les pratiques participatives d'élaboration de la stratégie relèvent de l'innovation managériale.

1.1. Une nouvelle tendance managériale : élaborer sa stratégie en mode participatif

En soi, et bien que largement relayée ces dernières années comme un pilier d'une forme renouvelée du management, l'idée selon laquelle l'ensemble des acteurs peuvent participer, de façon formelle ou informelle, au processus d'innovation dans les organisations, n'est pas originale. Alter (2000) observe déjà que l'histoire industrielle du XIX^e siècle est imprégnée d'innovations nées de la pensée des ouvriers. Denervaud *et al.* (2010) mentionnent l'introduction, dès 1927, de la boîte à idées chez Michelin, puis soulignent l'impact qu'ont eu certaines pratiques managériales telles que les cercles de qualité au cours des années 1970. Par ailleurs, deux travaux de thèse dressent un état de l'art de l'innovation participative et montrent le lien fort qui unit, depuis longtemps, les dispositifs participatifs à la créativité et à la qualité (Deslée, 2008 ; Teglborg, 2010). Comme pour d'autres concepts, qui sont présentés comme un nouveau mode de management et qui sont mobilisés par les entreprises, les experts et les consultants, il est donc légitime, à propos de l'innovation participative, d'interroger son aspect réellement innovant, voire de considérer le concept comme une fausse idée neuve. Cependant, le degré d'ouverture et de démocratisation avec lequel ces pratiques collaboratives sont introduites dans les organisations semble particulièrement digne d'intérêt, notamment parce qu'elles interviennent, à présent, au niveau de la réflexion et de la prise de décision stratégique.

Des entreprises telles que La Poste et Leroy Merlin se sont engagées dans de vastes opérations de refonte de leur stratégie en faisant appel à des milliers de collaborateurs et à diverses parties prenantes. Ainsi, pour l'élaboration de son plan stratégique 2020, « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », La Poste a rassemblé plus de 150 000 postiers, réuni des consommateurs et des élus lors de 24 000 ateliers qui visaient à recueillir les attentes de ces différents acteurs. Le comité exécutif a également réalisé un tour de France pour rencontrer 7000 cadres supérieurs et diffuser son diagnostic. Selon le PDG du groupe, la démarche s'est inscrite dans une tentative de transformer radicalement le modèle économique et stratégique postal, pour apporter une réponse à un modèle actuel considéré comme obsolète et non viable (Audition de Philippe Wahl, Commission des affaires économiques, Mars 2015). Pour sa part, Leroy Merlin a initié, depuis 1994, une démarche dénommée vision. Au départ apparenté à un brainstorming géant, le projet a été au fil du temps institutionnalisé au point qu'à ce jour, il implique les 20 000 collaborateurs du groupe lors de chaque période de refonte de la stratégie d'entreprise. Actuellement, l'entreprise travaille et implique ses collaborateurs sur le projet Vision 2025.

Ces deux exemples illustrent une pratique qui fait l'objet d'une forte communication de la part des groupes qui l'engagent, le message diffusé étant principalement axé sur l'innovation managériale. A ce titre, certains analystes externes n'hésitent pas à employer le terme de révolution managériale¹ pour évoquer cette vision ascendante de la réflexion stratégique. La frontière entre illusion et révolution étant néanmoins ténue, il convient de dépasser l'enthousiasme soulevé par cette tendance managériale, pour en appréhender, à un niveau académique, le statut et les caractéristiques.

¹ Les pratiques managériales les plus innovantes au monde, chronique de Francis Boyer, Journal Du Net, 2016, disponible sous le lien suivant : <http://www.journaldunet.com/management/expert/58679/les-pratiques-manageriales-les-plus-innovantes-du-monde.shtml>

1.2. Elaboration participative de la stratégie et innovation managériale

Afin de porter un regard académique sur la relation existante entre les approches participatives et les IM, une clarification du concept d'IM s'impose, en prenant appui sur ses définitions et sur les différents critères qui le caractérisent.

1.2.1. Les définitions de l'IM

L'innovation managériale a fait l'objet de numéros spéciaux dans des revues francophones (Comptabilité Contrôle Audit, 2003/3, Tome 9 ; Revue Française de Gestion, 2013/235, n°6) et dans des revues anglophones (Organization Studies, 2014/35, n°9). Les travaux qui y sont développés permettent d'appréhender, de façon exhaustive, la conceptualisation et les définitions de l'IM. L'IM se caractérise par plusieurs types, innovation organisationnelle (IO), innovation administrative (IA), qui se rassemblent autour d'une vision commune selon laquelle l'IM se distingue de l'innovation technologique, de produits et de services (Damanpour, 2014). Dans un effort de synthèse, les principales définitions de l'IM sont présentées dans le tableau suivant (Tableau 1). Comme pour la recherche de Damanpour et Aravind (2012), les termes IM, IO, IA, sont employés pour préciser le concept que les auteurs définissent.

Tableau 1 : Principales définitions de l'innovation managériale

Auteurs	Terme	Définition de l'innovation managériale
Williamson (1975)	IO	« Ce qui se rapporte aux changements des formes organisationnelles et qui redéfinit les procédures organisationnelles »
Kimberly (1981 : 86)	IM	« Tout programme, produit ou technique qui représente une nouveauté significative dans l'état de l'art du management et qui affecte la nature, la qualité, la quantité et le lieu de l'information qui est disponible pour le processus de prise de décision »
Damanpour et Evan (1984)	IA	« Innovation qui apparaît dans un système social d'une organisation, qui inclut des règles, des procédures et des structures relatives à la communication et aux échanges entre les individus et entre l'environnement et les individus »
Gosselin (1997)	IA	« Innovation qui conduit à de nouvelles, procédures administratives, politiques et mesures, structures organisationnelles »
Edquist et al. (2001)	IO	« Nouvelle façon d'organiser les activités d'entreprise telles que la production et le R&D, et innovations qui concernent l'organisation des Ressources Humaines »
Alcouffe et al. (2003)	IM	« Une innovation managériale est un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par l'individu ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision »
Godowski (2003)	IM	« Une idée nouvelle qui peut être soit (1) une recombinaison d'idées anciennes, soit (2) un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit (3) une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Elle contribue à augmenter le stock de connaissances dont disposent les managers, qui prend la forme d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce donc un impact direct sur le management »
Hamel (2008 : 31)	IM	« Ce qui modifie substantiellement la façon dont les tâches de management sont effectuées et/ou les structures traditionnelles de l'organisation, lui permettant ainsi de mieux atteindre ses objectifs »
Birkinshaw et al. (2008)	IM	« L'invention et l'implémentation d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management, qui sont nouveaux par rapport à l'état de l'art et qui sont introduits dans la perspective de mieux atteindre les buts de l'organisation »
Tanninen, Jantunen et Saksa (2008)	IA	« Innovations qui sont relatives aux activités managériales et en contact avec le système organisationnel social »
David (2013)	IM	« Une invention de management qui a réussi – au sens d'un minimum de reconnaissance et d'adoption – et qui change au moins en partie les façons de penser et de conduire l'action organisée »
Leroy et al. (2013)	IM	« L'innovation managériale est l'adoption, par une organisation, de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale »
Damanpour (2014)	IM	« Nouvelles approches pour concevoir la stratégie, la structure et les processus qui changent la façon de travailler des managers et des membres de l'organisation »

A la lecture de ces définitions, le mode participatif d'élaboration de la stratégie semble, *a priori*, correspondre avec le concept d'IM, notamment parce que cette pratique managériale est nouvelle et qu'elle vise à changer les façons de penser et de conduire l'action organisée (David, 2013). Pour en appréhender les différents points de convergence, il convient toutefois d'approfondir cette question en observant plus en détail les caractéristiques principales de l'IM.

1.2.2. Les caractéristiques de l'IM

Dans la perspective d'affiner le statut de la démarche participative d'élaboration de la stratégie par rapport à l'IM, une présentation des trois critères retenus par Birkinshaw *et al.* (2008) pour qualifier une IM, est proposée. Ensuite, nous confrontons ces caractéristiques à celles de la démarche participative d'élaboration de la stratégie, en mettant l'accent sur les différents points qui demeurent à approfondir pour pouvoir considérer que cette approche est, et reflète, une IM. Pour Birkinshaw *et al.* (2008), la reconnaissance d'une IM s'appuie sur trois dimensions principales :

- Une pratique managériale implémentée (1)

Il ne s'agit pas d'une simple idée managériale abstraite, mais d'une pratique managériale réellement mise en œuvre dans l'organisation. Par-delà la rhétorique managériale, l'IM doit se traduire concrètement par des changements observables dans la façon de gérer et de travailler au sein de l'organisation ;

- Une rupture par rapport aux pratiques existantes (2)

Cette pratique managériale est nouvelle par rapport à l'état de l'art, sans précédent connu. L'IM n'est pas seulement nouvelle pour l'organisation concernée qui l'adopte, mais tend à bouleverser les codes classiques du management ;

- Une quête de performance et d'atteinte des objectifs organisationnels (3)

L'objectif de cette pratique managériale est d'augmenter la performance de l'organisation, que ce soit à un niveau financier ou à un niveau managérial et humain. La finalité d'une IM est l'obtention d'un gain de performance, voire d'un avantage concurrentiel (Mol et Birkinshaw, 2009 ; Leroy *et al.*, 2013).

La présentation de ces caractéristiques permet d'insister sur les zones d'ombre qu'il reste à éclaircir avant de pouvoir qualifier les approches participatives de la stratégie d'IM. En particulier, deux points paraissent essentiels à approfondir. Une première perspective porte sur les contributions de la démarche. Certes, ces approches se traduisent dans les faits par des réunions de salariés, des phases de rencontre de diverses parties prenantes, une méthodologie d'accompagnement rigoureuse, mais ceci ne nous renseigne pas suffisamment sur les résultats de ces différentes étapes de réflexion et d'actions. En d'autres termes et par-delà le discours collaboratif, qui insiste sur les dynamiques de partage et les valeurs de l'organisation, il paraît nécessaire d'interroger les réels apports, au-delà des concepts ombrelles de créativité et de transversalité, de l'approche participative à la réflexion et à la prise de décision stratégique.

Ensuite, un second point porte sur la dynamique de rupture avec l'état de l'art. Quelle que soit l'approche de la pensée stratégique, les travaux de recherche montrent clairement, et de façon conventionnelle, que la réflexion et la décision stratégique est une activité délibérée de direction générale (Hambrick et Mason, 1984 ; Mintzberg, 1989 : 43 ; Eisenhardt et Zbaracki, 1992 ; Amason, 1996 ; Nag *et al.*, 2007 ; Martinet, 2008).

A ce niveau, les objectifs affichés par le mode participatif d'élaboration de la stratégie sont particulièrement ambitieux, puisqu'il s'agit de réinventer le rôle du manager et de diffuser, voire de confier la stratégie de l'entreprise aux mains des salariés. Face à cette ambition, une interrogation porte sur le degré de participation et le rôle concret joué par les salariés dans la réflexion et la prise de décision stratégique. Si celui-ci n'est que vaguement consultatif, l'innovation managériale peut demeurer illusoire. Plus décisif, ce rôle initierait réellement une nouvelle façon de construire et d'élaborer la stratégie dans l'entreprise, constituant, de fait, une innovation managériale, plutôt radicale.

A la suite de ces réflexions et en l'absence d'études empiriques sur la démarche participative d'élaboration de la stratégie, il est important d'apprécier en quoi cette approche est, et reflète, une innovation managériale. Plus précisément, il convient d'en appréhender les contributions à la réflexion et à la prise de décision stratégique et d'en évaluer le caractère réellement participatif.

2. Les défis et difficultés de l'IM

La mise en œuvre d'une IM implique, pour les managers, de relever de nombreux défis (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Hamel, 2008 ; Leroy *et al.*, 2013 ; Damanpour, 2014). De façon concomitante, la relève de ces défis induit de devoir surmonter un certain nombre de difficultés. Après une présentation des défis de l'IM recensés par Hamel (2008), il est mis l'accent sur certains travaux qui en appréhendent les difficultés de diffusion et d'adoption.

2.1. Les défis de l'IM

Les défis de l'IM sont très clairement identifiés dans l'ouvrage d'Hamel (2008), qui en présente une grille d'analyse, reprise et synthétisée ici sous forme de tableau (Tableau 2).

Tableau 2 : Les défis de l'innovation managériale

Défis	Idées clés
<i>Créer une démocratie des idées</i>	La créativité n'est pas un domaine réservé à quelques élites et élus. La nécessité de s'adapter impose de mobiliser l'ensemble des acteurs pour faire remonter les propositions et exploiter des gisements insoupçonnés. L'identification d'une bonne idée n'est pas liée à son origine mais à son potentiel pour l'organisation. Il est donc nécessaire de favoriser l'expression et la communication des idées pour maximiser les chances d'exploitation des opportunités.
<i>Libérer et amplifier le potentiel d'imagination humaine</i>	Les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information ont démultiplié les domaines d'application de l'imagination. Le constat est généralement fait du décalage entre la forte mobilisation dans la sphère privée de ces applications et de la timidité de leur apparition dans le domaine professionnel. Les organisations se doivent de valoriser et de mobiliser le potentiel d'imagination qui a tendance à être anesthésié par les contraintes, réelles ou perçues, dans la sphère professionnelle.

Tableau 2 (Suite)	
<i>Dynamiser le redéploiement des ressources</i>	Les mécanismes allocatifs des ressources dans les organisations sont encadrés par des procédures et des processus qui sont dépendants de la configuration organisationnelle. Cet encastrement incite à reconduire et à pérenniser les allocations existantes. L'adaptation aux nouvelles contraintes impose pourtant d'accélérer le rythme d'évolution des choix allocatifs.
<i>Exploiter la sagesse collective</i>	Les groupes, lorsqu'ils sont responsabilisés et informés, développent une compréhension des enjeux qui conduit à produire une forme de réflexe de survie pour proposer ou accepter de nouvelles modalités d'ajustement organisationnel, dans le cadre d'un projet porteur de sens. Cette sagesse collective n'est pas spontanée : elle suppose une transparence dans l'information et des règles éthiques dans les comportements humains et le fonctionnement organisationnel.
<i>Minimiser la tyrannie des modèles mentaux existants</i>	Les difficultés dans la transformation des organisations sont principalement liées aux comportements humains, les problématiques techniques ou matérielles étant rarement insurmontables. Ce qui rend difficile la malléabilité comportementale et le développement de nouvelles pratiques managériales réside dans les conditionnements cognitifs qui sont, d'une part, profondément ancrés et, d'autre part, quasiment inconscients. Ces conditionnements constituent une cage de verre, qui emprisonne les acteurs en limitant de façon visible le champ des possibles. La volonté de développer des innovations managériales impose de lutter contre cette forme d'auto-censure implicite qui interdit de fait d'envisager la possibilité d'un autrement.
<i>Donner à chacun la possibilité d'apporter sa contribution à la réussite collective</i>	Les organisations sont collectives par nature. La mobilisation de l'ensemble des acteurs s'impose dès lors que les rapports entre acteurs et les contributions se déplacent de l'explicite au tacite et de l'obéissance à la créativité. Dans ce contexte, tous les acteurs peuvent contribuer, à leur manière, à la réussite collective. Il est nécessaire, voire indispensable, de permettre, sinon de favoriser, l'implication de l'ensemble des membres de l'organisation dans l'élaboration des éléments constitutifs de succès.

2.2. Les difficultés de l'IM

La grille d'analyse des défis de l'innovation managériale proposée par Hamel (2008) souligne les différents points de rétention et de blocage imposés par les usages et les conditionnements managériaux qui brident la recherche d'informations et limitent les alternatives de la décision. Les pistes proposées insistent sur les différentes opportunités offertes par l'IM pour accroître la créativité et libérer les énergies dans l'organisation. Cette remise en cause ne se fait pas sans difficultés, ce qui est observé dans les travaux empiriques qui étudient les trajectoires de mise en œuvre des IM.

Zbaracki (1998) montre que les réactions des employés à l'idée d'implémenter une nouvelle pratique managériale sont généralement négatives. Cette dynamique répulsive n'est pas nécessairement liée à une contestation de l'innovation en question, mais à la méconnaissance de ses bénéfices potentiels d'adoption et à des acteurs intimidés face au nouveau processus engagé. Au-delà de l'inhibition, Birkinshaw *et al.* (2008 : 836) évoquent les résistances internes qui sont générées par différents aspects du contexte organisationnel et qui peuvent être suffisamment fortes pour qu'une nouvelle pratique managériale ne soit pas du tout prise en compte et adoptée. Sur ce point, Godowski (2002 ; 2003) montre, à propos des IM développées en contrôle de gestion, qu'elles sont soumises à deux facteurs de blocage

majeurs, la résistance des acteurs au changement et la difficulté de mise en œuvre. Un constat similaire sur la difficulté d'adaptation et d'assimilation de l'IM est observé dans les travaux qui s'intéressent aux établissements de santé (McNulty et Ferlie, 2004 ; Damart, 2013 ; Nobre, 2013 : 288). Ces recherches mettent en évidence l'importance de la prise en compte de la dimension temporelle dans l'implémentation de l'IM et la nécessité, pour les acteurs, de devoir dépasser le rôle traditionnel dévolu à leur fonction.

Au final, les difficultés liées à l'adoption des IM sont relatives et comparables aux processus incombant à l'adoption des changements organisationnels (Damanpour et Aravind, 2012 ; Damanpour, 2014). Pour les managers, l'assimilation de l'IM implique donc de fédérer les équipes pour supporter leurs idées, de convaincre de leur valeur, d'allouer les ressources nécessaires à leur mise en œuvre, et de préserver une attitude opiniâtre tout au long du processus, qui peut être long (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014).

Les conclusions de ces travaux montrent que les défis de l'IM sont stimulants, puisqu'ils invitent à interroger et à reconsidérer les principes fondamentaux du management. En parallèle, ces recherches mettent en lumière la tâche ardue des managers pour surmonter les obstacles de mise en œuvre de l'IM, notamment en termes de temps et de tensions face aux changements organisationnels.

Ces mêmes réflexions s'appliquent au mode participatif d'élaboration de la stratégie. Dans son intentionnalité et ses finalités, la démarche est particulièrement stimulante, puisqu'elle ambitionne de libérer les carcans hiérarchiques et de changer les principes fondateurs du management stratégique. Dans sa mise en œuvre, il reste néanmoins à appréhender comment la démarche se positionne face aux défis de l'IM pour faire évoluer les pratiques managériales et à identifier ses principales difficultés de mise en œuvre.

3. Méthodologie

La recherche s'appuie sur une recherche intervention qui a été menée, pendant près d'un an, auprès d'une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI). Fin 2015, les dirigeants de cette entreprise ont exprimé le souhait de réécrire leur feuille de route stratégique à un horizon de 5 ans, en privilégiant une approche plutôt originale, puisqu'ils ont décidé d'impliquer un grand nombre de salariés dans la démarche. Dans ce cadre, les chercheurs, conviés par les dirigeants, ont accompagné et conseillé les équipes tout au long du processus participatif d'élaboration de la stratégie. Après une présentation de l'entreprise et de sa trajectoire, mais aussi de ses spécificités, il est mis l'accent sur le dispositif employé pour élaborer, de façon participative, la stratégie de cette entreprise.

3.1. Le terrain de recherche

Pour présenter le terrain de la recherche, il est nécessaire d'exposer la situation de l'entreprise Alpha sur son industrie, de développer un bref exposé de son historique et de l'évolution de son management, et de mettre l'accent sur certaines spécificités de l'entreprise.

3.1.1. Situation de l'entreprise sur son industrie

Alpha est spécialisée dans la réfrigération industrielle et commerciale. L'entreprise exerce son activité sur un marché très fragmenté, constitué principalement d'artisans frigoristes, de TPE, de PME et d'une dizaine d'entreprises de plus grande taille. Dans ce contexte, Alpha est parvenue à devenir leader sur son industrie, en privilégiant une croissance organique forte par la multiplication du nombre de ses agences sur le territoire national et par des opérations de croissance externe. Par ailleurs, sa capacité à intervenir sur l'ensemble des métiers de la chaîne du froid a constitué un avantage pour conquérir de nombreuses parts de marché, notamment au cours de la période 2010-2015, moment à partir duquel l'entreprise est parvenue à surpasser l'ensemble de ses concurrents. A ce jour, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros et présente un effectif de 1800 salariés, répartis entre un siège et un réseau de 80 agences couvrant l'ensemble du territoire national. L'entreprise est présente sur trois secteurs d'activité, la Grande Distribution, la Logistique et l'Industrie.

3.1.2. Historique de l'entreprise et évolution du management

Alpha est née à la fin du XIX^{ème} siècle. De 1900 à 1990, l'entreprise est une PME familiale, dont la croissance repose avant tout sur l'innovation technologique et la capacité à acquérir des brevets pour les machines à froid. En 1991, l'entreprise est rachetée par une première société, filiale d'une grande compagnie financière. A la suite de nombreuses opérations de croissance externe, une fusion est établie en 2001, période à partir de laquelle Alpha se présente sous sa configuration actuelle. Les différentes évolutions dans la structure de propriété de l'entreprise se sont traduites concrètement par une évolution dans le management de l'entreprise, qui a oscillé entre une longue période de direction familiale et une succession de différents managers entre 1990 et 2001. Le management actuel est constitué d'un Directeur Général (DG) et d'un Directeur Général Adjoint (DGA), tous deux ingénieurs arts et métiers, qui ont intégré, puis évolué dans l'entreprise à partir de la période de stabilité dans sa structure de propriété, c'est-à-dire depuis environ quinze ans.

3.1.3. Les spécificités de l'entreprise

Bien qu'appartenant à un grand groupe industriel français, l'entreprise a préservé une forme d'indépendance par rapport à la maison mère. En raison de son historique de PME familiale, mais également du caractère fortement technique de ses métiers, l'entreprise présente une culture axée sur une forte proximité des acteurs, une ligne hiérarchique courte et une expertise technologique particulièrement marquée.

Par ailleurs, Alpha se caractérise par une très forte croissance qui a été initiée à partir des années 2000. A l'époque, l'entreprise est seulement constituée d'une centaine de salariés. Le précédent DG, accompagné de son DGA, l'actuel DG de l'entreprise, axent leur politique sur l'esprit d'entreprendre, en proposant de libérer les énergies. Très concrètement, cette vision se traduit par une dynamique de prospection commerciale qui conduit à la multiplication du nombre d'agences, l'implantation de celles-ci ne nécessitant pas un effort capitalistique conséquent, en dehors de la mise à disposition d'un véhicule d'intervention et de moyens de communication.

3.2. Le dispositif de recherche intervention

Afin de présenter le dispositif de la recherche intervention, nous présentons d'abord les facteurs qui ont conduit à la génération du dispositif. Ensuite, le protocole de la démarche participative d'élaboration de la stratégie est exposé.

3.2.1. Génération du dispositif

Le plan stratégique précédent arrivant à échéance, les dirigeants souhaitent formuler un nouveau plan stratégique à horizon de 5 ans. Conjointement, les dirigeants s'interrogent sur l'impact de la croissance sur la culture et le fonctionnement de leur entreprise. Effectivement, l'hyper-croissance de l'entreprise a conduit à multiplier les effectifs, à introduire des outils de gestion pour standardiser les procédés. Dès lors, des interrogations apparaissent sur la part de formalisme qui s'instaure progressivement au sein de l'organisation. Dans ce contexte, les dirigeants prennent la décision d'engager un mode participatif pour élaborer le nouveau plan stratégique. Cette décision, intuitive et incrémentale, repose fondamentalement sur certains constats. Le premier plan stratégique avait été réfléchi et décidé par le dirigeant seul. Le second plan stratégique avait été rédigé par le DG et le DGA, suite aux échanges entretenus avec le comité de pilotage. Pour le plan stratégique à venir, les dirigeants optent pour une formule collaborative en faisant appel à de nombreux acteurs, représentatifs des équipes de terrain. L'objectif de la démarche n'est pas fondamentalement d'introduire une innovation dans la façon de penser et de décider la stratégie mais repose plus sur l'envie des dirigeants de pouvoir multiplier les points de vue, mieux partager la réflexion et de poser un diagnostic précis sur la situation de l'entreprise. Dans cette perspective, et pour les accompagner, les dirigeants font appel aux auteurs avec lesquels ils ont collaboré lors d'une recherche antérieure qui analysait la dynamique de croissance des ETI.

3.2.2. Le protocole d'élaboration participative de la stratégie

Après une présentation des différents acteurs qui ont participé à la démarche, le dispositif méthodologique d'élaboration participative de la stratégie est développé.

3.2.2.1. Les participants à la démarche

Le choix retenu par les dirigeants est de rassembler une diversité d'acteurs de terrain dans la démarche. L'objectif visé est d'obtenir une représentativité de l'ensemble des métiers de l'entreprise et de ses zones d'implantation géographique. Par ailleurs et compte tenu du rôle des chefs d'agence, véritables dirigeants de PME au sein de l'ETI, une grande importance est accordée pour que ces managers intermédiaires puissent exprimer en profondeur leurs points de vue. L'ensemble des cadres du comité de direction participent au projet. Le tableau suivant permet de recenser les participants et d'identifier leurs principales fonctions (Tableau 3).

Tableau 3 : Liste des participants et de leurs fonctions

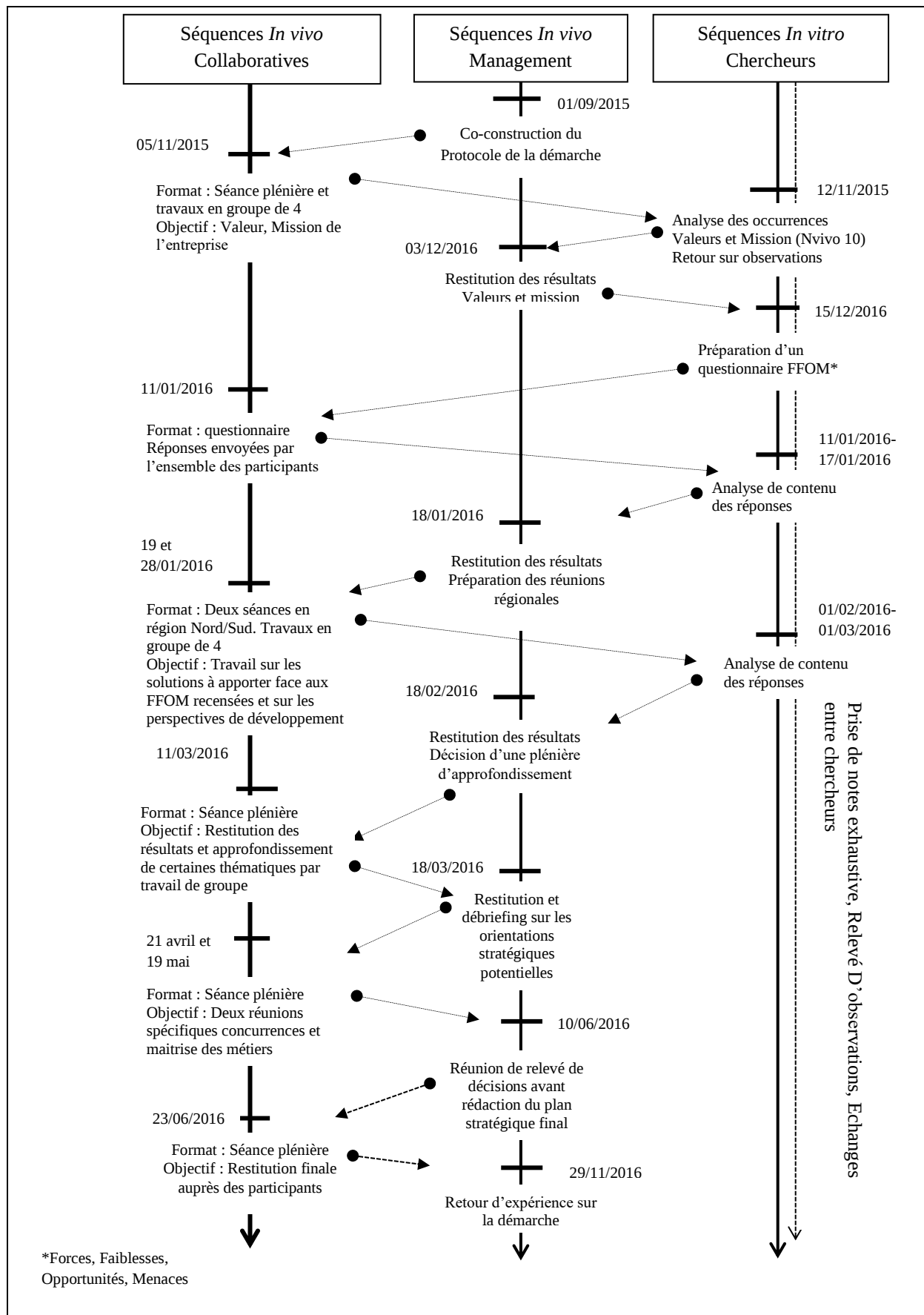
Participants	Fonction
P.1.	Directeur Général
P.2.	Directeur Général Adjoint
P.3.	Directeur Région Centre
P.4.	Directeur Région Est
P.5.	Directeur Région Nord
P.6.	Directeur Région Ouest
P.7.	Directeur Région Grand Sud
P.8.	Directeur Région Sud-Ouest
P.9.	Directeur Région Adjoint Paris/Est
P.10.	Chef de secteur Orléans
P.11.	Chef d'agence tours
P.12.	Chef d'agence travaux Strasbourg
P.13.	Chef d'agence automatisme et régulation
P.14.	Chef d'agence Lille
P.15.	Chef de secteur Dunkerque
P.16.	Chef d'agence Nantes
P.18.	Responsable secteur Saint-Brieuc
P.19.	Chef de secteur Lyon
P.20.	Chef d'agence Nice
P.21.	Chef d'agence Périgueux
P.22.	Chef d'agence Bordeaux
P.23.	Chef d'agence Epinal
P.24.	Directeur adjoint Département Industriel
P.25.	Directeur Développement Durable
P.26.	Responsable secteur Avignon
P.27.	Responsable d'agence Metz
P.28.	Directeur Département Industriel
P.29.	Expert technique
P.30.	Responsable Service Proximité
P.31.	Responsable Commercial
P.32.	Directeur Technique Services
P.33.	Directeur Financier
P.34.	Responsable Adjoint Administration des ventes
P.35.	Responsable Achats
P.36.	Directeur du Développement
P.37.	Directeur Développement Industries
P.38.	Directrice des Ressources Humaines
P.39.	Directeur Santé Sécurité
P.40.	Chef d'agence adjoint Rennes
P.41.	Préventeur Centre Ouest
P.42.	Chargé de développement Services région centre

3.2.2.2. Le dispositif méthodologique d'élaboration participative de la stratégie

Le dispositif méthodologique est synthétisé dans la figure suivante (Figure 1). Les séquences *In vivo* Collaboratives rassemblent les différentes étapes durant lesquelles les participants sont accompagnés par les managers et les chercheurs. Les séquences *In vivo* Management présentent les différentes étapes de rencontre et d'échange entre les dirigeants et les chercheurs. Les séquences *In vitro* Chercheurs rassemblent les différents travaux d'analyse qui sont conduits exclusivement par les chercheurs. Pour compléter la vue synoptique proposée, il faut mentionner qu'une phase amont consiste en une demande informelle des dirigeants, puis à une préparation d'un protocole initial par les chercheurs. De la même façon, tous les moments d'échange *In vitro* entre chercheurs, les échanges de mails et de communications téléphoniques avec le management, ne sont pas détaillés dans la figure.

A la suite de cette présentation, nous exposons les principales étapes du dispositif.

Figure 1 : Dispositif méthodologique d'élaboration participative de la stratégie



Concernant les séquences collaboratives, celles-ci sont constituées de 5 étapes principales et de deux étapes supplémentaires, très techniques, d'approfondissement de l'analyse de la concurrence en fonction de la maîtrise du métier des entreprises rivales. Compte tenu de cette spécificité, nous insistons ici sur les étapes principales de la démarche. La première plénière (05/11/2015), qui consiste en un séminaire d'une soirée suivie d'une journée entière, poursuit trois objectifs. Situer le contexte de la démarche, proposer une approche pédagogique de l'analyse stratégique et recueillir, à l'aide de travaux de groupe de 4 personnes, les principales représentations des participants sur les valeurs et la mission de l'entreprise. Les managers, comme les chercheurs, accompagnent les acteurs mais ne proposent jamais leur réflexion, pour ne pas nuire à la production d'idées. Cette méthode d'accompagnement est retenue par ailleurs pour l'ensemble des étapes de l'intervention. La production sur les valeurs et les missions du groupe est par la suite analysée par les chercheurs qui trient les résultats en fonction de leur nombre d'occurrences à l'aide du logiciel Nvivo 10. Les résultats sont restitués aux dirigeants, qui sélectionnent les valeurs les plus représentatives et les expressions les plus à même de définir l'énoncé de mission de l'entreprise.

La seconde étape (11/01/2016) consiste en un questionnaire sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise, qui présente la particularité d'offrir une grille d'évaluation pour chaque élément identifié. Les réponses recueillies, les chercheurs procèdent à une analyse de contenu pour rassembler les résultats en grandes thématiques d'entreprise, avec, pour exemple, l'expertise et les compétences techniques ou l'organisation commerciale. Ces résultats sont présentés lors de deux réunions régionales (19 et 28/01/2016), qui sont tenues sur une journée. Trois objectifs sont fixés. Dresser un bilan des forces, faiblesses, opportunités, menaces de l'entreprise. Elaborer des solutions face aux dysfonctionnements identifiés par les acteurs dans le questionnaire. Développer des pistes de développement en fonction des opportunités et menaces recensées. Ces réunions faisant apparaître des problématiques importantes à traiter, il est décidé d'approfondir, lors d'une séance plénière (11/03/2016), sous la forme d'un séminaire d'une soirée et d'une journée entière, certaines thématiques. La réunion poursuit deux objectifs. Faire une restitution des différentes étapes et de leurs résultats. Approfondir et reformuler 4 thématiques recensées comme les faiblesses majeures de l'entreprise et 7 perspectives de développement, considérées comme les plus cruciales. Ces thématiques ont été identifiées suite aux différentes analyses de contenu de la production des réunions et aux réunions d'échange avec les dirigeants. Deux réunions sur la concurrence complètent ce dispositif et, à la suite, d'un relevé de décisions finales auquel les chercheurs participent, une séance plénière conclut la restitution finale du plan stratégique (23/06/2016), rédigé en juin 2016.

En novembre 2016, un retour d'expérience sur la démarche est organisé par les chercheurs auprès des managers, l'objectif étant de recueillir leurs perceptions après une certaine période de prise de recul et d'observation de la trajectoire du dispositif pour ses acteurs. Ce retour d'expérience initie une démarche des chercheurs pour évaluer les effets à moyen et long terme de la démarche participative d'élaboration de la stratégie.

Durant l'ensemble de la recherche intervention, les chercheurs participent à la construction du processus à un niveau méthodologique, collectent les données lors des réunions, puis les

analysent. Les observations scientifiques, qui servent de base à la recherche présentée, sont issues de la prise de notes exhaustive, en temps réel, lors de ces nombreux moments d'échange et de réunion (Savall et Zardet, 2004 : 316). Pour compléter l'analyse des éléments observés, les chercheurs se réunissent et échangent sur l'intervention à de nombreuses reprises tout au long du processus.

4. Résultats

Dans un premier temps, et pour montrer en quoi la démarche participative est, et reflète une innovation managériale, les caractéristiques de la démarche sont mises en perspective avec les critères retenus par Birkinshaw *et al.* (2008) pour définir, de façon opérationnelle, l'IM. Ensuite, nous analysons comment la démarche participative d'élaboration de la stratégie se positionne face aux défis de l'IM identifiés par Hamel (2008) et en appréhendons les difficultés de mise en œuvre.

4.1. La démarche participative en stratégie, une innovation managériale

Les caractéristiques de la démarche participative d'élaboration de la stratégie observée sont confrontées aux trois critères de définition de l'IM retenus par Birkinshaw *et al.* (2008) : Une pratique managériale implémentée (1) ; une rupture par rapport aux pratiques existantes (2) ; une quête de performance et d'atteinte des objectifs organisationnels (3).

4.1.1. Une pratique managériale implémentée

Dans leur définition de l'IM, Birkinshaw *et al.* (2008), insistent sur la perspective selon laquelle l'IM dépasse le seul cadre de l'idée managériale pour se situer à un niveau opérationnel et constituer une pratique managériale. Le processus, décrit en détail dans la partie méthodologie, montre comment l'idée de départ des managers s'est transformée en un projet concret, alimenté par de multiples réunions de réflexion et de prise de décision.

Comme énoncé plus haut, il convient de souligner que l'idée initiale des dirigeants est plutôt intuitive et incrémentale. L'ambition des dirigeants n'est pas de reproduire une tendance managériale mise en œuvre dans un grand groupe, mais correspond plutôt à la culture de proximité de l'entreprise. Avec la croissance, les dirigeants s'interrogent sur une dilution de cette culture dans la dynamique de l'entreprise, alors que c'est fondamentalement sur la proximité, à la fois hiérarchique et auprès des clients, que l'entreprise a construit ses principaux facteurs clés de succès. L'intuition des dirigeants est que le mode collaboratif, tout en permettant d'établir un état des lieux précis sur la situation de l'entreprise, entretient et donne du sens à la notion de proximité, particulièrement lorsque celle-ci s'insère dans la réflexion stratégique.

Dans sa mise en œuvre, sous l'influence du rôle des chercheurs intervenants, l'idée des dirigeants se concrétise par un dispositif méthodologique rigoureux, qui s'appuie sur certains principes de la méthode Delphi (Okoli et Pawlowski, 2004). Les réunions sont animées dans la perspective de parvenir à un consensus. L'indépendance des acteurs dans leur production d'idées est assurée par des groupes qui n'intègrent aucun supérieur hiérarchique direct dans leur composition. La participation active de l'ensemble des acteurs est rendue possible par

une décomposition du groupe projet en équipes de petite taille lors des assemblées. Ces mêmes principes s'appliquent pour l'enquête par questionnaire. La grille d'évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) met en lumière les thématiques qui font consensus et qui constituent les préoccupations majeures de la part des acteurs. L'indépendance des acteurs est assurée par un envoi individuel et une anonymisation des réponses par le biais d'un logiciel de diffusion de l'enquête. Enfin, les chercheurs prennent des dispositions pour que l'ensemble des participants répondent au questionnaire, le pourcentage de répondants indiquant l'atteinte de cet objectif (100%). Le recours à d'autres outils méthodologiques, inspirés de la méthode OVAR (Löning *et al.*, 1998), intervient lors des étapes de réflexion sur les perspectives de développement et les prises de décision.

Ces éléments illustrent le fait, que dans la démarche observée, la nouvelle idée collaborative introduite par les dirigeants ne se situe pas qu'au stade de l'hypothèse et de l'idéologie (Birkinshaw *et al.*, 2008). Non seulement les pratiques sont mises en œuvre dans l'organisation, mais elles le sont dans la perspective d'atteindre l'objectif initial du projet, engager une participation active des acteurs de terrain dans la réflexion et la prise de décision stratégique de l'entreprise.

4.1.2. Une rupture par rapport aux pratiques existantes

Birkinshaw *et al.* (2008) soulignent qu'une IM doit être nouvelle par rapport à l'état de l'art. Sur cette caractéristique particulière, l'IM est appréhendée selon deux modalités, comme le précisent Leroy *et al.* (2013). La première fait référence à « l'invention et l'adoption d'une pratique ou d'une méthode de management complètement nouvelle par rapport aux pratiques existantes » ; la seconde se définit par « l'adoption pour une organisation de pratiques nouvelles par rapport à ses pratiques existantes ». Le parcours de la littérature établi dans cette recherche a montré que l'innovation participative, en bouleversant la norme selon laquelle il existe un sommet qui pense et décide seul de la stratégie, constitue apparemment une IM dans sa première acception. A un niveau empirique, il est également montré une correspondance avec la seconde modalité de l'IM, puisque, traditionnellement, la réflexion stratégique dans cette entreprise était conduite par les dirigeants, et, principalement, les dirigeants. Un dirigeant pour le premier plan stratégique. Deux dirigeants et une consultation du comité de direction pour le second plan stratégique. Dans ce contexte, il est vérifié que la démarche participative d'élaboration de la stratégie présente bien le statut de l'IM, avec une particularité, puisque cette approche renvoie à la double acception de l'IM. Toutefois, comme nous l'avons souligné dans la partie théorique de cette recherche, il est nécessaire d'interroger le degré d'innovation de cette pratique (Birkinshaw *et al.*, 2008 : 828), de bien en appréhender les contributions et la dynamique réellement participative. Ces éléments seront abordés dans la partie discussion de la recherche, à la suite de la présentation des résultats.

4.1.3. Une quête de performance et d'atteinte des objectifs organisationnels

Une IM se caractérise par une quête de performance et la volonté d'atteindre des objectifs organisationnels (Birkinshaw *et al.*, 2008). Bien que l'idée initiale des dirigeants de recourir à un mode participatif pour élaborer la stratégie, soit, comme cela a été souligné, intuitive et incrémentale, celle-ci n'est pas dénuée d'enjeux organisationnels et de performance.

Premièrement, l'entreprise n'a, jusqu'à une période récente, jamais été leader de son marché. Un premier défi identifié par les dirigeants, qui ont jusqu'alors entretenu la position du challenger, est d'appréhender la capacité de leurs équipes à assumer le rôle d'acteur dominant du marché tout en préservant une forte dynamique de croissance. Deuxièmement, l'entreprise fait face à de nouveaux concurrents entrants qui ubérisent le métier des acteurs historiques par l'apport de solutions énergétiques globales et la sous-traitance des opérations d'installation et de maintenance. Un second enjeu est de mobiliser les collaborateurs pour identifier de nouvelles offres de services et pour accentuer la digitalisation des métiers. Troisièmement, l'entreprise, comme l'ensemble des acteurs du marché, est soumise à de grandes difficultés pour attirer et fidéliser les talents. Un troisième enjeu est donc de proposer des pistes pour renforcer la dynamique d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines. Enfin, pour les dirigeants, il est nécessaire de prendre du recul sur la croissance rapide passée, de prendre en compte son impact sur la culture de l'entreprise et sur les différents efforts qu'il reste à fournir pour structurer l'entreprise dans sa trajectoire de croissance.

Ces considérations montrent que la décision de recourir à une démarche participative d'élaboration de la stratégie s'inscrit dans un contexte d'enjeux organisationnels importants et que la démarche cible plusieurs aspects de la performance, à la fois stratégique, financier et humain. Par ailleurs, il convient de souligner que le dispositif mis en place est consommateur de ressources financières et de temps, ce qui témoigne des nombreuses attentes qui sont exprimées par les dirigeants envers le dispositif.

Toutes ces raisons, une pratique managériale implémentée, une rupture par rapport aux pratiques existantes, une quête de performance et d'atteinte des objectifs organisationnels, indiquent que la démarche participative d'élaboration de la stratégie constitue bien une IM et que, dans le cas observé, ses finalités sont cruciales, puisqu'il s'agit d'apporter des réponses concrètes aux enjeux contextuels de l'entreprise.

4.2. Défis et difficultés de la démarche participative d'élaboration de la stratégie

Après avoir qualifié la démarche participative d'élaboration de la stratégie d'IM, nous analysons à présent comment l'approche se positionne par rapport aux défis identifiés par Hamel (2008), en insistant sur les évolutions des pratiques managériales, les difficultés de mise en œuvre et les conditions facilitantes qui ont été observées tout au long du processus de recherche intervention. Le tableau 4 livre une synthèse de ces résultats. A la suite du tableau, les différents points sont abordés de façon détaillée.

Tableau 4 : Evolutions, difficultés et conditions facilitantes de l'approche participative en stratégie par rapport aux défis de l'IM

Défis	Evolutions	Difficultés	Conditions facilitantes
<i>Créer une démocratie des idées</i>	- Réduction du décalage des représentations - Approfondissement des sujets tabous - Développement de l'empathie entre acteurs	- Atténuer les craintes - Eviter d'ouvrir une boîte de Pandore	- Réunion informelle - Principe de consensus, d'indépendance et de participation active
<i>Libérer et amplifier le potentiel d'imagination humaine</i>	- Diagnostic diffusé et étayé - Engagement des collaborateurs sur des projets complexes	- Passer de l'opérationnel au stratégique - Eviter la surabondance des idées - Gérer les frustrations	- Approche pédagogique - Mobilisation d'un questionnaire ouvert - Principe de consensus, d'indépendance et de participation active
<i>Dynamiser le redéploiement des ressources</i>	- Accélération du rythme des choix d'acquisition de ressources	- A mesurer sur le long terme - A analyser à l'aide de processus ultérieurs à la démarche	- Stabilité et santé financière permettant la prise de décision rapide
<i>Exploiter la sagesse collective</i>	- Changement de posture des acteurs participants/porteur de projet	- S'imposer, pour les acteurs, des objectifs trop ambitieux	- Approche managériale
<i>Minimiser la tyrannie des modèles mentaux existants</i>	- Prise en charge du dossier par les RH	- S'ouvrir à la diversité	- Prise de conscience des dirigeants
<i>Donner à chacun la possibilité d'apporter sa contribution à la réussite collective</i>	- Dynamisme - Implication - Engagement	- Gérer les relations de pouvoir	- Rôle des dirigeants - Rôle des intervenants

4.2.1. Créer une démocratie des idées

Dans les évolutions qu'elle initie, la démarche participative d'élaboration de la stratégie permet, en premier lieu, de réduire les décalages dans les représentations des différents acteurs. Les échanges observés soulignent une évolution des représentations des acteurs sur les problématiques de l'entreprise. En particulier et, pour exemple, les dirigeants considèrent qu'en raison de la culture initiale de PME, les salariés ont une attitude plutôt indifférente, voire assez défavorable, sur son appartenance à un grand groupe. La première plénière organisée modifie cette représentation initiale, puisque l'appartenance au groupe est plutôt perçue par les acteurs comme une caractéristique positive et différenciante de l'entreprise. Un phénomène identique est observé lors du bilan sur les forces et les faiblesses de l'entreprise. La mise en place récente d'un ERP avait suscité de nombreux débats, l'outil étant associé à l'apparition d'une forme d'effet pervers bureaucratique dans l'entreprise. Les points de vue se révélant partagés et nuancés sur les avantages et les inconvénients de ce programme, une évolution des acteurs s'est faite en faveur d'un approfondissement des usages de l'outil. De fait, la réduction du décalage des représentations permet une évolution des comportements.

Entre les perceptions de comportements alliés et les perceptions de comportements opposants, s'instaure un nouvel équilibre, plus nuancé, qui est généré par les débats de la démarche collaborative. Ensuite, il convient de souligner qu'une majorité de sujets est abordée, y compris les plus tabous. L'historique de l'entreprise est constitué de deux métiers, l'un industriel, l'autre commercial, le premier étant perçu comme plus noble que le second. Dans les questions relatives à la segmentation des activités, ces sujets, plutôt délicats, ont été largement clarifiés et débattus. La démarche a ainsi permis de crever certains abcès, qui s'étaient formés, de façon latente, au cours de l'évolution de l'entreprise. Enfin, nous observons, lors des contacts entre acteurs, le développement d'une forme d'empathie, qui conduit, par exemple, les chefs d'agence et les fonctions support à mieux comprendre leurs problématiques opérationnelles respectives.

Parvenir à ces résultats implique de surmonter certaines difficultés. Les encadrants du projet doivent initier et créer un climat de confiance pour que les acteurs puissent dépasser leur crainte à l'idée d'exprimer leurs idées. Pour les managers, la frontière est mince entre créer une démocratie des idées et ouvrir une boîte de pandore. Sur ce point, il est nécessaire de préciser que les réponses au questionnaire sont sans compromis, témoignant parfois d'une hostilité entre services, régions, agences, ou fonctions. Dans le cadre de la démarche, ces obstacles ont pu être surmontés grâce à deux dispositions majeures. Premièrement, les séminaires ne commencent pas le jour même par une réunion de travail, mais les participants sont conviés la veille pour la participation à un repas convivial. Avec le recul, cette décision des dirigeants est parue indispensable pour poser les fondations du projet et instaurer un climat de confiance, entre les participants, et entre les participants et les intervenants. Outre les interactions entre les différents participants, la démarche contribue en effet à intégrer, dans la souplesse informelle plus que dans la rigueur hiérarchique, les intervenants au sein des équipes. Ces rencontres informelles permettent ainsi d'atténuer les craintes et de créer une ambiance favorable dans l'optique de favoriser l'expression d'idées par les acteurs. La seconde disposition porte sur le principe de consensus, d'indépendance et de participation active. Ces conditions sont nécessaires pour installer les bases d'une démocratie des idées. Dans cette perspective, l'outil d'évaluation des FFOM, qui a été employé pour le questionnaire et qui consiste, simplement, à évaluer, par exemple, la nuisance et le poids d'une faiblesse dans l'organisation, s'apparente à un vote des acteurs sur les problématiques essentielles et qui font consensus dans l'entreprise. De fait, les rivalités, les rancœurs et les conflits individuels sont mis au second plan, ce qui évite d'ouvrir une boîte de pandore lors des débats du processus collaboratif.

4.2.2. Libérer et amplifier le potentiel d'imagination humaine

Les résultats montrent que la participation des acteurs à la réflexion stratégique contribue à fournir un diagnostic particulièrement précis et étayé de la situation, interne et externe, de l'entreprise. Le questionnaire et les réunions multiplient effectivement les points de vue et, jamais, au préalable, l'entreprise ne s'est prêtée à un tel exercice de réflexivité. Au-delà de ces considérations, il est important de souligner que les acteurs ont, par eux-mêmes, décidé de diffuser l'exercice auprès de leurs collaborateurs. En marge du projet initial et formalisé, des réunions de réflexions ont effectivement été organisées par les participants au sein de leurs

agences et de leurs bureaux, sans que les managers, ni les intervenants, n'interviennent, ni ne les initient. Au long du processus, la dynamique collaborative a ainsi pu être amplifiée sous l'impulsion des participants au projet. Un autre point, qui souligne le potentiel d'imagination humaine, porte sur l'engagement des acteurs sur des projets complexes. A la suite des différentes étapes du projet, des décisions sont prises, certaines innovantes, par exemple l'accentuation de la digitalisation, d'autres particulièrement complexes à mettre en œuvre, la création d'un référentiel technique de bonnes pratiques. La prise en charge de ces différentes problématiques ne s'est pas faite par choix imposé, mais les participants se sont engagés par eux-mêmes, en fonction de leurs expertises, de leurs affinités et de leur volonté d'entreprendre, dans la gestion de ces projets.

Entre la phase de diagnostic et celle de mise en œuvre, se situe l'étape de prise de décision. Sur cet aspect, le défi de la libération et de l'amplification du potentiel d'imagination humaine, se montre beaucoup plus délicat à relever pour la démarche participative. En effet, le passage d'une réflexion opérationnelle à une réflexion stratégique est une transition qui a été observée comme très difficile à mettre en œuvre. Les réunions régionales (19 et 28/01/2016), qui avaient vocation à identifier des solutions pour faire face aux enjeux identifiés, présentent plutôt une dynamique de réécriture et de redondance du diagnostic. Les participants ne parviennent pas à dépasser le rôle dévolu à leur fonction, surenchérissant sur l'identification des problèmes sans s'engager dans la proposition de solutions. Pourtant, là encore, le dispositif consiste à ce que, ni les managers, ni les intervenants, n'interviennent dans le processus de réflexion. Sur la base de ces observations, une nouvelle plénière est organisée (11/03/2016), privilégiant cette fois l'écriture de scénarii et l'emploi de certains principes de la méthode OVAR, pour parvenir à engager les participants dans la prise de décision. Cette étape permet concrètement un premier relevé de décisions, approfondi, par la suite, de façon quasi contrainte et contrariée, par les dirigeants qui exprimaient une attente très forte envers la participation des acteurs à la décision stratégique. Les dirigeants ont dû se contenter de quelques pistes qu'ils ont élargies et complétées pour la définition des orientations stratégiques de l'entreprise, se pliant à une forme de désillusion quant à la dynamique réellement participative du projet sur le point précis, et néanmoins crucial, de la décision stratégique.

Pour surmonter les difficultés de transition entre la réflexion opérationnelle et la réflexion stratégique, une approche pédagogique est nécessaire. Tout au long de la démarche, des outils pédagogiques et méthodologiques ont été mobilisés pour que les participants puissent s'extraire de leurs problématiques opérationnelles. En dépit de ces dispositions, la démarche participative n'est parvenue que partiellement à surmonter ces difficultés. Le projet, lorsqu'il est parvenu au stade des choix et des orientations stratégiques, montre une timidité et un effacement des acteurs, qui témoigne d'un rôle plus consultatif que décisif dans l'élaboration de la stratégie. Dans le cas observé, il a fallu procéder à une réingénierie du dispositif initial pour que les acteurs puissent endosser et jouer, à la marge, ce rôle critique. Une autre difficulté observée porte sur la surabondance des idées. Si le diagnostic est, certes étayé, il peut aussi conduire à une profusion et à une confusion de propositions. La méthodologie est ici encore importante, puisqu'il est nécessaire de faire évaluer par les participants les

problématiques les plus essentielles à traiter pour permettre une sélectivité des idées. Enfin, libérer et amplifier le potentiel d'imagination humaine implique de devoir gérer les frustrations. Sur ce point, le dispositif mobilisé insiste sur une option méthodologique fondée sur des questions ouvertes. Cette approche nécessite de multiplier les analyses de contenu, mais permet de limiter les frustrations, notamment parce que chaque acteur peut développer, en profondeur, son point de vue.

4.2.3. Dynamiser le redéploiement des ressources

La relève de ce défi par la démarche participative d'élaboration de la stratégie nécessitant d'être observé sur le long terme, nous ne développons ici ce point que très brièvement. Le diagnostic réalisé souligne une absence de structure et de ressources dans l'organisation commerciale. Les dirigeants sont bien conscients de cette problématique avant la conduite du projet. Pour autant, aucune décision n'est prise, sachant que ce choix impose un investissement en ressources important et qu'il nécessite donc d'être longuement mûri. La démarche participative, mettant en évidence l'importance de cette décision, accélère ce choix d'acquisition de ressources. A la suite du projet, des profils commerciaux sont recrutés dans chaque région. Naturellement, et comme il s'agit d'un investissement plus que d'un redéploiement de ressources, il convient de préciser ici que la stabilité et la santé financière de l'entreprise joue un rôle important pour faciliter ce choix.

4.2.4. Exploiter la sagesse collective

L'exploitation de la sagesse collective nécessite que les acteurs prennent conscience de l'utilité du projet. Outre l'instauration d'un climat de confiance évoqué plus haut, il est nécessaire de partager l'information et de multiplier, dans la transparence, les périodes de restitution tout au long du processus. A ces conditions, la sagesse collective porte ses fruits, puisque, comme il a été expliqué, par exemple à propos de l'ERP, les participants ont pu passer d'une dynamique de résistance à une volonté d'appropriation et d'exploitation de l'outil. Le projet conduit souligne également un changement de posture de certains acteurs, qui sont passés, à la suite de la rédaction du plan stratégique, d'une position de participants à celle de chef ou de membre d'un projet stratégique. Chaque orientation décidée a été prise en charge par les participants, qui se sont engagés volontairement pour porter et mettre en œuvre l'application de ces différentes décisions dans l'organisation.

Lors du retour d'expérience sur la démarche, les dirigeants font part de ces différentes avancées. L'approche a permis de construire un tissu de relais managériaux qui portent la stratégie dans l'entreprise, ce qui permet de mieux la diffuser et de la faire partager. Cependant, les dirigeants expriment également leurs interrogations quant aux objectifs trop ambitieux que les participants s'imposent. Pour les managers, certains acteurs ont mis la barre trop haute sur l'avancée des différents projets et il sera difficile de pouvoir associer la conduite des activités quotidiennes avec le déploiement des opérations stratégiques. Pour Hamel (2008), l'exploitation de la sagesse collective n'est pas spontanée, l'auteur insistant surtout sur le contexte éthique qui la prédispose. Dans le cas observé, il apparaît que l'exploitation de la sagesse collective implique en outre un pilotage managérial très fin entre des périodes de responsabilisation, qui visent à impliquer les acteurs dans la démarche

stratégique, et des périodes de lâcher prise, pour ne pas tomber dans une forme de jusqu'aboutisme des participants.

4.2.5. Minimiser la tyrannie des modèles mentaux existants

L'entreprise est marquée par des conditionnements cognitifs qui sont ancrés dans les dimensions techniques du métier. Les dialogues entre acteurs sont, peut-être plus que dans d'autres organisations, particulièrement jargonneux. Une forme de noblesse des compétences industrielles est identifiée face aux compétences commerciales et de services. Les participants ont, pour la plupart, suivi des formations identiques. Des mimétismes sont observés jusque dans les moindres détails, puisque nous observons que les participants fument une même marque de cigares, peu répandue, lors des moments de pause des réunions. Lors de la première réunion plénière, les chercheurs intervenants sont par ailleurs surpris par l'absence de diversité dans l'entreprise, puisque, sur 40 participants, un seul d'entre eux, est une femme. Au cours des discussions avec les dirigeants, une prise de conscience de cette absence de diversité est observée. De la même façon, la problématique apparaît lors des séances visées à approfondir la question de l'attraction et de la fidélisation des talents. A ce jour, et à la suite du plan stratégique, ce dossier est dans les mains de la DRH, qui par la participation aux forums, les échanges avec les écoles, le renforcement de la visibilité sur les réseaux sociaux, va tenter d'introduire de la diversité dans le management de l'entreprise.

4.2.6. Donner à chacun la possibilité d'apporter sa contribution à la réussite collective

Le parcours de la démarche participative d'élaboration de la stratégie présenté souligne le dynamisme, l'implication et l'engagement que les participants ont montré tout au long de la démarche. Dès le premier séminaire, qui insistait sur les valeurs et la mission de l'entreprise, nous observons une reconnaissance des participants de pouvoir participer à une réflexion collective sur les enjeux à long terme de l'entreprise, qui les impliquent et les engagent.

En dehors des difficultés énoncées lors des phases de prise de décision, cette mobilisation des acteurs est identifiée tout au long de la démarche, le résultat final alimentant une forme de fierté des participants, conscients d'avoir pu participer aux grandes décisions stratégiques de l'entreprise.

Néanmoins, comme pour les autres défis, offrir à chacun la possibilité d'apporter une contribution à la réussite collective, ne s'improvise pas et nécessite un pilotage managérial fin. En particulier, le groupe se compose des principaux cadres de l'entreprise et il est indispensable de bien appréhender le statut des différents acteurs. Comme il a été énoncé plus haut, la composition des groupes était faite de telle manière pour que les acteurs ne soient pas en contact avec un supérieur hiérarchique direct lors des phases de travail. De la même façon, les dirigeants et les intervenants ont veillé, tout au long du processus, à ce qu'aucune relation de pouvoir ne puisse nuire à la production d'idées. Ces règles du jeu sont parues nécessaires pour poser les conditions favorables afin que l'ensemble des individus puissent contribuer à la réussite du projet.

5. Discussion et conclusion

Cette recherche visait à approfondir la connaissance des modes participatifs d'élaboration de la stratégie dans les organisations, en posant deux questions principales. D'une part, il s'agissait de montrer en quoi ces pratiques reflètent une IM en mettant en perspective les caractéristiques de la démarche participative d'élaboration de la stratégie avec les critères retenus pour définir opérationnellement une IM (Birkinshaw *et al.*, 2008). D'autre part, en reprenant la grille d'analyse des défis de l'IM proposée par Hamel (2008), il s'agissait d'appréhender les principaux défis et difficultés du mode participatif d'élaboration de la stratégie. Pour répondre à ces questions, une recherche intervention longitudinale, menée dans une ETI de 1800 salariés, a consisté en un accompagnement de deux dirigeants et de quarante participants dans un projet participatif d'élaboration de la stratégie.

5.1. La démarche participative d'élaboration de la stratégie, une innovation, pas une révolution managériale

En mettant en perspective les caractéristiques de l'approche participative en stratégie avec les trois principaux critères retenus par Birkinshaw *et al.* (2008) pour définir l'IM, nous montrons que cette nouvelle pratique est, et reflète bien une IM. Nos résultats indiquent que cette pratique dépasse bien le stade de l'idée et qu'elle est concrètement mise en œuvre dans l'organisation (1) ; qu'elle constitue une rupture avec les pratiques existantes (2) ; que ses finalités consistent en une quête de performance et d'atteinte des objectifs organisationnels (3).

Toutefois, lorsque la question du degré d'innovation est posée (Birkinshaw *et al.*, 2008), nos résultats soulignent que cette nouvelle façon collaborative d'appréhender la pensée stratégique dans l'organisation ne remet pas non plus fondamentalement en cause les principes du management stratégique. Ainsi, l'analyse conduite insiste sur le rôle consultatif et implicatif de la démarche, mais relativise le rôle de la participation des acteurs dans le processus de prise de décision. L'innovation est particulièrement présente dans la phase de diagnostic puisque la consultation d'un ensemble d'acteurs permet de multiplier les points de vue et de modifier certaines perspectives des dirigeants. Lorsque les orientations stratégiques sont définies, nous observons une forte mobilisation des acteurs pour la conduite de ces projets futurs, ce qui témoigne de la capacité de la démarche participative à mieux diffuser et impliquer les acteurs dans l'appropriation du plan stratégique. A l'opposé de ces résultats, il est difficile d'observer une influence du mode participatif dans les phases de prise de décision. Comme nous l'avons souligné, la démarche collaborative, lorsqu'elle est entrée dans le temps des choix et de la prise de décision, a montré une timidité et un effacement des acteurs qui a conduit à une réingénierie du dispositif initial pour que les acteurs puissent enfin participer, et de façon relative, au relevé de décisions finales. Alors que de nombreuses attentes étaient exprimées par les managers pour que les participants puissent collaborer pleinement à la définition des différentes orientations stratégiques, les dirigeants ont dû, au final, intervenir et endosser le rôle du décideur qui, classiquement, procède à ces choix cruciaux. En conséquence, s'il est nécessaire de considérer le mode participatif d'élaboration de la stratégie comme une IM, dont l'apport est avant tout consultatif et implicatif, il est

également indispensable de relativiser son caractère révolutionnaire. L'approche ne modifie pas, ou alors de façon très marginale, la perspective selon laquelle la stratégie est une activité de direction générale (Mintzberg, 1989 : 43 ; Nag *et al.*, 2007 ; Martinet, 2008).

5.2. Défis et difficultés du mode participatif d'élaboration de la stratégie

L'analyse du dispositif mis en œuvre montre les défis de l'IM que la démarche participative d'élaboration de la stratégie permet de relever. En parallèle, les résultats développent les difficultés à surmonter et les conditions facilitantes pour que la démarche puisse produire ses effets. Deux points sont ici essentiels à développer : les chausse-trappes de l'approche collaborative et l'importance de la méthode. Hamel (2008) insiste, à propos de défis de l'IM, sur la création d'une démocratie des idées et la libération et l'amplification du potentiel de l'imagination humaine. Dans la recherche menée, et bien que ces défis soient relevés, nous avons identifié certaines difficultés qui sont autant de pièges pour l'approche managériale de la démarche collaborative. En particulier, il convient de ne pas ouvrir une boîte de pandore, de gérer la surabondance des idées et de limiter les frustrations. Premièrement, en proposant d'ouvrir un certain nombre de débats dans l'entreprise, l'approche collaborative peut être source de conflits. Deuxièmement, si la participation d'un ensemble d'acteurs permet de multiplier les points de vue, elle peut aussi conduire à la confusion et à une surabondance des idées que les décideurs ne sont pas en moyen de traiter, ce qui avait par ailleurs déjà été souligné par Dubouloz et Bocquet (2013) à propos des sources externes de connaissances. Troisièmement, une absence de discernement entre les étapes de créativité et les étapes de décision peut générer de grandes frustrations chez les participants.

Comme pour les autres difficultés identifiées dans cette recherche, nos résultats soulignent l'importance de la méthode pour parvenir à franchir ces différents obstacles. Le dispositif mis en œuvre a d'abord insisté sur une approche pédagogique de la démarche d'analyse stratégique. Le discernement entre les problématiques opérationnelles et les problématiques stratégiques n'est pas simple à opérer et un préalable au mode participatif d'élaboration de la stratégie est d'apporter aux participants certains fondements de l'analyse stratégique pour qu'ils puissent mieux en appréhender les contours et les enjeux. Ensuite, nos résultats insistent sur les apports de certaines caractéristiques de la méthode Delphi pour pallier les obstacles identifiés (Okoli et Pawlowski, 2004). Les principes de recherche de consensus, d'indépendance et de participation active qui ont été développés dans le protocole d'élaboration de la démarche se sont révélés particulièrement efficaces pour ne pas trébucher dans les chausse-trappes de l'approche collaborative.

En synthèse, la diffusion et l'adoption d'une IM telle que le mode participatif d'élaboration de la stratégie implique de nombreux efforts dans la construction de son dispositif méthodologique. Le projet doit d'abord être défini, en amont, de façon précise. Le rôle attribué et joué par les différents acteurs, l'horizon temporel, les grands principes qui guideront son animation doivent être élaborés et clarifiés de façon explicite et dans les moindres détails. Ensuite, il est nécessaire, comme ce fut le cas pour cette recherche intervention, de se préserver des moments de réflexivité entre intervenants et managers pour en apprécier les contributions et, sur cette base, adapter la trajectoire du projet initial.

5.3. Contributions de la recherche

Plusieurs contributions sont identifiées dans cette recherche. En premier lieu, l'IM est très souvent étudiée dans les grandes entreprises (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Leroy *et al.*, 2013 ; Damanpour, 2014). Cette recherche montre qu'une IM peut être imaginée et implémentée dans une ETI, dont la culture initiale est celle de la PME. Principalement, c'est la trajectoire de croissance de l'entreprise qui est à l'origine de la mise en œuvre d'une IM dans cette entreprise. Par-delà les critères de taille et de complexité des fonctions et des activités qui sont identifiés comme un terreau fertile pour l'apparition de l'IM (Damanpour, 2014), les notions d'hyper-croissance et d'états dynamiques (Phelps *et al.*, 2007 ; Levie et Lichtenstein, 2010) nous semblent donc également à approfondir pour expliquer l'émergence de l'IM. En particulier et selon cette perspective, plus l'entreprise, qu'elle soit de petite ou de grande taille, est dans une situation de tension face à une opportunité qui implique de revisiter son Business Model, plus l'entreprise est à même d'introduire une IM. Cette vision nécessite des travaux ultérieurs, qui visent à rapprocher les recherches sur l'IM et la notion d'état dynamique dans les organisations.

Ensuite, les travaux qui s'intéressent aux IM assimilent les difficultés de diffusion et d'adoption aux phénomènes de crainte et de résistance face aux changements organisationnels (Zbaracki, 1998 ; Godowski, 2003 ; Damanpour et Aravind, 2012). Dans le cadre de cette recherche, ces éléments sont effectivement observés, notamment lorsque le projet est entré dans la phase de définition des orientations stratégiques. Par-delà ces observations, nous montrons que l'IM peut aussi provoquer une implication exacerbée de la part des acteurs, qui s'apparente à une forme de jusqu'au-boutisme et que les managers doivent parvenir à contenir pour ne pas générer de frustrations. Ainsi, dans la diffusion et l'adoption de l'IM, il semble important de ne pas porter un regard unilatéral sur les forces, de sous-engagement, qui inhibent sa mise en œuvre, mais de bien appréhender également les problématiques de sur-engagement liées à son implémentation. Là encore, des perspectives de recherche futures sont identifiées.

Comme cela a été développé plus haut, cette recherche permet de faire le point sur une pratique considérée par les analystes externes comme une révolution managériale. En approfondissant cette question à un niveau académique, cette recherche montre que, certes, la démarche participative d'élaboration de la stratégie offre de nouvelles perspectives managériales à un niveau consultatif et implicatif, mais que sa contribution est beaucoup plus nuancée au niveau de la prise de décision, qui reste, somme toute, l'apanage des plus hauts dirigeants de l'entreprise. Cette recherche montre ainsi sous quels aspects l'IM observée est nouvelle par rapport à l'état de l'art et permet de porter un regard critique sur une approche, d'ores et déjà classée par les praticiens, dans la catégorie des IM radicales. Nous nuancions cette perspective, et soulignons, comme l'a fait Godowski (2003), l'importance de bien interroger le statut d'une nouvelle pratique managériale, pour en vérifier, sous l'angle académique et empirique, les convergences avec la notion d'IM.

David (2013) insiste sur le rôle actif que peuvent jouer les chercheurs dans l'invention et l'implémentation des IM. Dans la mesure où les approches participatives en management

stratégique sont récentes, le dispositif méthodologique développé, co-construit par les chercheurs intervenants et les dirigeants de l'entreprise étudiée, initie une démarche que les chercheurs, comme les praticiens, peuvent répliquer et amender pour mettre en œuvre un mode participatif d'élaboration de la stratégie.

Sur un plan managérial également, cette recherche intervention est conduite au sein d'une ETI, une classe d'entreprise qui est au cœur des préoccupations du décideur public, notamment parce que ces entreprises sont particulièrement créatrices de valeur et d'emplois. En proposant une étude et une analyse *in vivo* approfondie dans cette catégorie d'entreprise, cette recherche permet de mieux en appréhender la quintessence managériale et de mettre en lumière ses principaux éléments constitutifs, qui se situent fondamentalement dans une double dynamique, celle de la confiance et de la croissance.

Au final, cette recherche montre plusieurs facettes du management. Un grand nombre d'outils, de méthodes, de processus ont été déployés pour l'instrumentation technique du projet, mais sa conduite et sa finalisation n'auraient pu aboutir sans la dynamique de valeurs de ses différents acteurs, ni la volonté des dirigeants de lui donner un cadre porteur de sens.

Références

Alcouffe, S., Berland, N., et Levant, Y. (2003), Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: une étude comparative, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(3), 7-26.

Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris: Presses Universitaires de France.

Amason, A. C. (1996), Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.

Birkinshaw, J., Hamel, G., et Mol, M. J. (2008), Management innovation, *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.

Birkinshaw, J., et Mol, M. J. (2006), How management innovation happens, *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.

Damanpour, F. (2014), Footnotes to research on management innovation, *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.

Damanpour, F., et Aravind, D. (2012), Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents, *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.

Damanpour, F., et Evan, W. M. (1984), Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag, *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.

Damart, S. (2013), *Innovations managériales en établissements de santé: Vers un management « intégratif »*, Cormelles-Le-Royal : Éditions EMS.

- David, A. (2013), La place des chercheurs dans l'innovation managériale, *Revue française de gestion*, 39(235), 91-112.
- De Brabandere, L., et Mikolajczak, A. (2002), *Le plaisir des idées: la pratique de la créativité en entreprise*, Paris : Dunod.
- Denervaud, I., Gérardin, O., Noé, M., Souplet, C. A., et Tartar, M. (2010), L'innovation collaborative dans tous ses états, *L'Expansion Management Review*, (3), 110-119.
- Deslée, C. (2008), *Transformation d'une routine organisationnelle: le cas de l'innovation participative à la SNCF*, Thèse de Doctorat, Université de Lille 1.
- Dubouloz, S., et Bocquet, R. (2013), Innovation organisationnelle : S'ouvrir pour innover plus, *Revue Française de Gestion*, 39(235), 129-147.
- Durieux, F. (2001), *Management de l'innovation: une approche évolutionniste*, Paris, Vuibert.
- Edquist, C., Hommen, C. L., et McKelvey, M. (2001), *Innovation and employment: Process versus product innovation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Eisenhardt, K. M., et Zbaracki, M. J. (1992), Strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 13(2), 17-37.
- Getz, I., et Robinson, A. G. (2007), *Vos idées changent tout! Le secret de la réussite durable: faire émerger les idées de tous les salariés*, Paris : Eyrolles.
- Godowski, C. (2002), la dynamique d'assimilation des approches par activités, *Actes du XVI^{ème} congrès des IAE*, IAE de Paris.
- Godowski, C. (2003), Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(3), 71-86.
- Gosselin, M. (1997), The effect of strategy and organizational structure on the adoption of Activity-Based Costing, *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 105-122.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, 50(4), 17-46.
- Hambrick, D. C., et Mason, P. A. (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hamel, G. (2008), *La fin du management: inventer les règles de demain*, Paris : Vuibert.
- Kimberly, J. R. (1981), *Managerial innovation*, in Nystrom P. C., Starbuck W. H. (Eds), *Handbook of organizational design*, New York : Oxford University Press, vol.1, p. 84-104.
- Le Roy, F., Robert, M., et Giuliani, P. (2013), L'innovation managériale, *Revue française de gestion*, 39(235), 77-90.

- Levie, J., et Lichtenstein, B. B. (2010), A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(2), 317-350.
- Löning, H., Pesqueux, Y., Chiapello, E., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., et Solé, A. (1998), *Le contrôle de gestion*, Paris: Dunod.
- Martinet, A. C. (2008), 50 ans de recherche en stratégie: normalisation ou pluralisme épistémologique?, *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 39-66.
- McNulty, T., et Ferlie, E. (2004), Process transformation: Limitations to radical organizational change within public service organizations, *Organization Studies*, 25(8), 1389-1412.
- Mintzberg, H. (1989), *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Paris: Editions d'Organisation.
- Nag R., Hambrick D.C. et Chen M.J. (2007), What is Strategic Management Really ? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field, *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 935-955.
- Nobre, T. (2013), *L'innovation managériale à l'hôpital. 14 cas de mise en œuvre*, Paris : Dunod.
- Okoli, C., et Pawlowski, S. D. (2004), The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications, *Information & management*, 42(1), 15-29.
- Phelps, R., Adams, R., et Bessant, J. (2007), Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning, *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30.
- Savall, H., et Zardet, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, Paris : Economica.
- Tanninen, K., Jantunen, A., et Saksa, J. (2008), Adoption of administrative innovation within organization-An empirical study of TQM metamorphosis, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 5(3), 321-340.
- Teglborg, A. C. (2010), *Les dispositifs d'innovation participative vers une reconception réflexive à l'usage*, Thèse de Doctorat, Université de Paris 1.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies*, New York: The Free Press.
- Zbaracki, M. J. (1998), The rhetoric and reality of total quality management, *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636.