

PLANIFICATION STRATÉGIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE, RACONTER L'IMAGINAIRE POUR LE RENDRE RÉEL

**María-Ángeles
RASTROLLO-HORRILLO**
Université de Málaga
(Espagne)

**Jérémy Clément
SALMERON**
ISEOR
(France)

Françoise GOTER
Université de Lyon, UJML3, Iaelyon,
Magellan, ISEOR
(France)

RÉSUMÉ

Dans cet article nous explorons comment l'approche socio-économique de management offre des outils permettant d'incorporer efficacement la narration dans les différentes phases du processus stratégique des organisations. L'un des enjeux étant d'incorporer les propositions des employés dans la stratégie écrite (élaboration de la stratégie) et d'identifier des actions qui engagent tout particulièrement les employés dans la mise en œuvre de la stratégie. Nous utilisons une approche méthodologique d'étude de cas. Nous avons sélectionné trois cas de recherches-interventions réalisées dans des organisations de différents secteurs (arts, architecture et activités vétérinaires), de deux pays (France et Espagne) et opérant sur des marchés différents : régional, national et international.

Nos conclusions montrent comment les récits du management socio-économique facilitent les ajustements nécessaires, l'assemblage des histoires et l'établissement de liens entre elles. Ce principe, appliqué aux ambitions stratégiques, constitue un avantage concurrentiel à forte valeur ajoutée, synonyme d'adaptation stratégique.

Mots clés : Management socio-économique – Récit – Storytelling - Planification stratégique - Étude de cas

1 – INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, les aspects narratifs de la stratégie ont suscité un intérêt croissant. Sous toutes ses formes, la communication fait partie intégrante de la stratégie (Balogun et al, 2014). Il est largement admis dans la littérature sur la "communication et la stratégie" que le récit donne un sens au travail de planification stratégique, facilitant la communication descendante de la stratégie. Les collaborateurs ont besoin de sentir qu'ils font partie de quelque chose qui a un sens, ils apprécient le fait d'être valorisés. D'autre part, raconter

des histoires est plus inspirant que de communiquer la stratégie au moyen de tableaux et de graphiques expliquant les problèmes et les opportunités auxquels l'entreprise est confrontée ou de communiquer la vision stratégique avec des mots surutilisés (et banalisés) comme "optimiser, compétitivité, innovation", etc. Pourtant, jusqu'à présent, les études sur le discours et la stratégie ont surtout porté sur le langage de la stratégie et sa communication en soi, et certains auteurs s'interrogent sur l'utilité de la narration pour engager réellement le personnel dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. Par exemple, certains auteurs affirment que l'utilisation du récit comme moyen de présenter la planification stratégique aux équipes ne suffit pas à assurer le succès de l'intention stratégique. Et ils suggèrent la nécessité d'inviter les employés à contribuer par des récits à la planification faite par les directeurs au cours du processus stratégique dans une sorte de processus descendant.

Mais il n'est pas facile de contrôler les récits, Spear & Roper (2016) soulignent que le fait de raconter des histoires dans les organisations pourrait soutenir ou subvertir la stratégie de l'entreprise. Principalement dans les niveaux inférieurs de l'organisation, si le récit est considéré comme de la propagande pour l'organisation, les employés peuvent présenter leur propre version de l'histoire, créant ainsi des histoires non officielles et incontrôlables qui peuvent contredire la stratégie de l'entreprise. En outre, la narration dans le processus stratégique n'est pas bien établie ; ce sont généralement des experts externes qui font la narration de la stratégie ou des projets spécifiques de narration sont créés pendant le processus d'élaboration de la stratégie pour incorporer les histoires du personnel (par exemple, avec des volontaires qui font des suggestions qui peuvent ou non être incorporées dans la stratégie).

Deux problèmes peuvent être identifiés : a) la narration dans le processus stratégique n'est pas bien stabilisée, et jusqu'à présent elle est considérée comme un rôle d'élite (pour promouvoir le rôle important des directeurs dans l'élaboration de la stratégie) ; b) la plupart des pratiques institutionnalisées liées à la stratégie ne sont pas directement fondées sur les techniques narratives (Fenton & Langley, 2011). Nous devons donc relier les récits au processus et aux outils stratégiques.

Les travaux de plus en plus nombreux sur la stratégie en tant que pratique, qui placent la stratégie comme une activité socialement accomplie et comme quelque chose que les collaborateurs font plutôt que quelque chose que les organisations ont (Jarzabkowski Balogun & Seidl, 2007; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006), ont commencé à mettre en évidence ces liens entre le discours et la pratique sociale en matière de stratégie.

Dans cette ligne, l'approche du management socio-économique développée par Savall et Zardet (1986, 1995, 2015, 2017) est un nouveau paradigme stratégique qui a influencé les concepts de narration développés par Boje par la suite (1991a, 1991b, 2001, 2008, 2014), spécifiquement dans les aspects narratifs, et ses principes sont fortement liés aux principales caractéristiques de la stratégie en tant que pratique. En outre, il s'agit d'une approche théorique de la planification stratégique avec des outils spécifiques pour mettre en œuvre la stratégie et les récits dans les entreprises (Savall, Zardet 1987, 1995, 2005, 2013, 2008).

La planification stratégique socio-économique est basée sur l'idée que, sans narration, la planification stratégique ne pourrait pas être faite dans les entreprises. Le dirigeant peut prendre des décisions (dans son esprit ou peut être

formulé dans un document), mais une stratégie mobilisant l'entreprise a besoin de techniques narratives afin de s'assurer que le message est transmis et compris. De plus, lors de l'élaboration de la stratégie, tous les récits doivent être intégrés, et pas seulement le récit officiel de l'entreprise, qui pourrait être rejeté par les employés s'ils le considèrent comme de la propagande. De cette façon, le récit du management socio-économique est dialectique, de haut en bas et de bas en haut. Le management socio-économique est lié à la notion *d'ante-narratif* (Boje, 2008) et peut être utile pour analyser comment de nouvelles compréhensions de la stratégie peuvent être développées dans les organisations et comment ces ante-narratifs stratégiques peuvent rivaliser pour attirer l'attention et la légitimité. Il serait intéressant de fournir des résultats sur la façon de parvenir à un consensus dans les organisations, lorsqu'il y a généralement un conflit entre les objectifs de différentes personnes, positions, départements, etc. Une analyse plus approfondie des narratifs dans le processus et les outils stratégiques peut nous informer sur la manière dont les nouvelles idées et pratiques stratégiques émergent et peuvent faire partie des textes stratégiques et devenir des moyens largement répandus pour donner un sens aux questions stratégiques.

Dans cet article, nous soutenons que la stratégie socio-économique comprend des perspectives narratives. Nous explorons comment l'approche socio-économique de management offre des outils permettant d'incorporer efficacement la narration dans les différentes phases du processus stratégique des organisations. L'un des enjeux étant d'incorporer les propositions des employés dans la stratégie écrite (élaboration de la stratégie) et d'identifier des actions qui engagent tout particulièrement les employés dans la mise en œuvre de la stratégie. Plus précisément, dans ce document, nous avons l'intention de montrer les principales caractéristiques des techniques de narration du management socio-économique utilisées dans les processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie. Ces caractéristiques distinctives aident à faire ressortir les histoires des employés et facilitent le développement d'une stratégie innovante partagée.

Après la présentation de la méthodologie et des trois entreprises concernées, nous montrons comment la stratégie est alimentée par de multiples sources et de multiples voix et comment l'imaginaire se transforme en actions concrètes mises en œuvre et évaluées. Ensuite, nous définissons les principales caractéristiques de la narration de la planification stratégique du management socio-économique. Enfin, nous présentons les conclusions et les limites de la recherche.

2 – MÉTHODOLOGIE

Nous avons choisi d'utiliser une approche d'étude de cas utilisant la méthodologie de recherche-intervention socio-économique comme stratégie de recherche privilégiée (Savall et Zardet, 2014) afin de décrire les principales caractéristiques du processus stratégique de narration du management socio-économique. Nous avons sélectionné trois entreprises dans différents secteurs (arts, architecture et activités vétérinaires), provenant de deux pays (France et Espagne) et opérant sur différents marchés : régional, national et international. Le point commun de ces trois cas est qu'il s'agit de recherches-interventions socio-économiques et de petites entreprises sans niveau de gestion intermédiaire. Dans chaque cas, au moins l'un des auteurs de l'article a participé à l'intervention décrite.

Les trois cas avaient suivi le même processus de recherche-intervention socio-économique (Savall & Zardet, 1987, 2015). Tout d'abord, le processus de changement a commencé par une démarche divisée en quatre étapes : 1) diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés, 2) projet d'actions d'innovation socio-économique pour alimenter les décisions stratégiques, 3) mise en œuvre des actions 4) évaluation des réalisations stratégiques. Dans le même temps, la direction et le personnel ont été progressivement formés aux six outils de gestion socio-économique, bien que dans le présent document, nous ne porterons notre attention que sur deux outils: le plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX) et le plan d'actions prioritaires (PAP), car ils sont les principaux réceptacles du récit stratégique du modèle socio-économique. Ces trois cas nous aident à illustrer les caractéristiques du storytelling dans le management socio-économique et à souligner l'importance des techniques de narration dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie:

- Cas 1: Cabinet d'architecture. Fondé il y a 10 ans par trois actionnaires, très différents et très complémentaires. Ils ont commencé sans employé et, en 2020, ils étaient déjà 8 à travailler : 3 fondateurs, 4 architectes employés et 1 assistant. Ses principaux marchés étaient le conseil public, privé et l'urbanisme. Ils avaient porté une attention particulière à obtenir trois niveaux de projets : individuel (maisons), collectif (entreprises, quartier) et urbanisme (ville). Cette spécificité était au cœur de leur modèle d'entreprise, car elle leur permettait d'avoir de nombreux interlocuteurs issus d'univers très différents. L'un des objectifs de la recherche-intervention était de mettre en place des politiques d'anticipation et de gestion proactive car leur principale difficulté était la gestion du temps consacré à chaque type de projet, qui était déficiente. Leurs autres principales difficultés stratégiques étaient de maintenir la motivation des employés et de maîtriser la croissance sans perdre leur identité d'origine.
- Case 2: Clinique vétérinaire. Fondée il y a 56 ans, elle est actuellement composée de 37 personnes : 4 vétérinaires gérants-associés, 11 vétérinaires collaborateurs (profession libérale ou salariés), 22 assistantes vétérinaires (dont 3 assistantes responsables d'activités) et d'un comptable. Les quatre vétérinaires associés rencontraient d'importantes difficultés pour faire évoluer les pratiques et en particulier pour sensibiliser les équipes au facteur économique. Ils consacraient beaucoup d'énergie et de temps à communiquer leurs souhaits d'amélioration auprès des équipes, sans que

cela se concrétise par la suite. Les associés étaient découragés à force de rappeler en permanence les règles de fonctionnement internes. Ils souffraient également d'un manque de reconnaissance quant aux mesures qu'ils avaient prises pour améliorer les conditions de travail des vétérinaires et assistantes vétérinaires, notamment avec de nombreuses embauches de personnel.

Le nombre de départs de collaborateurs étaient très élevé et, malgré une forte croissance du chiffre d'affaires (entre 8 et 12% depuis 3 ans), le résultat d'exploitation était relativement faible. Le taux d'absentéisme était de 11,5%, le taux de rotation du personnel était de 84,5% et le taux d'instabilité du personnel était de 200%. Les enjeux stratégiques de l'intervention socio-économique étaient de fidéliser le personnel et de consolider la croissance économique de la clinique.

- Cas 3. Entreprise de production international de spectacles. Avec plus de 23 ans d'expérience, sa structure organisationnelle est petite, par choix personnel, ce qui permet au directeur de rester un entrepreneur culturel. Malgré sa petite taille, avec seulement 3 personnes travaillant à plein temps, y compris le dirigeant-fondateur, elle a pu être compétitive sur le plan international, et a été une entreprise économiquement performante. La plupart (80 %) de ses activités proviennent de son travail de production de festivals et le reste de l'organisation de tournées. C'était une entreprise espagnole dont le PDG estimait ne plus pouvoir continuer avec les mêmes niveaux de pression et de stress. Il avait des doutes sur l'avenir de l'entreprise et n'était plus motivé pour continuer à y consacrer autant de temps et d'énergie. L'un des enjeux de la recherche-intervention était de l'aider à décider s'il devait fermer l'entreprise, ou poursuivre l'activité mais avec un changement de stratégie et/ou des changements dans le modèle d'entreprise et dans le rôle du personnel pour la durabilité de l'entreprise.
- Nous avons proposé d'utiliser le modèle de management socio-économique avec l'objectif général de : "Clarifier les décisions stratégiques concernant l'avenir de l'entreprise pour continuer à développer le projet avec une plus grande autonomie de l'équipe de travail". Pour ce faire, nous devions piloter un changement dans l'organisation afin de développer un processus stratégique impliquant tout le personnel qui "mettrait en évidence" les possibilités de changer le modèle d'entreprise.

- **Collecte et analyse des données**

Nous avons utilisé les protocoles du modèle socio-économique pour la saisie et l'analyse des données, validés par les chercheurs depuis plus de 40 ans (Savall & Zardet, 2011), et nous avons triangulé les informations obtenues pendant l'intervention en utilisant des sources secondaires clés (budgets annuels, web, rapports d'activité, etc.). Nous avons mené des entretiens individuels et collectifs dans la phase de diagnostic en utilisant un guide d'entretien semi-structuré, pour aborder tous les types de dysfonctionnement proposés par la méthode, nous avons animé plusieurs sessions de projet et deux sessions de formation aux outils stratégiques socio-économique (Tableau 1).

Table 1: Recherche-Intervention Socio-Économique : Principaux dispositifs conduits dans les trois cas

| | Cas 1 | Cas 2 | Cas 3 |
|--|--|--|--|
| 1. Négociation | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Personnes impliquées • Fréquence / durée • Année | 3 associés 3 rendez-vous Sur 4 mois 2017 | 4 associés 3 rendez-vous Sur 4 mois 2018/2019 | Dirigeant 4 rendez-vous Sur 4 mois 2017 |
| 2. Diagnostic | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Personnes impliquées • Fréquence / durée • Année | Toute l'équipe 3 entretiens individuels + 2 entretiens collectifs 2017 | Toute l'équipe 4 entretiens individuels + 5 entretiens collectifs 2019 | Toute l'équipe 4 entretiens individuels + 2 entretiens collectifs 2018 |
| 3. Projet : | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Personnes impliquées • Fréquence / durée • Année | Toute l'équipe 4 séances 2017 | Toute l'équipe 3 séances 2019 | Toute l'équipe 6 séances 2018 |
| 4. Formation aux outils de pilotage stratégique | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Personnes impliquées • Fréquence / durée • Année | 3 associés 1 séance de 3 heures 2017 | 4 associés et 5 managers 2 séances de 2 heures 2019 | 1 dirigeant et 1 employé 2 séances de 1,5 heure 2018 |

Source: élaboration des auteurs

Nous avons analysé des séances de travail (entretiens de diagnostic, séances de groupe de projet, séances de formation-concertation, etc.) réalisées avec le dirigeant et les équipes afin d'identifier quel processus narratif est utilisé avec la méthode socio-économique et dans quelle mesure il permet de déclencher des actions concrètes contribuant à la mise en œuvre stratégique. Nous avons également procédé à la reconstitution du processus de construction du PASINTEX et PAP. Enfin, nous avons mobilisé des techniques transversales de narration (lien histoire / actualité) afin de mettre en évidence le passage de l'imaginaire à l'action réelle.

Cette narration comparée de trois cas différents a été rendue possible par l'utilisation d'une méthodologie commune. Nous proposons ainsi une étude de cas comparative, dans leur dimension longitudinale afin d'identifier les traits majeurs du processus de storytelling stratégique du modèle socio-économique que nous vous exposons dans la partie suivante.

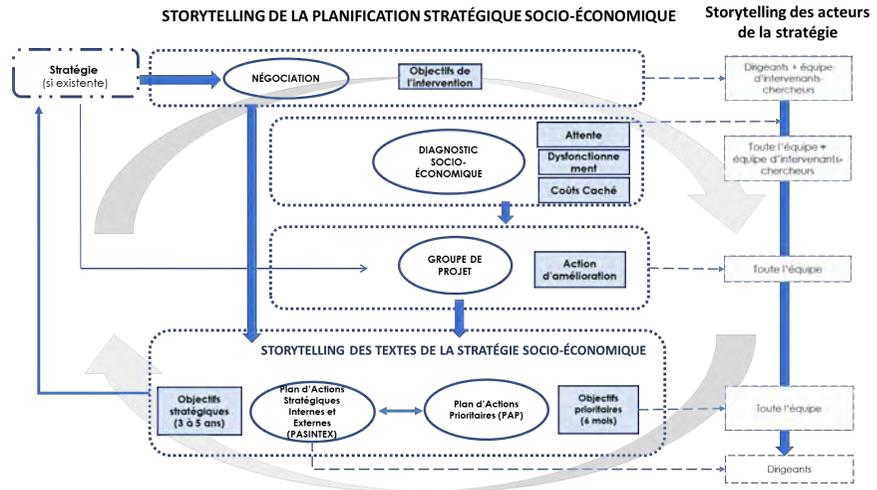
3 - NOURRIR LA STRATÉGIE À PARTIR DE MULTIPLES VOIX ET DE MULTIPLES SOURCES

Dans les méthodes stratégiques classiques, la stratégie est alimentée exclusivement par des réflexions stratégiques du dirigeant et, le cas échéant, de son comité de direction. Ces derniers se basent quelques fois sur une étude de marché ou une analyse stratégique menée par un partenaire externe. Le projet stratégique est parfois rédigé et communiqué comme la « bonne parole ». Ces pratiques ont plusieurs écueils : dans le meilleur des cas, la stratégie se met en œuvre mais avec de nombreux dysfonctionnements et coûts cachés (Savall, Zardet 2005) ; dans le pire des cas, elle reste à l'état de rêve stratégique du dirigeant.

Le management socio-économique part du principe que les techniques de narration participative sont nécessaires dans la direction stratégique et se base sur la métaphore de la méthode « gaz/liquide/solide ». Ce concept s'appuie sur l'analyse suivante : tous les acteurs ont des « gaz » dans leur tête, c'est-à-dire des idées qui permettraient soit d'alimenter la stratégie de l'entreprise, soit d'aider à sa mise en œuvre ou soit de la boycotter. Ces idées sont considérées comme des « gaz » à partir du moment où elles ne sont pas exprimées par les acteurs ou faiblement. À chaque étape de l'intervention, il s'agit de faire parler les acteurs afin que leurs idées passent de l'état gazeux à l'état liquide. Une fois les idées exprimées, la méthode d'intervention socio-économique prévoit des outils « réceptacles » qui vont permettre aux idées de passer de l'état liquide à l'état solide, c'est-à-dire de « l'exprimé » au « formalisé ».

Ce qui fait la force d'une histoire stratégique, c'est la traçabilité (histoire) et le fait qu'elle puisse évoluer dans le temps (évolution). Ainsi, on pourrait croire que tout est linéaire et que la stratégie de l'entreprise à l'origine a été déroulée sur son cycle de vie mais cela est faux. Les invariants (axes stratégiques) peuvent donner lieu à des fléchissements ou à des infléchissements.

Figure 1: Storytelling de la planification stratégique socio-économique: Processus, acteurs et textes



Source: élaboration des auteurs

Tout le moteur stratégique du management socio-économique est de prendre en compte l'évolution naturelle des actions (création, développement, déclin et renouvellement) afin de montrer que ça ne sert à rien de raconter toujours la même histoire, il faut imaginer de nouvelles histoires.

De plus, les histoires racontées lors des entretiens et qui figurent dans le diagnostic socio-économique relèvent du passé, de ce qui n'a pas fonctionné, des plaintes, des souhaits non réalisés. Lorsque nous passons au groupe de projet ou à la formulation de la stratégie, le récit des plaintes est abandonné pour passer à la prise de décision concernant l'avenir souhaité (ante-narrative) (Boje, 2008).

3.1. Raconter la négociation de l'intervention : le rêve du (des) dirigeant(s)

Au début de la négociation du contrat de recherche, l'intervenant-chercheur fait raconter au dirigeant un état des lieux de ses rêves et du contexte stratégique interne et externe (Tableau 2).

Pour le cas de l'agence d'architecture, il s'agissait d'élaborer une politique de gestion du temps et une politique de produits-services pour faire face à la concurrence extrême dans ce secteur d'activité. Mais au-delà de ces aspects très pratiques, la stratégie de l'agence se devait d'être explicitée pour permettre de rêver à plusieurs. Avant, les associés subissaient leur environnement. En effet, les associés n'arrivaient pas à structurer leurs messages stratégiques. Ils étaient très complémentaires dans leurs idées mais leur comportement de « diva » les bloquait dans leur démarche stratégique.

Le rêve du fondateur de la société de production internationale de spectacles était que le projet ait une continuité sans trop dépendre de lui ; il avait atteint le sommet de sa niche de marché, et maintenant il voulait avoir plus de temps pour entreprendre de nouveaux projets. Pour y parvenir, le défi consistait à consolider une équipe de travail autonome, avec de plus grandes responsabilités dans la

génération de revenus, une tâche qui, jusqu'à présent, dépendait exclusivement de lui.

Tableau 2: Objectifs de l'intervention de chaque cas

| <i>Cas 1</i> | <i>Cas 2</i> | <i>Cas 3</i> |
|--|---|---|
| <i>« Impulser une dynamique pour avoir un coup d'avance »</i> | <i>« Prendre soin de son développement »</i> | <i>« Clarifier les décisions stratégiques sur l'avenir avec une plus grande autonomie de l'équipe ».</i> |
| <i>Faire vivre l'atelier dans son nouvel espace</i> | <i>Accompagner les associés dans le pilotage stratégique de la Clinique et dans une croissance maîtrisée de l'activité</i> | <i>S'accorder sur l'avenir stratégique du projet et évaluer la rationalité socio-économique des alternatives de développement de l'entreprise.</i> |
| <i>Fédérer toute l'équipe pour passer le cap</i> | <i>Renforcer les compétences managériales</i> | <i>Intégrer la croissance professionnelle du personnel dans le développement futur de l'entreprise</i> |
| <i>Maintenir les équilibres pour continuer à avancer</i> | <i>Réaliser un diagnostic qualitatif, quantitatif et financier pour se doter d'indicateurs de pilotage de la performance socio-économique</i> | <i>Encourager un changement dans la dynamique de travail qui clarifie la structure de fonctionnement (répartition des tâches, responsabilités, autonomie et objectifs).</i> |
| <i>Développer l'ambition stratégique tout en restant humble</i> | <i>Favoriser une relation privilégiée entre les associés et les collaborateurs autour des outils et méthodes de travail en équipe</i> | |
| <i>Construire un fonctionnement d'atelier en développement durable</i> | | |

Source: élaboration des auteurs

3.2. Le Diagnostic Socio-Économique : commencer avec les rêves de toute l'équipe

Pour l'ensemble du personnel, le storytelling débute dès les échanges réalisés dans le cadre des entretiens de diagnostic socio-économique. Lors des entretiens de diagnostic socio-économique, les managers et collaborateurs racontent les difficultés qu'ils rencontrent dans leur activité professionnelle, ce qui pourrait être amélioré selon eux. Derrière chaque dysfonctionnement cité par la personne, il y a un souhait qui peut être assimilé à un rêve (expectation). La personne identifie un écart entre la situation qu'elle vit au travail et celle qui serait améliorée si une solution alternative était trouvée. Parmi les dysfonctionnements cités certains concernent la mise en œuvre stratégique qui est l'un des thèmes du guide d'entretien, mais certaines phrases-témoins issues des cinq autres thèmes peuvent aussi alimenter le rêve stratégique de l'équipe. Les dysfonctionnements cités par les acteurs se retrouvent ensuite, de façon anonyme, dans un rapport présenté à toute l'équipe. Les phrases ci-dessous (Table 3) sont appelées « phrases-témoins » et sont extraites des diagnostics socio-économiques conduits au sein des trois structures.

Tableau 3: Phrases-témoins extraites du diagnostic socio-économique effectué dans chaque cas

| Cas 1 | Cas 2 | Cas 3 |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • "On aime travailler tous les trois autour de la même table sur les projets, dans les phases de conception mais on n'y arrive pas » Associé • "Il y a beaucoup de choses partagées mais rien de formalisé sur la stratégie. Il faut mettre des mots." Employé | <ul style="list-style-type: none"> • "On passe parfois beaucoup de temps pour arriver à un consensus et derrière ce n'est pas appliqué." Associé • "Il est difficile de trouver sa place car on ne donne pas sa chance pour apprendre bien, des postes sont « sacralisés » et accessibles qu'aux assistantes vétérinaires d'expérience." Employé | <ul style="list-style-type: none"> • J'aimerais consacrer plus d'énergie à des projets plus créatifs, de "conscience", même s'ils ne sont pas rentables". Entrepreneur • "Je pense que la stratégie est de maintenir l'activité, même si parfois il nous confond et soulève de nouveaux projets tels que les programmes de résidences d'artistes". Employé |

Source: élaboration des auteurs

Dans le cadre du diagnostic, une séance d'effet-miroir est organisée d'abord auprès de l'encadrement puis auprès des collaborateurs afin de présenter le rapport du diagnostic socio-économique. La technique de l'effet-miroir implique que les acteurs réagissent sur les dysfonctionnements présentés et précisent s'il s'agit d'un malentendu, d'un dysfonctionnement stratégique délibéré ou d'un dysfonctionnement réel à résoudre. Cette étape permet à chacun de se manifester sur la nécessité ou non de changer l'histoire. C'est souvent l'une des premières occasions pour le personnel de base de pouvoir s'exprimer sur les dysfonctionnements (et par-là ses attentes, ses rêves) sans tabou et sans craindre de représailles.

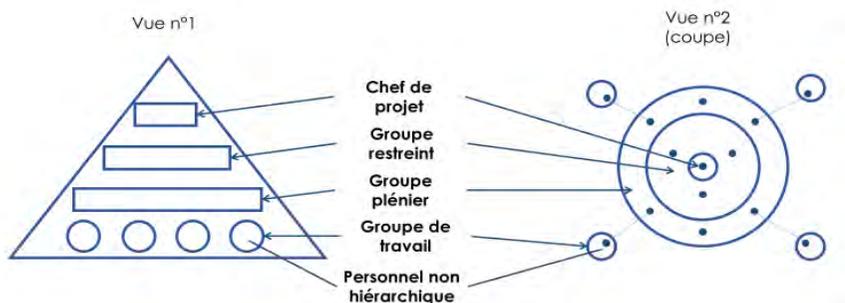
3.3. Le groupe de projet socio-économique : passage aux rêves collectifs

Durant le processus de changement, le groupe de projet recherche des actions d'amélioration possibles pour réduire les dysfonctionnements identifiés dans le diagnostic socio-économique en utilisant le storytelling socio-économique. L'un des objectifs majeurs de cette phase est d'ouvrir le champ de la créativité des acteurs et de favoriser la « gestation » d'actions d'amélioration. Il s'agit d'une phase de créativité canalisée (Savall & Zardet, 1987) qui a pour but de faciliter la création et la mise en œuvre de solutions d'amélioration adaptées. Elle se conclue par une validation des propositions qui vont pour partie alimenter les plans d'actions stratégiques.

Le Groupe de projet d'innovation socio-économique comporte quatre instances imbriquées. 1) Le chef de projet est un membre de la direction, voire même le dirigeant dans le cadre d'une PME. 2) Le groupe restreint est composé des plus proches collaborateurs du chef de projet. Il valide les propositions d'actions d'amélioration et donne les orientations stratégiques. Il prépare aussi la « pièce

de théâtre » (mise en scène) utilisée pour l'animation du groupe plénier. 3) Le groupe plénier est composé des pilotes de groupes de travail ainsi que des experts, encadrant hiérarchique et/ou fonctionnel qui dispose d'un savoir-faire reconnu par la direction. L'objectif de ce groupe plénier est de présenter les solutions d'amélioration développées au sein des groupes de travail afin d'échanger sur les implications managériales et techniques qu'elles nécessitent. Selon Savall & Zardet (1987 ; 2015), « il est en effet essentiel que le projet socio-économique qui comporte nécessairement des actions touchant au management de l'entreprise soit clairement porté par l'encadrement puisque c'est dans ses attributions légitimes » (p.296). Ainsi le dispositif groupe de projet dans ses phases de concertation ne comporte que des membres de l'encadrement dotés de pouvoirs hiérarchiques. 4) Les groupes de travail sont une instance mixte qui favorise la création d'actions d'améliorations. Dans le cadre de la théorie socio-économique, il s'agit d'un des espace-temps dédiés à l'idéation. Chaque groupe de travail est piloté par un encadrant et travaille sur un ensemble de dysfonctionnements appelé « panier ».

Figure 2. Groupe de projet d'innovation socio-économique



Source : élaboration des auteurs

Dans le cas de la clinique vétérinaire, le chef de projet était l'un des quatre associés, il était volontaire et a été choisi par ses collègues associés à l'unanimité pour tenir ce rôle. Le groupe restreint était composé des quatre associés. Le groupe plénier comprenait quatre assistantes vétérinaires, trois vétérinaires salariés, un vétérinaire en profession libérale ainsi que les quatre associés. Quatre thèmes de travail ont été choisis et pilotés par des collaborateurs-experts, car au début du projet la clinique n'avait pas mis en place de managers de proximité. Pour rassurer les collaborateurs ayant accepté de piloter un panier de dysfonctionnements et faciliter le réalisme des propositions, il a été décidé de mettre en place un binôme collaborateur-pilote / associé sur chacun des paniers. Les associés n'ont à aucun moment interféré dans les propositions des groupes de travail mais étaient en accompagnement du pilote pour structurer les présentations.

Ce dispositif « Chef de projet, Groupe restreint et Groupe Plénier » doit se réunir de trois à six reprises, à raison d'une fois par mois, ce qui permet aux groupes de travail de s'organiser dans l'intervalle. Le personnel est donc intégré à la fois à l'origine (dans la phase de diagnostic) mais également lors de la phase d'idéation qui a lieu dans des groupes de travail articulés au groupe plénier. L'avancée du

groupe de projet, via des instances « imbriquées », permet aux collaborateurs d'être fortement intégrés dans cette phase de projet, tout en étant encadrés par les managers, pilotes des groupes de travail. Les propositions stratégiques sont étayées notamment par des balances économiques pour faire un rapport coûts-bénéfices des propositions d'actions.

Les propositions d'amélioration faites par les équipes constituent des « histoires » de transformation, des rêves et la méthode utilisée est dite participative / canalisée. Dans les séances de travail, les équipes écrivent leurs histoires en concertation étroite avec le pilote du groupe de travail. De cette manière, ils se mettent à écrire la future « histoire » de l'entreprise. Dans le cadre du groupe de projet, il est proposé aux acteurs de s'exprimer sur leurs rêves stratégiques afin que la démarche ne soit pas accaparée par des micro-transformations plus proche de « l'intendance » que de la stratégie.

Dans le groupe projet socio-économique, le chef de projet ne peut pas être pilote, il est contraint de déléguer aux managers le pilotage de la recherche d'amélioration par panier de dysfonctionnements. C'est un véritable « apprentissage » pour le dirigeant qui a déjà de nombreux rêves stratégiques en tête. Il apprend ainsi à écouter les rêves des autres membres de son entreprise alors que dans de nombreux cas encore, les managers n'ont jamais demandé à leurs équipes de « rêver ».

Ce dispositif, véritable « machine à rêves », s'inscrit dans un mouvement « descendant / remontant » du storytelling socio-économique puisque le groupe restreint décentralise la recherche d'actions d'innovation et valide les propositions d'améliorations réalisées par le groupe plénier.

4 - DEUX MANIÈRES DE CANALISER LE STORYTELLING STRATÉGIQUE

Tous ces rêves stratégiques qui émergent au cours du groupe de projet et ceux qui suivront, vont être présentés dans deux documents stratégiques, le Plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX) et le Plan d'actions prioritaires (PAP). Tous deux peuvent être expliqués comme des outils de canalisation à différents points du processus stratégique : soit il s'agit de canaliser le rêve individuel d'un dirigeant ou les différentes idées d'une équipe de gestion et ensuite enrichi par les idées du personnel, soit il s'agit de canaliser les propositions d'un groupe de projet. La casuistique est multiple, tout comme la réalité des affaires. Par souci de clarté de la présentation, nous pouvons distinguer deux grands processus de narration de la planification stratégique socio-économique :

- **Process 1: Révision stratégique profonde** : un travail approfondi sur la planification stratégique est effectué, en suivant le processus de diagnostic socio-économique et le groupe de projet.

Le plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX) permet de traduire la stratégie socio-économique à moyen terme de l'entreprise. Cet outil donne une image de la situation stratégique souhaitée pour l'entreprise sur l'horizon 3 à 5 ans. Il comporte deux volets : l'un basé sur la réduction des freins stratégiques (coûts-cachés) et l'autre sur les actions de développement nécessaires ou souhaitées (moteur stratégique), et pourtant

articule des actions simultanées sur l'environnement interne de l'entreprise et sur son environnement externe.

Le PASINTEX est décliné ensuite en plans d'actions prioritaires (PAP) qui disposent d'un horizon stratégique plus court : six mois. Cette étape consiste à démultiplier les actions stratégiques en fonction de leur ordonnancement et de leur horizon de réalisation. Ces outils contiennent les actions d'innovation socio-économiques qui mobilisent les ressources internes de l'entreprise. Les actions stratégiques du PASINTEX deviennent des objectifs prioritaires pour les niveaux hiérarchiques suivants. Ce principe de démultiplication s'applique également entre le PAP de l'entreprise et ceux des managers. De cette manière, la stratégie est présente à tous les niveaux de l'entreprise. Une entreprise qui utilise la méthodologie effectuera ce processus de planification stratégique approfondi tous les 3 à 5 ans, sans que l'intervention des intervenants-chercheurs soit strictement nécessaire.

- **Processus 2 : toilettage de la planification stratégique**, tous les 6 mois pendant la formulation des PAPs ; la créativité du personnel est stimulée et incorporée dans des actions concrètes, et les ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions sont discutées et évaluées. D'autre part, la rédaction du PAP permet au manager d'avoir le temps d'ajuster ses ambitions stratégiques et de commencer à les diffuser en interne. Les équipes ne sont pas obligées d'attendre plusieurs mois et peuvent, à ce stade, ressentir les premiers bénéfices du storytelling socio-économique.

Le PASINTEX est le résultat d'un profond processus de planification stratégique. C'est un outil « chapeau », qui impulse la mise en œuvre stratégique sur les 3 années à venir, mais dans de nombreuses entreprises, il est réalisé plus tard. Il y a des dirigeants qui, après le processus collectif de narration socio-économique, préfèrent commencer à concevoir le PAP, et ce n'est qu'après un ou deux cycles de PAP qu'ils se sentent prêts à faire le PASINTEX.

La réalisation des PAP développe la réflexion stratégique et la capacité de pilotage stratégique des directeurs et des managers. Ces deux outils servent à canaliser l'élaboration de la stratégie et à stimuler sa mise en œuvre, conformément à l'approche systémique de la stratégie proposée par la méthode de planification stratégique socio-économique. Ils ont été conçus pour éviter toute ambiguïté dans l'interprétation de la stratégie et pour garantir l'engagement en faveur de sa mise en œuvre.

Le PASINTEX ne s'alimente donc pas grâce à une séance de travail avec le dirigeant, aussi créatif qu'il puisse être. L'alimentation est progressive, avec des temps individuels et collectifs, alternés. Selon l'étape du processus de changement dans laquelle les acteurs sont, le processus narratif a un « cadre » bien défini qui va conduire au récit d'un ou plusieurs acteurs qui alimentera directement ou indirectement la stratégie de l'entreprise.

Nous remarquons que l'expression multiple et cadrée des rêves stratégiques par le dirigeant et son personnel facilite l'apparition de contenus qui alimentent le PASINTEX. L'écriture de la stratégie au milieu de l'intervention est rendue moins délicate et fait qu'à un moment donné les personnes seront prêtes à parler de stratégie et à l'écrire.

La stratégie n'est pas seulement déclinée comme dans certains processus stratégiques classiques, c'est du partage (double sens : montrer et appropriation)

pour enrichir le PASINTEX et les PAP. Par exemple, dans l'entreprise de production de spectacles, le dirigeant a choisi la stratégie mais sa mise en œuvre a été modifiée / enrichie avec la participation des personnes. Le dirigeant présente ses axes à son équipe en racontant (storytelling) et sollicite l'opinion de ses collaborateurs. On partage des idées stratégiques en cours et pas une stratégie finalisée. Dans l'agence d'architecture, l'un des axes stratégiques est portée par un collaborateur.

Le modèle traditionnel de communication de la stratégie propose aux dirigeants de raconter leurs rêves stratégiques de la façon la plus « lyrique » possible pour convaincre le personnel de l'intérêt de ces rêves et le motiver. Le storytelling socio-économique est basé sur la négociation. Il propose aux dirigeants et aux managers de raconter pour « négocier », mieux se comprendre, se mettre d'accord sur les idées stratégiques de chacun. Le storytelling socio-économique estime que cette caractéristique est l'une des conditions du passage à l'acte et de l'engagement des personnes.

Au sein de l'agence d'architecture, l'enjeu était de négocier les charges de travail administratives entre les associés et les collaborateurs. Auparavant, les collaborateurs avaient une « maman » dans l'entreprise. Pour l'entreprise de production de spectacles, le storytelling socio-économique utilisé dans le cadre de l'élaboration du PASINTEX, a permis de négocier la prise de responsabilités par chacun, avant c'était uniquement le chef qui prenait les responsabilités. Pour la clinique vétérinaire, l'enjeu était de négocier le partage des responsabilités managériales. Avant l'intervention, un seul des quatre associés portait toutes les responsabilités, il avait un temps dédié de 60% à du management de l'équipe. L'élaboration du PASINTEX a permis d'affiner et d'étoffer les axes stratégiques. Les associés ont souhaité que la Clinique devienne un « Groupe » avec plusieurs structures, en intégrant 2 et 3 cabinets vétérinaires satellites supplémentaires pour offrir à une partie de leurs clients une ambiance familiale et une relation de proximité. Ils ambitionnent la réalisation de 4 millions d'euros de chiffre d'affaire pour le Groupe d'ici 3 ans. Ils souhaitent poursuivre la fidélisation de l'équipe en place et le renforcement des compétences, et structurer et asseoir le groupe. La comparaison de ces nouveaux axes stratégiques avec ceux formulés au début de la démarche montre des rêves stratégiques nettement plus ambitieux. Ce sont tous les récits, leur mise en œuvre tout au long des premiers mois de l'intervention et les premiers impacts positifs forts qui ont encouragé ce nouvel imaginaire.

La figure 3 présente les liens entre le rêve formulé par un associé de l'agence d'architecture et le PASINTEX évalué en Février 2020. Elle montre que certaines actions étaient directement liées.

Figure 3. D'une histoire à un axe stratégique

Extrait du "rêve stratégique" d'un associé

Extrait du PASINTEX Agence d'Architecture évalué en Février 2020]

27 décembre 2017

"Vendredi matin, Décembre 2022, lumière blanche et froide..."

Avec T. et H. [associés] nous avons pris la matinée. Nous sommes à la terrasse d'un café dans le quartier Laubis à Toulouse (France). Nous faisons l'évaluation des cinq dernières années. C'est l'occasion pour nous plutôt de marquer un point d'étape. Nous avons beaucoup voyagé ... à commencer par le déménagement de l'atelier, quatre ans plus tôt. Toujours dans le quartier St Michel mais plus grand et plus lumineux que le précédent. [...]

Nous réalisons des missions de conseil qui parfois aident à définir de nouveaux projets de vies [...]

L'outil prévisionnel nous donne de la visibilité sur nos activités pour 18 mois [...]

Nous organisons même parfois des voyages d'études, nous revenons juste d'Inde.

| Axes Stratégiques | Objectifs Prioritaires | Actions Prioritaires | Porteurs | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|--|---|--|-----------|------|----|------|----|------|----|
| | | | | S1 | S2 | S1 | S2 | S1 | S2 |
| Réaliser des actions pour les clients internes et externes | Faire vivre l'atelier dans son nouvel espace | Inaugurer le nouvel atelier | Tous | | | | X | | |
| | Mobiliser l'équipe autour de nouveaux projets | Noter des contacts avec les secteurs privés et publics | T / D / H | | | | | X | |
| Penser pour obtenir un avantage compétitif | Développer l'ambition stratégique de tous | Piloter et maîtriser la planification | Tous | | | X | X | X | X |
| Fédérer l'équipe | Soigner la saturation mentale | S'échapper dans des voyages d'études | Tous | | | X | | | X |

Source : élaboration des auteurs

Les séances de travail qui suivent l'élaboration des PAP et du PASINTEX mobilisent également le storytelling socio-économique pour faire raconter aux acteurs comment se déroule la mise en œuvre des actions, lister les avancées ainsi que les difficultés sur chaque action prioritaire.

Le PASINTEX et le PAP permettent également de piloter la mise en œuvre des rêves stratégiques. Ces outils sont dits « vivants, car évolutifs et utilisés avec une fréquence régulière par les équipes. Elles vont pouvoir comparer ce qu'elles ont voulu faire (le projet stratégique écrit dans le PASINTEX ou le PAP) et ce qu'elles ont réussi à mettre en œuvre. Ce comparatif régulier entre le rêve stratégique et la réalité va déboucher sur des décisions d'ajustement afin que les équipes ne soient pas frustrées / découragées ou « perdues ».

Dans le cas de la clinique vétérinaire, le storytelling socio-économique a notamment permis de débloquer les associés qui ne parvenaient pas à choisir une nouvelle organisation interne et à équilibrer la répartition des missions. Avant le démarrage de l'intervention socio-économique, les quatre associés ne parvenaient pas à identifier un mode de management des personnes efficace et leur permettant de privilégier leur cœur de métier. Le rêve stratégique de l'un des associés était de recruter un directeur des ressources humaines afin de « libérer » les associés de toutes contraintes de management des personnes et de résoudre le déséquilibre dans la répartition des missions. L'une des premières séances a été réalisée avec les quatre associés pour écrire le récit des acteurs en place, des rôles de chacun et des principaux problèmes dans l'organisation de la clinique. Le récit a été retranscrit en direct par l'intervenant-chercheur sous la forme d'un dessin. Cela a notamment permis aux associés de visualiser les principaux écueils de leur mode d'organisation initial. Dans une seconde séance de travail, l'hypothèse d'un directeur des ressources humaines a été écartée et les associés ont construit le récit d'un nouvel organigramme qui rendait possible le management des collaborateurs par des chefs d'équipe. Le nouvel organigramme a ensuite été discuté avec chaque manager envisagé pour intégrer leurs attentes sur ce sujet stratégique. Lors d'une nouvelle séance de travail, ces nouveaux managers ont ensemble décrit quel mode de management ils souhaitaient réaliser (missions hiérarchiques, fréquence des réunions d'équipe, soutien des associés sur les activités...).

En fin de première année d'intervention socio-économique, l'intervenant fait parler le ou les dirigeants et leurs collaborateurs clés sur les transformations réalisées et leurs impacts. Le processus narratif est volontairement utilisé à nouveau pour encourager les acteurs à consolider leurs résultats. L'objectif caché est de leur permettre de prendre conscience que la participation de toute l'équipe aux transformations et à la construction des plans d'actions améliore le taux de mise en œuvre stratégique et ses impacts. Dans l'encadré ci-dessous, nous présentons les principaux impacts obtenus dans chaque organisation étudiée.

Tableau 4. Extraits des impacts collectés en fin de première année d'intervention

| Cas 1 | Cas 2 | Cas 3 |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Déménagement réussi • Organisation d'un séjour au Japon pour étudier l'architecture avec toute l'équipe autofinancé par le recyclage des coûts cachés • Gain d'un concours | <ul style="list-style-type: none"> • Progression annuelle du chiffre d'affaires de la Clinique de 17 % , voire de 20% pour l'activité scanner qui est une nouvelle activité de la clinique alors que les deux années précédentes +9%, +12% • Nette réduction du taux de rotation du personnel : 20 départs de collaborateurs contre 4 départs l'année de l'intervention socio-économique, ce qui sous-tend une meilleure fidélisation des collaborateurs • Nouvelles répartitions des activités entre associés pour un meilleur équilibre de la charge de travail • Passage d'une Clinique à un Groupe avec de nouveaux locaux et une croissance externe | <ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique pour les deux prochaines années, qui était en quelque sorte dans l'esprit de l'entrepreneur (de manière floue). Un nouvel axe stratégique s'est développé qui a stimulé le personnel à faire quelque chose avec des "valeurs" et une créativité intérieure. • Une nouvelle dynamique de travail plus synchronisée. Plus de temps consacré à la stratégie, ce qui donne un sens à l'activité quotidienne. • + 37% d'augmentation de la productivité humaine |

Source: élaboration des auteurs

Dans le cas de la Clinique vétérinaire, la réalisation de leurs rêves d'une croissance portée par toute l'équipe, d'un meilleur partage des responsabilités a débouché sur une plus grande sérénité stratégique des associés. Dans ce nouvel environnement interne et externe, la révision du PASINTEX est l'occasion pour eux de formuler de nouveaux rêves stratégiques (être une clinique de référence) qu'il serait nécessaire d'entretenir avec le processus narratif socio-économique afin d'en assurer la mise en œuvre. Dans le cas de l'agence d'architecture, le storytelling socio-économique mobilisé pour alimenter le PASINTEX et le PAP a permis d'accroître la cohésion interne et de passer d'échanges « stériles » à des échanges « productifs ».

5 - LA PLANNIFICATION STRATÉGIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE DU STORYTELLING : CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

Les sept principales caractéristiques qui définissent la manière dont la planification stratégique socio-économique utilise le storytelling pour intégrer l'imaginaire du personnel dans l'élaboration de la stratégie et pour assurer sa mise en œuvre sont les suivantes :

1. La technique générique mobilisée par l'intervenant-chercheur, lorsqu'il fait raconter aux personnes une histoire, est l'utilisation d'un cadre ce qui signifie que, dans aucun cas, les personnes se retrouvent dans un processus non directif. Les éléments constitutifs du cadre sont rigoureusement définis dans le processus d'intervention socio-économique et dans la définition des outils du management stratégique socio-économiques. Dans la démarche de storytelling socio-économique, le respect de la hiérarchie est également un élément constitutif du « cadre ». Le dirigeant et les managers sont les premières personnes sollicitées pour alimenter le planning stratégique et restent « pilotes » de chaque séance utilisant le storytelling socio-économique.
2. Une seconde caractéristique commune à tous les processus narratifs socio-économique est qu'ils mobilisent systématiquement la méthode participative. L'intervenant-chercheur va faire en sorte qu'il n'y ait jamais qu'une seule personne qui raconte une histoire. Le processus narratif est toujours participatif, c'est un groupe de personnes. Dans la construction du ou des PAP, le dirigeant et les managers ne construisent pas la stratégie de façon isolée ou cloisonnée. Les managers réalisent une esquisse des plans d'actions en reprenant les axes stratégiques communiqués par la direction et en formulant quelques objectifs prioritaires, puis ils organisent une réunion spécifique avec leur équipe pour intégrer des souhaits d'objectifs stratégiques complémentaires et des actions prioritaires.
3. Comment garantir la participation du personnel dans un cadre hiérarchique ? grâce à l'utilisation des méthodes de pédagogie interactive (Savall, Zardet 2017) et de négociation entre un manager et un collaborateur dans le cadre d'une démarche top-down et bottom-up. Les dirigeants décident des objectifs à long terme, des actions stratégiques. Afin de mettre en œuvre ces actions, il est nécessaire de raconter des histoires de haut en bas à travers la pédagogie interactive; la direction n'impose pas la stratégie ni les actions, elle négocie et signe des « contrats » avec les employés. Ces principes sont

intégrés dans tous les outils stratégiques de management socio-économique. La méthode de storytelling socio-économique est utilisée à chaque étape et à chaque niveau d'équipe, cela permet de faire fonctionner une sorte d'« ascenseur », une démarche de storytelling top-down / bottom-up participative.

4. Toutes les histoires racontées sont ensuite écrites (rédigées et/ou dessinées). C'est la quatrième caractéristique, qui est en lien avec la méthode gazeuse/solide mobilisée dans le storytelling socio-économique. Les dysfonctionnements liés à la mise en œuvre stratégique sont écrits dans un rapport, les propositions stratégiques issues des groupes de projet se retrouvent dans un document de synthèse, les idées stratégiques exprimées lors de séances de formation peuvent être inscrites dans le PASINTEX et le PAP. La formalisation des histoires stabilise et donne du poids aux rêves et aux idées stratégiques exprimées par les acteurs. La formalisation et les échanges qui se font autour sont un « signal », cela donne aux équipes une sorte de « feu vert », de validation pour leur signifier qu'il y aura une action sur les dysfonctionnements ou un développement stratégique. Lorsqu'elle est encore en discussion, cette première formalisation sert, tout du moins, de base d'échanges pour une stabilisation plus rapide. L'équipe peut se préparer ensuite au pilotage des actions et à leur mise en œuvre, sans craindre qu'on leur reproche un gaspillage de ressources.
5. Dans le storytelling socio-économique, il est fondamental que les histoires racontées puissent être, au moins partiellement divulguées et/ou montrées. Il est bien évident que la transparence sur les projets stratégiques reste dosée. En connaissant de manière claire les intentions de l'entreprise, les acteurs peuvent alors mieux se manifester pour indiquer leur adhésion ou pas. Le dirigeant n'est alors pas « plongé » dans un idéal virtuel où le personnel serait soumis à sa volonté stratégique et où il serait « évident » que toute l'équipe participe à la mise en œuvre stratégique. Il peut identifier, avec une plus grande clarté les personnes qui sont motivées et volontaires pour piloter une ou plusieurs actions prioritaires.
6. La sixième caractéristique : les histoires racontées entre le dirigeant, ses managers et collaborateurs sont essentiellement orientées sur les résultats immédiats à réaliser. Or, les réflexions basées uniquement sur le résultat immédiat ne favorise pas l'imaginaire et donc les rêves. C'est l'alternance résultats immédiats / création de potentiel qui le favorise. Par exemple, nous avons observé que certaines équipes dont le discours est uniquement orienté sur des opérations de gestion courante ne voient plus de dysfonctionnements, de coûts cachés car ils ne rêvent plus. Dans le cas de l'agence d'architecture, faire de l'urbanisme relevait de la création de potentiel, car ce type d'affaire demande beaucoup de ressources à court terme et ne sont rentables qu'à moyen et long termes. Le storytelling réalisé dans le cadre du PASINTEX et du PAP va donc contrôler que les échanges portent autant sur les résultats immédiats que la création de potentiel. Cette dernière devra ensuite être pilotée afin d'éviter que les équipes retombent dans la fatalité, que les personnes se freinent et que la stratégie devienne « timorée ». Les histoires racontées évoluent, toujours en se questionnant sur la pertinence de leur mise en œuvre.

7. Le storytelling socio-économique facilite et encourage le passage à l'acte par l'utilisation d'outils de mise en œuvre stratégique. Les acteurs sont sollicités dans le cadre des séances de travail pour s'exprimer en particulier sur les colonnes « actions prioritaires » du PASINTEX et du PAP. Cette colonne permet à l'entreprise de « traduire », très simplement et rapidement, le rêve stratégique et de l'orienter vers la mise en œuvre. Les équipes sont invitées à raconter par quels moyens elles pourraient atteindre les objectifs stratégiques identifiés dans les outils. Il est souhaitable que la formulation de l'action prioritaire choisie se rapproche le plus possible de l'histoire stratégique qui a été racontée par le ou les collaborateurs. Cela fait partie du storytelling socio-économique. Cette technique valorise et responsabilise les acteurs qui s'expriment. On est loin de la sacralisation du discours stratégique du dirigeant ou de son équipe de direction. Les mots que chaque personne utilise pour raconter ses rêves stratégiques sont importants et considérés, et pas uniquement ceux du dirigeant.

6 – CONCLUSION

À chaque étape du management socio-économique, les processus narratifs individuels et collectifs sont mobilisés afin d'aligner les rêves stratégiques et opérationnels avec la réalité.

Nous pouvons affirmer que le management socio-économique mobilise des techniques narratives spécifiques pour assurer la participation du personnel à la création et à la mise en œuvre de la stratégie, c'est-à-dire que le personnel comprend et accepte la stratégie parce qu'il peut voir comment la stratégie organisationnelle est "liée" à sa propre stratégie personnelle (Savall & Zardet, 1995).

L'ensemble des outils et dispositifs prévus pour accompagner le dirigeant et ses équipes utilisent le processus narratif et permettent à tous les membres de l'entreprise de participer à l'écriture de la stratégie. Pour autant, il ne s'agit que d'enveloppes (contenant) dont l'objectif est de récolter des contenus. Ainsi, les discours des personnes, qu'ils soient basés sur leurs histoires ou sur leur imagination alimentent les outils de management socio-économique qui, par leur articulation, se traduisent en réalité concrète pour les acteurs : des actions.

Le processus narratif est assez similaire à chaque étape, mais selon l'étape de l'intervention socio-économique le cadre (objectifs / règles du jeu) ou le périmètre (nombre de personnes) peut changer. Il s'agit ici de stimuler les personnes à s'exprimer, à verbaliser ce qu'elles pensent afin de pouvoir rendre visible aux autres ce qui d'ordinaire est intime (envies) ou caché. La dialectique visible-cachée est au cœur de chaque étape du processus de management socio-économique qui vise progressivement à éclairer les boîtes noires sans « aveugler » tout le monde.

La stratégie ne se nourrit pas seulement de l'avenir et du futur. Dans ce processus, le dirigeant apprend à piloter le semestre comme élément stratégique et ainsi favorise l'articulation des ces derniers pour atteindre le dessin (ou dessein) attendu, l'axe stratégique.

Enfin, le storytelling socio-économique facilite les réglages qui sont nécessaires, l'assemblage d'histoires et les connexions entre-elles. De prime abord, il semble difficile de connecter toutes les histoires des personnes entre elles : une étape importante est donc de faire s'exprimer les personnes sur les dysfonctionnements pour qu'elles se rendent compte qu'elles peuvent trouver des convergences et des spécificités à leurs problèmes et négocier des transformations. Ce principe, appliqué aux ambitions stratégiques, constitue un avantage compétitif à fort valeur ajoutée, synonyme de déclinaison stratégique.

L'utilisation du storytelling en stratégie semble extrêmement séduisante. En effet, une stratégie a pour objectif d'emmener un ensemble de personnes dans une direction commune. De plus en plus de dirigeants se mettent ainsi dans la position du speaker qui raconte un pitch convaincant ayant pour but de faire rêver leurs équipes. Pourtant, raconter une histoire et s'assurer qu'elle se matérialise est beaucoup moins aisée et nécessite un grand pilotage et du courage. Le courage de dire, certes, mais aussi celui de libérer la parole. C'est à partir de cette étape que le process appliqué à la stratégie prend toute son utilité (diagnostic, groupes de projets, outils ...). Ce courage est aussi celui de faire. En effet, dans la méthodologie proposée, le faire est plus important que le dire et ce n'est qu'en participant aux étapes d'une stratégie que les personnes pourront prendre conscience de sa matérialité. L'évanescence est atténuée et c'est bien au dirigeant d'être courageux pour faire en sorte que les personnes ne s'échappent pas. Enfin, le courage du dirigeant de se remettre en cause et de se rendre compte qu'il est faillible, et que quelquefois il vaut mieux écrire une nouvelle histoire à plusieurs que de convaincre les autres que la sienne est la meilleure (négociation). Ce processus a pour limite d'avoir une apparence très technique, linéaire et trop réglée dans sa partie intervention. En effet, tout part d'un diagnostic suivi d'un projet. Cela peut donner l'impression de restreindre la créativité des acteurs. Mais cela n'est qu'une impression, positionnée dans un espace-temps spécifique, car c'est bien en exprimant des difficultés que les acteurs peuvent libérer leur créativité.

La dernière limite que nous identifions repose sur la nature même d'un processus itératif. En effet, il est parfois difficile de s'extraire d'un carcan technique linéaire extrêmement réglé pour laisser une séance, une histoire ou un outil se dessiner au fur et à mesure. Dans les nombreuses recherches-interventions conduites par l'équipe de l'ISEOR, ce n'est pas tant sur le degré de génie de la stratégie que tout se joue mais dans la capacité pour un dirigeant à accepter que tout peut évoluer, que s'évalue la qualité d'une stratégie. Nous lançons une séance de travail avec les acteurs, mais nous ne savons pas vraiment comment elle va se terminer : comme une histoire vivante en somme !

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. (2014). "Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power". *Journal of Management Studies*, 51(2), pp. 175-201. doi: 10.1111/joms.12059
- Boje, D.M. (1991a), "Consulting and change in the storytelling organisation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 7-17, available at: <http://doi.org/10.1108/EUM0000000001193>
- Boje, D.M. (1991b), "The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm", *Administrative Science Quarterly*, No. 36, pp. 106-126, available at: <http://doi.org/10.2307/2393432>
- Boje, D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, SAGE Publications, London.
- Boje, D.M. (2008). *Storytelling Organizations*, SAGE Publications, London.
- Boje, D.M. (2014), *Storytelling Organizational Practices: Managing in the Quantum Age*, Routledge, New York, NY.
- Fenton, Ch. & Langley, A. (2011). "Strategy as Practice and the Narrative Turn". *Organization Studies*, vol. 32(9) pp. 1171–1196.
- Kryger, A. (2017):
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). "Strategizing: The challenges of a practice perspective". *Human Relations*, 60, 5–27.
- Spear, S. & Roper, S. (2016), "Storytelling in organisations: supporting or subverting corporate strategy?". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 516-532.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). "Strategy as Practice: Taking Social Practices Seriously". *Academy of Management Annals*, 6, 285-336.
- Whittington, R. (2006). "Completing the practice turn in strategy research". *Organization Studies*, 27, 613–634.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2004, 2007, 2015). Maîtriser les coûts et les performances cachés, 6ème éd., Paris: Economica // English Translation : *Mastering Hidden Costs and Performances*, IAP Publishing.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995, 2005, 2017). L'ingénierie stratégique du roseau. Paris: Economica, 1ère ed. 1995; 2nd edition : English Translation *Strategic Engineering of the Reed*, Palgrave.