



--
Pascal Croset



L'aventure stratégique

Penser l'entreprise et son devenir

La banque, l'hôpital et l'opérateur télécom



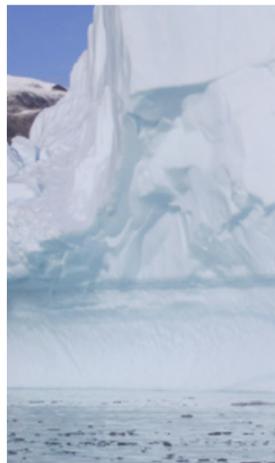
int@dyn
éditions

Trois entreprises très différentes : une banque mutualiste (la Banque Populaire Grand Ouest), un opérateur de télécommunications intégré (ONATi) et un centre de lutte contre le cancer (Gustave-Roussy).

Une volonté commune de leur dirigeant de mener une réflexion stratégique, malgré le contexte difficile d'une année 2020 très perturbée.

Une même méthode d'élaboration stratégique et une même équipe pour les accompagner, résolument ancrées dans les principes de l'intelligence collective.

Ce livre rend compte de ces trois aventures. Il éclaire de l'intérieur ce qui apparaît souvent comme une boîte noire et donne à penser l'aventure stratégique d'une façon peu commune.



AVEC

Maurice Bourrigaud	directeur général	Banque Populaire Grand Ouest
Jean-Charles Soria	directeur général	Gustave-Roussy
Yannick Teriierooiterai	président	ONATi
François Duvillard	dirigeant	Sidas
Jean-Pierre Delangle	dirigeant	Sidas
Aurélié Dantzikian	présidente	Lamy Lexel
Michel Masoëro	ancien président	Lamy Lexel
Pierre-Michel Blanco	directeur général	Qualirec

ET UNE POSTFACE « DE » ET « AVEC »

Mostafa Terrab	président directeur général	Groupe OCP
----------------	-----------------------------	------------





DÉJÀ
PARUS

L'aventure stratégique *Penser l'entreprise et son devenir*

L'entreprise et son mouvement
Acte 1 – « *Libérons les énergies* »
Éditions disponibles en anglais et arabe

Les éditions Int & Dyn sont le prolongement de la façon dont nous pensons et pratiquons notre métier de consultant au sein du cabinet Int & Dyn. C'est-à-dire en articulant la pensée et l'action, la parole et l'écrit, dans le cadre d'une relation particulièrement engageante avec nos clients. Accorder ici un temps spécifique à l'écrit et lui donner la forme d'un livre exprime encore d'autres volontés : celle du partage et du rebond, et ainsi, modestement mais résolument, celle de s'inscrire dans le monde des idées. Notre volonté ? Être et rester en lien étroit avec le réel, et donc avec les acteurs qui le construisent. Notre credo ? Prendre du recul, écrire et conceptualiser sans jamais quitter les femmes et les hommes qui vivent et imaginent les petites histoires et bâtissent la grande.

Pascal Croset est Docteur de l'École polytechnique en sciences de gestion. Il débute son activité professionnelle dans le monde du conseil avant de rejoindre la direction générale du CNRS, dont il dirige le service analytique pendant six ans. Il retourne ensuite dans le conseil en management, puis crée et dirige pendant dix ans le cabinet Praxeo-Conseil, spécialisé dans l'accompagnement de dirigeants et l'analyse stratégique, la conception et la mise en œuvre de projets de transformation. En 2013, il reçoit le prix « Fondation Manpower–Groupe HEC du livre en management de l'année » pour *L'Ambition au cœur de la transformation* (éditions Dunod). En 2015, il fonde, avec Ronan Civilise, la société de conseil Int & Dyn.



Pascal Croset

L'AVENTURE STRATÉGIQUE

Penser l'entreprise et son devenir

La banque, l'hôpital et l'opérateur télécom



Il est sage de se demander si le livre que l'on s'apprête à écrire en vaut vraiment la peine. « Pourquoi? » et « pour quoi? » écrire ce livre, quelles en sont la cause et la finalité?

Le « pourquoi? » tient à sa matière. Aux aventures vécues quasi simultanément dans plusieurs organisations : une banque mutualiste, un centre de lutte contre le cancer et une entreprise de télécommunications. Et dans des régions aussi diverses que ces activités : le Grand Ouest, la région parisienne et la Polynésie française. Ces aventures furent belles parce que vécues auprès de gens passionnés et engagés, dans des contextes difficiles (en pleine crise covid) et parce qu'elles portaient sur un sujet à fort enjeu, puisqu'il s'agissait pour nous d'accompagner ces organisations dans l'élaboration de leur projet stratégique. Ce livre existe donc d'abord parce que ces aventures ont elles-mêmes existé et qu'il nous semblait qu'une telle matière avait des choses à dire et méritait d'être partagée. La cause, c'est donc la matière.

Le « pour quoi? », c'est la volonté de contribuer, avec et aux côtés des acteurs de terrain, au mouvement des idées. Car ce chemin de l'élaboration stratégique dans ces trois

organisations ne s'est pas fait au hasard. Il s'est appuyé sur un socle de convictions partagées, par les dirigeants et par nous-mêmes. Un accord de principe sur des principes, ceux qui allaient nous guider pendant le temps de l'exercice. Des convictions que l'on peut rassembler sous un même étendard, celui de l'intelligence collective. Des convictions qui, mises à l'épreuve de la réalité, révèlent les contours de nombreux sujets, d'une façon qui va souvent à l'encontre d'idées reçues et de pratiques établies.

Si ce livre existe, c'est enfin parce que les principaux acteurs que l'on y croise ont accepté d'y figurer. Pour autant, aucune des idées que nous y développons ne les engage. Nous avons tenu à ce que le dernier mot leur soit laissé, aussi librement que le permet une carte blanche.

Nous avons dit la cause, nous avons dit la finalité. Il nous reste à espérer que le lecteur prenne quelque plaisir à cette lecture, celle d'un livre que nous avons pensé comme un voyage, c'est-à-dire comme un miroir sans tain.

Pascal Croset

SOMMAIRE

Le projet stratégique d'entreprise

- L'exercice stratégique dans un monde incertain 13
- Une responsabilité et des choix de dirigeant 21

Faire connaissance...

- La Banque Populaire Grand Ouest 29
- Le centre de lutte contre le cancer Gustave-Roussy 35
- ONATI, opérateur de télécommunications intégré 43

Discours et Méthode

- Retour sur le discours de la méthode 53
- Le discours de notre méthode (Int & Dyn) 59

Se préparer, c'est déjà partir

- La boussole des intentions 75
- Expression et mise à l'épreuve des intuitions d'ambition . . . 89

Le travail collectif de formulation

- Deuxième cercle, ouverture et rencontre 107
- Formulation (De quoi parle-t-on ?) 121
- Formulation (Que cherche-t-on à savoir ?) 135

Au cœur de l'intelligence collective

- Analyse et approfondissement 147
- Les autres matériaux 157
- La gouvernance 169

Dans (et avec) quel(s) sens ?

Le processus de finalisation	179
Le code source	199

Très courte escale

Capital et Transition(s)	211
Premières encablures	223

Variations

Lamy Lexel	235
Sidas	241
Qualirec	247

Regard int & dyn

Points communs, parcours apprenant et « poids » de la pensée	253
---	-----

Cartes blanches

Aurélié Dantzikian & Michel Masoëro, Lamy Lexel	261
Jean-Charles Soria, Gustave-Roussy	265
Pierre-Michel Blanco, Qualirec	269
François Duveillard & Jean-Pierre Delangle, Sidas	271
Maurice Bourrigaud, Banque Populaire Grand Ouest	277

Postface

De... Mostafa Terrab	283
Avec... Mostafa Terrab	287

Remerciements	293
--------------------------------	-----

LE PROJET STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE



Où l'on s'accordera sur le fait qu'on n'a pas dit
grand-chose une fois qu'on a dit « stratégie »
ou « projet stratégique ».

Où l'on prendra la mesure du défi que représente
le fait de « penser l'entreprise et son devenir ».

Où l'on reconnaîtra aux dirigeants
le poids de leurs responsabilités.

L'EXERCICE STRATÉGIQUE DANS UN MONDE INCERTAIN

« *Le monde est complexe et incertain.* » Vraiment ? Oui, vraiment. Ce n'est pas seulement un slogan apparu dans les années 1980. Tellement de phénomènes interagissent entre eux qu'ils rendent la compréhension du monde inaccessible à l'esprit humain. Quant à ce qui va se passer demain, qui peut avancer quelque certitude que ce soit ? Ces deux notions sont liées : c'est parce que notre capacité à comprendre est limitée que nous ne savons ni prévoir, ni prévenir une majorité d'événements.

Face à ce constat de nos propres limites, il faut bien concéder à l'Homme une qualité : celle de ne pas renoncer ! Sa soif de comprendre est égale à celle d'agir, et les limites sont pour lui une irrésistible invitation au dépassement. Avec plus ou moins de bonheur dans les résultats, « pour le meilleur et pour le pire », pourrait-on dire.

Ce monde d'incertitude et de complexité vaut tout autant pour les entreprises (ou pour toute autre forme d'organisation : administration publique, association...) et ce, quelle que soit leur taille. Parce que toute structure, aussi petite soit-elle, est inscrite dans un environnement qui, même s'il n'est pas le monde, est dépendant de la

marche du monde. Dépendant de l'économie, du climat, de la politique, du social, de la technologie, du sanitaire... Un monde qui, pour une majorité d'entreprises, est aussi concurrentiel, c'est-à-dire qu'à l'incertitude généralisée, il faut ajouter celle qui provient du jeu des compétiteurs.

C'est dans la nature des entreprises d'évoluer dans un monde... qui évolue. Plus il évolue vite, plus elles doivent développer des capacités d'agilité, de réactivité, d'apprentissage. Ces notions sont d'ailleurs dans l'air du temps, à la mode. Ce qui ne l'est plus du tout, à la mode, c'est un exercice qui prend des formes et des noms différents, mais apparentés : celui des « plans ou projets stratégiques », des « projets d'entreprise » ou des « projets d'institution ». C'est un exercice qui a connu ses heures de gloire dans les années 1950, sous le terme de « planification stratégique », mais qui fait beaucoup moins parler de lui depuis que les crises en tous genres se succèdent comme des vagues incessantes, à une fréquence élevée, rebattant à chaque fois sérieusement les cartes. Il y avait là de quoi sonner le glas d'un exercice qui prétend exprimer une volonté et la porter à un horizon de trois, voire cinq ans.

Et pourtant, le projet stratégique a la peau dure, il perdure, tout en s'étant profondément transformé. Tout simplement parce qu'il répond au besoin des entreprises de penser leur avenir, de penser leur devenir. Qu'importe l'incertitude, et même au contraire : plus l'avenir est incertain, plus il est nécessaire de mieux comprendre le monde dans lequel on évolue et de dire sa volonté de s'y inscrire, d'y imprimer sa marque et de moins le subir.

Les trois organisations que nous allons suivre dans cet ouvrage illustrent pleinement ce point de vue. Nous

verrons plus loin sur quelle base et comment, pour chacune d'elles, s'est engagé le processus d'élaboration stratégique. Ce que l'on peut dire dès maintenant, c'est qu'il est intervenu juste avant le début de la crise covid pour la banque et l'hôpital, et au cœur de cette crise pour l'entreprise de télécommunications. Nous avons donc à peine entamé le processus que pour deux des entreprises s'est posée la question de savoir que faire : est-ce que l'on continue ? Est-ce que l'on arrête ? Est-ce que l'on suspend ? La banque, comme l'hôpital ou les télécommunications, sont des activités dites « essentielles » au regard de la crise sanitaire. Elles ont été, on le comprend, extrêmement sollicitées, en plus d'avoir à gérer leur propre adaptation aux règles de confinement : accueillir des malades et mettre à disposition des lits de réanimation, mettre en place en urgence les PGE (Prêts garantis par l'État), assurer la bande passante et le soutien technique nécessaire à toutes les activités passées en distanciel.

La réponse des dirigeants a été rapide : « *La crise que l'on vit ne fait que renforcer la nécessité que nous avons de mener cet exercice.* » Que l'on mesure bien le poids, le courage aussi, de cette décision : ces dirigeants savaient très bien que la méthode que nous leur avons proposée (que l'on découvrira au chapitre 7) était synonyme de forte mobilisation, notamment de l'équipe de direction. Un engagement qui n'était pas uniquement symbolique, mais qui impliquait davantage de travail, de bande passante aussi à dégager sur plusieurs mois.

Leur message a donc été on ne peut plus clair : « *Cet exercice stratégique nous est essentiel.* » Avec cette idée complémentaire que, dans le paysage de demain, celui d'après la crise, l'acteur qui aurait en main un projet stratégique

serait plus armé que les autres. Ce qu'ils nous disaient ainsi, c'est que plus l'incertitude est grande, plus il est important d'avoir une volonté forte, qui porte un certain horizon, afin de ne pas être uniquement dans l'adaptation et la réaction. Une volonté qui, pour pouvoir s'inscrire efficacement dans une réalité tumultueuse, doit être éclairée. Ce n'est pas juste une vision, ce doit être le fruit d'une pensée, d'un travail. Une pensée de l'entreprise et de son devenir.

Si cet exercice du projet stratégique d'entreprise résiste à l'offense du temps – étant toujours là, au-delà de l'effet de mode –, c'est bien qu'il a en lui-même de profondes voire d'irremplaçables vertus. Elles tiennent à ce qui en fait sa singularité.

LE PROJET STRATÉGIQUE : LE TOUT ET LE TEMPS

Cet exercice est en effet le seul à penser l'entreprise (ou toute autre forme d'institution) à la fois dans sa totalité et dans le temps. Et à le faire autour d'une question ouverte : que voulons-nous devenir ?

Que l'on mesure un instant le défi intellectuel, cognitif, que cela représente : penser l'entreprise dans sa totalité, dans son environnement, dans le temps et de façon ouverte quant à l'issue de la réflexion. Cela implique de se doter d'une représentation capable d'intégrer une pluralité de dimensions : humaine, technique, économique, financière, productive, organisationnelle, managériale, sociale, commerciale, logistique... Puis, de mettre cette représentation en rapport avec une compréhension du

monde environnant, celui-là même dont on a dit toute l'incertitude qui le caractérise (les marchés, les clients ou bénéficiaires, les fournisseurs, les technologies, les réglementations...). Et d'ajouter à cela la capacité de se projeter à quelques années, quand des milliers de chercheurs et les plus puissants ordinateurs de la planète peinent à nous dire le temps qu'il fera le lundi suivant.

Il y a régulièrement dans la vie d'une organisation des questions hautement stratégiques qui surviennent, se posent et sont à instruire, comme s'interroger sur une fusion, sur le choix irréversible d'une technologie ou sur un investissement colossal. Ce sont là des questions éminemment stratégiques, dont les conclusions engageront l'entreprise dans son ensemble. Mais, au contraire de ce qui se passe lors de l'élaboration d'un projet stratégique d'entreprise, la réflexion initiale est cadrée, elle est finalisée. La réflexion est autrement plus complexe lorsque le champ est ouvert et lorsque l'objet de la réflexion est l'entreprise elle-même, sans questionnement ciblé *a priori*. L'exercice d'élaboration d'un projet stratégique est bien le seul à appréhender l'entreprise dans la totalité de ses dimensions et dans le temps.

Cela en fait un exercice très difficile. Un exercice qui appelle un cadre méthodologique sérieux, rigoureux. Et contrairement à ce que l'on enseigne encore dans certaines écoles, il n'y a pas une unique façon de procéder. L'élaboration d'un projet stratégique peut suivre des voies et prendre des formes très variées. Et aboutir à des résultats eux-mêmes de nature et de qualité très différentes. Chacun connaît des entreprises, des équipes dirigeantes qui ont su faire de l'art de la réflexion stratégique un puissant levier de leur réussite. Mais cette réalité ne doit pas en

occulter une autre, celle de ces rapports sur papier glacé que personne ne lira vraiment et, surtout, dont ne découlera aucune forme d'action véritable. Il y a entre ces deux extrêmes toute une panoplie de situations intermédiaires.

Voilà esquissé l'enjeu de la méthode, l'importance du « comment on s'y prend ? » Nous aurons longuement l'occasion de le développer. Cela dit aussi le rôle et l'importance du dirigeant. Sa responsabilité.

Imperfection et exigence

Vouloir appréhender l'un et le tout, c'est-à-dire la singularité et la complexité d'une entreprise, n'est déjà pas simple. Y ajouter une dimension temporelle, au sens de l'horizon et de la durée, c'est défier l'impossible. C'est être assuré de l'imperfection. À peine engagé, le travail de réflexion stratégique est condamné à l'approximation.

Mais voilà une condamnation heureuse, salutaire ! Celle qui donne à l'ambition de la lucidité et qui protège la grande stratégie de l'*hubris*.

Mais l'imperfection ne doit pas se satisfaire d'elle-même et ne peut donc se séparer de sa meilleure amie, l'exigence. Sans exigence, l'imperfection serait paresse ; sans imperfection, l'exigence serait prétention ou incantation.

Ensemble, elles invitent à oser l'aventure et permettent de grandir dans l'épreuve.

UNE RESPONSABILITÉ ET DES CHOIX DE DIRIGEANT

Les chapitres suivants feront une place centrale à la notion d'intelligence collective, qui sera au cœur de la démarche que l'on va proposer et adoptée par les entreprises que l'on va suivre. Pourtant, c'est bien avec le dirigeant que nous allons débiter notre voyage. Avec sa responsabilité, lorsqu'il l'assume, dans l'initialisation du processus d'élaboration stratégique. Dans le choix et le design des conditions dans lesquelles ce processus va s'opérer.

Nous verrons que la démarche que l'on a proposée tend à diminuer le poids du dirigeant dans le choix final portant sur les résultats de la réflexion stratégique. Plus un processus est convergent (et on verra qu'il ne s'agit absolument pas de compromis), moins la notion de décision, au sens des choix et des arbitrages, n'a de sens. De ce fait, les plus stratégiques des décisions sont celles qui sont prises à l'origine, celles qui portent sur les modalités et les conditions de la réflexion stratégique, et non celles portant sur ses conclusions.

Le projet stratégique, on l'a dit, est le seul exercice qui porte sur la totalité de l'entreprise, sur l'entreprise

pensée comme un tout. Le dirigeant est lui-même la seule personne à incarner cette totalité (l'équipe de direction peut avoir cette fonction, mais en tant que collectif, et les actionnaires ou la tutelle également, mais dans un tout autre registre). À ce titre, le dirigeant est naturellement, structurellement, l'acteur-clé des premières décisions, décisives quant à ce que sera le projet stratégique. La toute première de ces décisions, c'est l'opportunité même d'engager un tel exercice. Rien d'évident à cela. Le projet stratégique n'est pas un abonnement tacitement reconductible. Le fait que le projet précédent, s'il y en a eu un, arrive à échéance ne constitue pas en soi une raison suffisante. S'y lancer est un acte volontaire, délibéré.

Une fois la décision prise de lancer ou relancer ce processus vient une nouvelle question : « *Comment nous y prendre ?* » Si la question du « comment » se pose aussi vite, très en amont et avec tant d'acuité, c'est parce que l'exercice n'est pas simple, c'est le moins que l'on puisse dire : le tout, le temps... Il n'est pas simple et ne se pose, au mieux, qu'une fois tous les trois à cinq ans. Ainsi, même parmi les entreprises qui disposent d'une direction de la stratégie, rares sont celles qui entretiennent une compétence dédiée à la conduite d'un exercice aussi spécifique et épisodique (un peu comme l'on s'entraîne régulièrement à un exercice incendie bien que, dans la majorité des cas et bien heureusement, cela n'arrive jamais). Loin d'être un handicap, nous invitons à considérer comme une vertu le fait de reposer à chaque fois la question du « comment s'y prendre ? » Parce que ce « comment ? » n'est pas neutre, loin s'en faut, au regard des résultats qu'il va produire.

Cette question est indissociable d'une autre : « *Avec qui ?* » Il y a d'un côté les organisations qui instruisent

elles-mêmes et seules ces questions, et de l'autre celles qui mobilisent l'appui d'un consultant. Mais cette distinction ne suffit pas à apprécier la diversité des situations.

Parmi les organisations qui conduisent l'élaboration de leur projet stratégique sans l'appui d'un consultant, il y a celles pour qui c'est la marque du haut intérêt qu'elles lui portent : « *C'est tellement important et je suis tellement spécifique et singulier que je ne peux laisser des externes opérer ce mouvement.* » Cela traduit une volonté de l'équipe dirigeante de s'y investir totalement, de faire sienne la réflexion méthodologique, de concevoir, de porter et d'animer le processus du début à la fin. Mais il y a aussi ces autres organisations pour lesquelles mener ce défi sans recours à un appui externe est à l'inverse une marque de désintérêt, de sous-estimation des difficultés et de surestimation de ses propres capacités.

La même variété de situations existe du côté des organisations qui mobilisent un appui externe. Il y a celles qui font appel à un prestataire pour légitimer et asseoir des décisions déjà prises, et il semblerait que cela ne soit pas des cas isolés. Il y a celles, et il est à craindre qu'elles soient également nombreuses, pour lesquelles se faire accompagner est une marque de désengagement, de déresponsabilisation des fonctions dirigeantes. La marque d'une délégation qui va trop loin dans l'abandon de sa propre responsabilité. Mais il y a, à l'inverse, des organisations pour lesquelles le recours à un appui externe consiste à s'adjoindre une compétence que l'on juge clé et que l'on ne possède pas en interne.

Qu'ils fassent ou non appel à un consultant pour les accompagner, ce qui distingue selon nous les dirigeants qui accordent une grande importance à l'exercice stratégique,

c'est l'attention qu'ils portent à la méthode, au « *comment on s'y prend?* », incluant « *avec qui on travaille?* »

C'est un point crucial. Pour deux raisons assez simples : la première, c'est que face à un tel défi cognitif, il y a une multiplicité de méthodes possibles, donc un choix à opérer. Et la seconde, c'est que ce choix est structurant : il a des conséquences, il a des impacts. En premier lieu sur le résultat lui-même, au sens le plus étroit du terme, c'est-à-dire le contenu du projet stratégique. La façon de penser a évidemment des conséquences sur le résultat de cette pensée.

Une méthode, c'est aussi une façon d'associer des acteurs, internes et externes à l'entreprise, au processus de réflexion. Qui peut nier que, de la même façon que le mode de raisonnement impacte le résultat de la réflexion, la façon d'associer les acteurs joue sur leur rapport au résultat, notamment en termes d'appropriation ?

Il se joue donc tant de choses dans les choix de méthode que le niveau d'attention que le dirigeant porte ou non à cette question reflète précisément le niveau d'importance qu'il accorde lui-même à l'exercice stratégique. Les dirigeants des trois entreprises dont on va suivre le parcours ont, eux, fait un vrai choix de méthode.

Il est justement temps d'opérer une première rencontre avec ces trois entreprises que nous allons suivre au fil de cet ouvrage, sous la forme d'une courte présentation, incluant les modalités de notre rencontre avec elles et le contexte d'initialisation du processus d'élaboration stratégique.

Intelligence collective

Le temps n'est pas encore venu de produire une définition de l'intelligence collective. Ce serait l'enfermer avant même qu'elle n'ait pu se déployer. Or elle n'en est qu'à ses prémisses. Il faut la laisser s'épanouir sous les multiples formes qu'elle peut prendre. Le temps viendra pour d'autres d'y mettre de l'ordre, au seuil de l'effet de mode.

Notre contribution, ici, est de montrer que l'intelligence collective peut se déployer sur les questions de stratégie, c'est-à-dire sur des problématiques à la fois complexes et à forts enjeux.

Mais, sans repères normés, comment savoir qu'on ne triche pas, qu'on est fidèle par son action aux valeurs auxquelles on se réfère, quand il est si simple de se payer de mots ?

C'est à la fois une question de sincérité et de réflexivité : au cœur de l'action et avec du recul.

FAIRE CONNAISSANCE...



Où l'on tentera simplement d'être fidèle
à des personnes et à leur histoire.

Où, dans le même temps, on restera totalement conscient
que l'écrit, aussi honnête soit-il, est toujours en décalage
avec la réalité qu'il dépeint.

LA BANQUE POPULAIRE GRAND OUEST

La Banque Populaire Grand Ouest (BPGO) est née fin 2017 de la fusion de quatre établissements bancaires, certaines centenaires : deux Banques Populaires (Atlantique et Ouest) et deux Crédits Maritimes (Atlantique et Bretagne-Normandie). Une fusion souhaitée par les quatre parties, dans le dessein principal d'acquérir une taille suffisante (notamment exprimée en fonds propres) pour devenir un acteur de référence à l'échelle de cette région Grand Ouest qui couvre l'intégralité de la Bretagne, une grande partie des Pays de la Loire et la partie ouest de la Normandie.

La BPGO produit des activités de banque et d'assurance, elle compte 3 200 salariés répartis dans 412 agences et 3 sites centraux (ces sites accueillent la banque d'affaires, les services financiers, les *middle* et *back office*, ainsi que les fonctions support, telles que les ressources humaines, le système d'information ou la communication). Les salariés œuvrent auprès de 900 000 clients. BPGO est une entreprise coopérative et mutualiste (avec près de 350 000 sociétaires), membre du Groupe BPCE (Banques Populaires et Caisses d'Épargne), deuxième groupe bancaire de France. Du fait de son statut mutualiste, c'est BPCE SA qui est une

émanation des 14 Banques Populaires et des 15 Caisses d'Épargne, et non l'inverse. Pour le dire autrement, et même si BPCE SA est dotée de très importantes prérogatives (en termes d'informatique, de gestion des risques et de marketing notamment), les dirigeants des entreprises territoriales ne dépendent pas du Groupe, ils sont nommés par leur propre conseil d'administration, composé de sociétaires, en l'occurrence de sociétaires de la BPGO. Ce point est essentiel, car cela signifie que la BPGO dispose de son autonomie stratégique. Elle est en capacité de produire une réflexion qui lui est propre, qui n'est pas la déclinaison de la stratégie du Groupe.

La BPGO est dirigée depuis la fusion par Maurice Bourrigaud, précédemment directeur général (DG) de l'un des 4 établissements fusionnés. L'organe de direction est composé d'un Comité de Direction Générale (CDG), qui rassemble 3 personnes autour du DG, et d'un Comex qui accueille 9 membres en plus du CDG.

Notre rencontre avec la BPGO date de 2018, en la personne de Ute de Greslan-Blouin, directrice du pôle ressources et transformation et membre du CDG. Maurice Bourrigaud l'a mandatée autour de l'enjeu d'améliorer significativement et structurellement les processus et surtout les comportements coopératifs au sein de l'entreprise. C'est au tout début de notre première mission auprès de la BPGO que nous rencontrons Maurice Bourrigaud. Lors de cet entretien, et alors que tel n'en est pas le sujet principal, le DG exprime son attachement profond à l'exercice stratégique. Il partage également sa pensée de l'entreprise et de l'individu dans l'entreprise. Pour lui, si chaque collaborateur est bien inclus dans une chaîne hiérarchique, cela ne suffit à définir ni sa position, ni sa contribution à l'entreprise. Il faut

selon lui voir chaque collaborateur, non seulement comme le maillon d'une chaîne, mais comme étant le centre d'un système de relations, dont une part seulement relève de relations hiérarchiques. Il y a une multiplicité d'autres relations, avec des fonctions transverses, des fonctions d'appui, avec des clients, des prestataires, des parties prenantes, des experts métiers ou des collègues appartenant à des communautés au sein de l'entreprise. Cette vision du collaborateur dans l'entreprise conduit Maurice Bourrigaud à exprimer sa volonté de voir chacun être en capacité d'être non seulement acteur, mais aussi coauteur du développement. Une vision qui, nécessairement, a des implications dans la façon de penser une réflexion stratégique à échelle de l'entreprise.

En février 2020, le DG anticipe la fin prochaine du projet stratégique en cours (dénommé Let's GO, portant sur la période 2017-2020). Il prévoit de réunir le CDG pour discuter des modalités d'élaboration de ce que sera le projet suivant. Maurice Bourrigaud a déjà conduit par le passé 4 projets de cette nature, en tant que DG dans d'autres structures du Groupe BPCE. Pour reprendre les catégories que nous avons posées au chapitre précédent, il fait partie de ces dirigeants pour lesquels il est nécessaire de disposer d'un projet stratégique. Mais il fait également partie de ceux qui n'en sous-traitent pas la réalisation. S'il est convaincu que le processus a besoin d'être appuyé par un prestataire externe, il entend faire un choix, non seulement de prestataire, mais aussi d'approche, de méthode, et installer ces choix dans une juste compréhension du contexte et des enjeux singuliers du moment. D'où le fait d'organiser un séminaire CDG consacré au sujet.

Ute de Greslan-Blouin nous invite à une partie de ce séminaire. Suite à de précédentes discussions, elle

sait qu'Int&Dyn¹ a sur le sujet de l'élaboration stratégique une pratique, des convictions, une démarche et une méthode spécifiques. Nous convenons ensemble de la chose suivante : sur un temps de deux heures, Int&Dyn viendra présenter les éléments de sa méthode dans le but de nourrir la capacité du CDG à mener sa propre réflexion sur le sujet. Nous y évoquerons notre approche de la stratégie et de l'exercice de l'élaboration stratégique, ainsi que les grandes lignes de notre méthode.

Ce temps d'échange est aussi un dialogue au cours duquel le CDG exprime ce que sont les principaux éléments de contexte. C'est l'appréciation de ce contexte qui va faire que le nouvel exercice stratégique sera en partie différent du précédent, appelant également un processus d'élaboration lui-même différent. Un des éléments de contexte tient à la dynamique du secteur dans son ensemble. Une évolution du secteur bancaire marquée par une baisse historique des taux (des taux négatifs commencent à apparaître) et une évolution des usages de la banque par ses clients, avec une progression forte du *self care*, qui entraîne une baisse des passages en agence. Ces deux mouvements se traduisent par une baisse régulière des marges et appellent des changements profonds.

À la suite de ce séminaire, le CDG émet le souhait que nous l'accompagnions dans l'élaboration de son nouveau projet stratégique. Nous convenons ensemble d'engager le processus par un séminaire, cette fois-ci de l'ensemble du Comex.

1 • Int & Dyn (pour « Intelligence et Dynamiques collectives ») est une société de conseil en stratégie et management, fondée en 2015 par Ronan Civilise et Pascal Croset. C'est ce binôme qui a accompagné les entreprises qui figurent dans ce livre.

Fier d'être banquier

Qu'il fasse ou pas le bonheur, l'argent est incontestablement une dimension structurante de la vie de chacun. Pour autant, on ne peut pas dire que « les banques » aient les faveurs du public (même si une majorité de clients s'estiment satisfaits de « leur » banque et de « leur » conseiller).

Un dirigeant du secteur nous disait : « *Pendant longtemps, on a été considéré comme des rentiers. Après la crise de 2008, on nous a vus comme des voyous, et depuis on est considéré comme des commerçants comme les autres.* »

Et pourtant, s'approcher de la BPGO, entrer en contact avec des personnes qui ont la passion de leur métier, c'est mesurer combien une banque n'est pas un commerçant comme les autres. En termes de confiance et d'intimité, un banquier, c'est un peu comme un postier auquel on aurait donné le droit d'ouvrir notre courrier. Il connaît beaucoup de notre vie, de nos moments clés, de nos difficultés comme de nos projets les plus importants. Et il en est acteur.

En qualité de banque régionale, BPGO nous donne aussi à voir combien cet acteur est essentiel à la vie et au développement d'un territoire, d'un espace géographique, économique et humain qui a son identité et sa singularité.

Le consultant qui, à son tour et pour un temps, entre dans une certaine intimité de l'entreprise BPGO et de ses acteurs, comprend alors pourquoi ils sont fiers d'exercer leur métier.

LE CENTRE DE LUTTE CONTRE LE CANCER GUSTAVE-ROUSSY

Cancer. Ce mot, que pendant longtemps on n'osait même pas dire, couvre un ensemble de maladies très diverses, mais qui partagent un certain nombre de caractéristiques communes. La dangerosité de ces maladies et leur occurrence (c'est-à-dire le nombre de malades touchés) en font la première cause de mortalité en France pour les hommes et la deuxième pour les femmes.

En 1921, un homme est à l'origine de la première consultation dédiée au cancer en tant que maladie singulière. Ce même homme est l'acteur du rassemblement des disciplines médicales et des techniques dédiées à la lutte contre le cancer dans un même endroit (Villejuif) et dans un même établissement. L'homme s'appelle Gustave Roussy. L'Institut du cancer qu'il crée en 1926 prendra son nom en 1970 (Institut Gustave Roussy), pour devenir aujourd'hui Gustave-Roussy. C'est sur le modèle de ce centre que seront créés en 1945 les centres régionaux de lutte contre le cancer, aujourd'hui au nombre de 18 en France. Ces centres ont le statut d'ESPIC (Établissement de santé privé d'intérêt collectif). Ce sont donc des

personnes morales de droit privé dont la tutelle est exercée par un conseil d'administration, en l'occurrence pour Gustave-Roussy présidé par le préfet d'Île-de-France.

Gustave-Roussy rassemble la plupart des disciplines médicales, des outils et des plateformes nécessaires au traitement des cancers, mais il exerce aussi une pluralité de missions : celle du soin bien sûr, mais aussi celles de la recherche et de l'enseignement. Le modèle est celui que l'on qualifie de *Comprehensive Cancer Center*, un label qui qualifie un très haut niveau d'intégration de la recherche et des soins. La complexité inhérente à ce modèle se renforce encore lorsque, sans rentrer dans les détails, on précise que la recherche se divise entre recherche clinique, recherche fondamentale et recherche translationnelle, avec des organisations et des modes de pilotage très différents.

Gustave-Roussy opère une prise en charge globale de tout type de cancers (y compris hématologiques) à tout âge de la vie, mais son positionnement et son expertise en font un spécialiste et une référence pour les tumeurs rares et les tumeurs complexes.

L'établissement compte 3 160 salariés, dont 520 médecins, qui accueillent 12 000 nouveaux patients atteints de cancer par an, et réalisent 220 000 consultations annuelles auprès d'une file active de 48 000 patients. Gustave-Roussy rassemble 1200 personnels de soins, autant dans les fonctions supports et 950 chercheurs. L'établissement coordonne 26 diplômes universitaires et gère 74 familles de brevets.

Gustave-Roussy, déjà considéré comme le premier centre de lutte contre le cancer en Europe, a été classé à l'été 2020 par le journal américain *Newsweek* comme le

cinquième meilleur hôpital en cancérologie au monde, le premier non américain. Dix membres de l'établissement comptaient parmi les chercheurs les plus cités dans le monde en 2019, selon le *Web of Science Group*. On sait la réserve qu'il faut adopter face à tout classement, mais c'est tout de même, *a minima*, indicatif.

Le domaine de l'oncologie se caractérise aussi, du fait de l'intensité de la recherche, par des évolutions très rapides, parfois des bouleversements (comme en témoignent par exemple les développements et les résultats récents de l'immunothérapie). Les contours des disciplines et des pratiques (du fait des résultats de la recherche, mais aussi de l'évolution des outils et des technologies) amènent des évolutions constantes, dans un modèle qui est déjà naturellement complexe.

Enfin, même si cela va de soi, il faut rappeler que ces espaces de travail sont marqués par la confrontation quotidienne avec à la fois la guérison et la mort.

Cet établissement prestigieux, leader sous bien des critères, n'est cependant pas exempt de crises. Crise économique et budgétaire à une certaine époque, crise de gouvernance plus récemment. Des tensions fortes sont apparues au cours des dernières années, tantôt vis-à-vis de la tutelle, tantôt en interne. Il s'en est suivi que le directeur général précédent a quitté ses fonctions avant le terme de son mandat.

Celui qui le remplace, Jean-Charles Soria, n'est un inconnu ni dans son domaine ni dans l'établissement. Il y a en effet dirigé le DITEP (Département d'innovation thérapeutique et d'essais précoces), avant de partir aux États-Unis prendre la direction de la recherche en oncologie d'un des plus grands laboratoires pharmaceutiques

mondiaux. À en juger par les votes de différentes instances de l'établissement, votes consultatifs avant décision de la tutelle, sa nomination est bien accueillie, mais ce n'est pas un blanc-seing, loin de là. Certaines blessures sont vives, les défis sont nombreux et les attentes fortes.

Nous avons rencontré Jean-Charles Soria il y a cinq ans, lorsque nous l'avons accompagné sur le projet de développement du DITEP, qu'il dirigeait. Nous avons alors découvert une équipe et un établissement marqués par une concentration d'énergies et d'intelligences assez incroyable. Un monde fait d'expertise (à tous les niveaux) et d'émotion, où les relations sont fortes, mais pas toujours simples. Un monde de personnalités, de caractères, de convictions et de vocations.

Nous avons trouvé en Jean-Charles Soria un dirigeant très soucieux des questions de méthode et convaincu du pouvoir de l'intelligence collective, alors même qu'il était déjà lui-même dans une position de grand pouvoir : celui formel de la direction d'un des départements phares de Gustave-Roussy, mais aussi celui de l'expertise et de la reconnaissance scientifique internationale. Le tout dans un milieu où la hiérarchie veut dire quelque chose. Une anecdote illustre cette dualité d'un pouvoir fort qui cherche à se libérer de ce qui entrave l'action collective. Dans le cadre du projet de développement du DITEP, l'un des axes structurants que le collectif a fait apparaître tenait à la fragilité du département qui découlait du poids de son directeur. Les contrats avec les grands laboratoires mondiaux tenaient en grande partie à sa propre réputation et à son expertise, qui étaient un atout mais représentaient aussi une dépendance. C'est là une configuration assez classique dans le domaine, où l'on parle de *Key Opinion*

Leaders (KOL). C'est la seule fois dans notre longue carrière où nous avons vu apparaître parmi les axes prioritaires, soutenu par le dirigeant lui-même, celui de sortir l'entité de la dépendance à son dirigeant (l'axe se nommait « *sortir de la Soria dépendance* »!). Cet axe a dû porter ses fruits puisque le DITEP a résisté au départ de son fondateur lorsque Jean-Charles Soria a quitté Gustave-Roussy pour les États-Unis.

Lorsqu'il revient en France, prendre cette fois-ci la direction de Gustave-Roussy dans son ensemble, on trouve, parmi ses premiers actes de DG, des actes d'autorité, consistant à recruter certaines personnes de niveau dirigeant (Codir) et à réaliser certaines évolutions dans l'organisation (essentiellement rassembler plusieurs départements dont le nombre avait crû, conduisant selon le DG à accroître un fonctionnement en silo déjà structurellement trop présent). Il opère également un changement profond dans le format de l'équipe de direction, l'emmenant vers une parité entre, d'une part, des médecins responsables de départements et de comités, et, d'autre part, les responsables des directions fonctionnelles transverses.

Dans le sillage de ces premières décisions, Jean-Charles Soria rencontre et salue individuellement chacun des collaborateurs de l'établissement, brièvement bien sûr. Il est résolu à imprimer un tournant dans la façon de conduire l'établissement, en y développant un dialogue stratégique, sans renoncer au pouvoir de la décision : « *L'intelligence collective, ce n'est pas renoncer à décider.* »

La relance d'un exercice d'élaboration stratégique doit, pour lui, être un des leviers de la réflexion collective et d'une mobilisation qu'il souhaite la plus large possible. Son séjour aux États-Unis l'a conforté dans ses

convictions. Il y a côtoyé des dirigeants d'entreprise à haute intensité de savoir et d'expertise, qui interdisaient jusqu'à un niveau n-2 de faire appel à des consultants qui fassent autre chose que de favoriser l'intelligence collective. C'est à partir de l'intelligence et de l'énergie internes que doivent se forger les convictions et les orientations. En faisant, bien sûr, appel à de l'expertise, mais en ne déléguant rien du travail de réflexion, d'élaboration des ambitions et des orientations.

Jean-Charles Soria, qui connaît nos méthodes, nous a invité à répondre à l'appel d'offres que l'établissement a lancé pour l'accompagnement de son projet stratégique d'établissement. Ayant été retenus, nous avons plongé dans une des aventures les plus exigeantes qu'il nous ait été donné de vivre.

Des savoirs actionnables

Faire connaissance avec Gustave-Roussy et son personnel, c'est rencontrer des gens qui sauvent des vies, qui soulagent des maux, mais aussi qui côtoient la souffrance et la mort. Ce sont des professionnels de tous métiers, dans l'un des établissements les plus prestigieux au monde. Parmi les médecins, beaucoup ont une renommée internationale ou sont des étoiles montantes de l'oncologie.

On comprendrait que les ego prennent parfois le dessus.

Et pourtant tous ces professionnels, ou presque, sont accessibles, aimables, accueillants, humbles. Probablement parce qu'ils savent mieux que personne ce contre quoi ils luttent. Ils savent non pas leur impuissance, mais la limite de leur savoir et de leur pouvoir. Sans que cela entame leur volonté ni leur détermination.

La recherche, les expertises, les innovations, bref, tout ce qui a trait au savoir ne perd jamais de vue sa finalité : le patient. Les savoirs, dont on sait la propension naturelle à s'éloigner de la réalité, se définissent ici par leur caractère « actionnable ».

« *Savoir, sans agir, ce n'est pas encore savoir* », nous dit Mishima dans *La Mer de la fertilité*.

« *Savoir, c'est pouvoir agir* », dit en écho l'INCa (l'Institut national du cancer).

ONATi, OPÉRATEUR DE TÉLÉCOMMUNICATIONS INTÉGRÉ

ONATi est une entreprise polynésienne qui emploie 600 collaborateurs et opère dans le secteur des télécommunications, couvrant les domaines de la téléphonie fixe et mobile, de l'Internet fixe et mobile et de la télévision par satellite ou sur Internet. L'entreprise est le seul opérateur intégré de ce territoire, leader dans tous ses secteurs, avec notamment 220 000 clients mobile et 40 000 foyers connectés à une offre Internet.

Il faut reconnaître qu'il y a des terrains plus faciles que la Polynésie pour exercer ce métier des télécommunications! Les 270 000 Polynésiens peuplent 76 des 118 îles d'un territoire qui est grand comme l'Europe et le besoin de communication est à la hauteur des difficultés techniques rencontrées pour y répondre. Là se trouve la raison d'être d'ONATi, au cœur d'enjeux stratégiques pour la Polynésie, en premier lieu la réduction de la fracture numérique (on évoque aussi « l'égalité numérique »). On sait l'enjeu des zones blanches en métropole... Alors qu'on imagine un instant la transposition de cette problématique, non pas au fond de la vallée de la Jordanne

à 25 kilomètres d'Aurillac, mais dans les Tuamotu ou les Marquises, c'est-à-dire à plusieurs milliers de kilomètres de Papeete. Il s'agit de créer un lien, une connexion qui permette les échanges, qui permette à tous les services publics essentiels, d'éducation, de santé, de s'affranchir d'une telle distance. Ce sont des défis techniques : c'est la pose des 2 600 kilomètres du câble sous-marin Natitua qui a récemment permis de connecter vingt nouvelles îles au haut débit (complétée par un réseau de faisceaux hertziens et la rénovation des réseaux d'accès terrestres). Le défi est également d'ordre économique, avec pour ce même projet un coût de l'ordre de 55 millions d'euros. Un autre enjeu fort d'ONATi rejoint celui de toute entreprise de télécommunications, à savoir la contribution au développement économique autour des solutions numériques.

Tout comme BPGO, ONATi est le produit d'une fusion. Un peu plus récente, puisque la société a été créée en 2019, mais une fusion qui était dans les cartons depuis bien plus longtemps et dont l'accouchement n'a pas été simple.

ONATi est le fruit d'une évolution structurelle du groupe OPT, présidé par Jean-François Martin. Ce groupe est constitué de l'OPT et de plusieurs filiales couvrant des activités postales et de services financiers, ainsi que des activités de télécommunications. Compte tenu des missions de service public du domaine des télécommunications et du domaine postal, le groupe OPT est un groupe public.

La téléphonie mobile avait déjà été filialisée au sein de l'entreprise TIKIPHONE, devenue Vini en 2013. La réorganisation du groupe a principalement consisté à rassembler l'ensemble des activités de télécommunications dans une même entreprise, ONATi, en fusionnant Vini

avec la partie de téléphonie fixe et de l'Internet de l'OPT. La deuxième entreprise créée à l'occasion de la nouvelle organisation, la SAS Fare Rata assure les missions du domaine postal et des services financiers relevant auparavant de l'OPT.

L'OPT assure aujourd'hui les missions d'une holding et est associé unique de toutes ses filiales, la plupart constituées sous forme de sociétés par actions simplifiées.

Aucune fusion n'est simple. On comprend la finalité de celle qui a conduit à ONATi (maximiser les synergies autour des activités de télécommunications). Mais ce rassemblement est aussi celui de deux cultures très différentes. Du côté anciennement « Vini », la culture commerciale est très forte, avec la pratique d'une concurrence de plus en plus vive autour de l'activité de la téléphonie mobile. Une culture qui est aussi celle de la rentabilité, de la marque. Vini, qui est le nom d'un petit oiseau polynésien, est même entré dans le langage courant pour définir le téléphone portable, quelle que soit sa marque! « *Tu me prêtes ton vini?* » Du côté anciennement OPT, la culture est celle de la technique, des réseaux, couplée à une conception forte du service public.

Ainsi, derrière la notion commune d'activités de télécommunications, il existe de grandes diversités de métiers. Pour générer des synergies, il faudra arriver à se placer du point de vue des clients, pour lesquels il y a effectivement des enjeux d'intégration et d'optimisation des pratiques de télécommunications (téléphonie et Internet). Mais, du point de vue de l'entreprise et de ses salariés, ce que l'on voit en premier lieu ce sont des métiers différents. Ainsi que des statuts eux-mêmes très divers, ce qui n'est pas la moindre des difficultés. Enfin, lors de la création

d'ONATi, il a été décidé que l'ensemble des services de la nouvelle entreprise seraient commercialisés sous la marque Vini. Un choix qui s'impose au regard de la notoriété et de la popularité de cette marque, mais qui ne facilite pas l'intégration des anciens salariés de l'OPT, qui peuvent avoir le sentiment d'être assimilés par Vini, alors qu'il y a bien création d'une entreprise nouvelle, ONATi.

La présidence de la nouvelle société est confiée à Yannick Teriierooiterai, qui était préalablement le président de Vini. C'est lui qui a conduit le processus de fusion, avec une équipe projet qui est maintenant devenue son équipe de direction (Comex). Une équipe dont les membres se connaissent donc très bien, pour avoir vécu ensemble le parcours de fusion.

Une équipe que nous connaissons également, car c'est Int & Dyn qui a accompagné il y a deux ans la structuration et le lancement des deux projets de fusion : celui devant conduire à la création d'ONATi et celui devant conduire à la création de Fare Rata. Notre apport avait été celui de l'utilisation d'une méthode de conduite de projet complexe (méthode Drheam), basée sur une pratique intense de l'intelligence collective. Et si nous avons été sollicités, c'est parce que Yannick Teriierooiterai connaissait déjà, et la méthode Drheam et Ronan Civilise², et qu'il privilégie les approches méthodologiques qui favorisent la co-construction.

Courant 2020, Yannick Teriierooiterai nous sollicite à nouveau. Le projet stratégique de l'OPT, « Ambition 2020 », celui-là même dont l'une des orientations était de

2 • En plus d'être associé cofondateur d'Int & Dyn, Ronan Civilise a créé en 2020 Drheam Corp, une société qui déploie la méthode Drheam.

conduire à la création d'ONATi, est arrivé à son terme. Le nouveau président d'ONATi estime le moment venu de doter ONATi de son propre projet d'entreprise et y voit même une certaine urgence. À nouveau, fidèle à ses convictions, il tient à ce que ce projet soit le produit d'un travail *in house*, fait maison, mobilisant autant que se peut l'intelligence et l'énergie de ses équipes, à commencer par celle de son Comex.

Ce choix de méthode n'est pas si évident à assumer, même si Yannick Teriierooiterai a en cela le soutien du PDG du Groupe OPT, Jean-François Martin. Dans les métiers techniques (mais lesquels ne le sont pas?), il y a une tendance naturelle à faire appel à des experts du secteur. Yannick Teriierooiterai est convaincu que l'expertise dont il a besoin est d'une autre nature, de celle qui permet de conduire des processus collectifs dans des situations complexes et à forts enjeux. Comme Maurice Bourrigaud et Jean-Charles Soria, qui exercent eux-mêmes dans des domaines dont on conviendra de la très haute technicité, il considère que l'essentiel du challenge réside dans une construction collective robuste, qui conduise à des conclusions produites par les acteurs de l'entreprise.

La méthode que nous lui proposons est la même que celle que nous utiliserons pour BPGO et pour Gustave-Roussy (et que nous présenterons dans le chapitre qui suit). Mais l'éloignement appelle à penser des adaptations. Nous y travaillerons avec Yannick Teriierooiterai et Véronique Ampournales, sa conseillère. Nous nous connaissons tous bien, et ce n'est pas la première fois que nous devons adapter une méthode au fait que la distance ne nous permette pas la même forme de présence que pour les autres entreprises. Nous convenons de reprendre

un schéma qui avait bien fonctionné précédemment et consistant à ce que nous organisions deux séjours de deux semaines, espacés de trois semaines. Cette période de trois semaines correspondra à un temps de travail des équipes, que nous n'aurons d'ailleurs presque pas à suivre à distance tant la dynamique et le pilotage interne par le Comex seront efficaces. La véritable adaptation tient au fait que les deux séquences de deux semaines vont se traduire pour nous par une immersion totale, mais surtout pour le Comex par une intensité et un rythme de travail particulièrement forts.

C'est en cela que nous verrons au fil de l'ouvrage combien l'aventure polynésienne présente, du point de vue de l'application de notre méthode, un modèle de travail singulier, basé sur le rythme et l'intensité plus que sur la durée (même si, en intégrant les séquences de préparation précédant notre départ, le processus se sera tout de même échelonné sur trois mois et demi).

Pour nous, l'adaptation est aussi celle de l'immersion dans un autre pays. « Pays » est le bon terme, puisque la Polynésie française est un pays d'outre-mer (en fait une collectivité d'outre-mer au sens de la Constitution), avec un président, un gouvernement, des ministres (le président étant élu par l'assemblée de Polynésie française, elle-même élue au suffrage universel).

Un autre pays donc, et une autre culture. Qu'il nous soit juste permis de dire à quel point cette culture est présente, forte, structurante. À quel point elle influe sur les relations de travail. Nous y voyons une raison supplémentaire de mettre en avant des méthodes où l'expertise du « fond » ne prend pas le pas sur la réalité des personnes et des contextes.

La carte

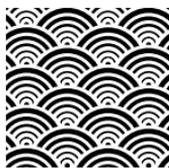
La salle du conseil d'administration de l'OPT, utilisée également par ONATi, est une grande pièce d'un bâtiment de plain-pied situé au niveau du rond-point de Fare Ute, l'une des entrées de Papeete. À deux pas du port. C'est dans cette salle que se réunit très régulièrement le Comex, autour d'une superbe table ovale en bois vernis. Le plus grand mur de la salle est couvert d'une immense carte de la Polynésie, avec ses îles, ses archipels, et tout autour l'eau, la mer, l'océan. Une carte très bleue donc, dont la couleur dit à la fois l'identité d'un pays et la problématique de la communication.

La carte est traversée de plusieurs lignes qui ont chacune un nom : Honotua, Manatua, Natitua. Ce sont les câbles sous-marins qui relient les archipels entre eux et la Polynésie à son extérieur.

La géographie et la technique, la nature et les hommes : voici posé le cadre d'ONATi, dans lequel s'énoncent la vocation d'un métier et la raison d'être d'une entreprise.

Un cadre qui dit le défi, l'ambition et qui appelle à l'humilité.

DISCOURS ET MÉTHODE



Où l'on dira notre passion de la méthode.

Où l'on commencera par rendre
à René Descartes ce qui lui appartient.

RETOUR SUR *LE DISCOURS DE LA MÉTHODE*

Heureux celui qui a des maîtres. Ces personnes qu'il reconnaît et choisit, qui l'inspirent et le guident. Et quel meilleur maître en matière de méthode que René Descartes lui-même? Descartes et son *Discours de la méthode*. Il y exprime très précisément et très joliment – avec cette belle musique du français du xvii^e siècle – quelques idées fondamentales que nous reprenons à notre compte (sans oublier l'hommage dû à ce maître, souvent mal connu et trop caricaturé).

La première idée-force est dans le titre même de son admirable livre : *Le Discours de la méthode. Pour bien guider sa raison et chercher la vérité dans les sciences*. C'est cette partie méconnue du titre qui nous dit l'essentiel, le fait qu'une méthode est d'abord méthode pour quelque chose, avant d'être méthode de quelque chose. La méthode n'est qu'un guide – étymologiquement un « chemin à suivre » – qui ne doit pas nous faire perdre de vue ce qui prime, à savoir l'explicitation de la finalité d'un tel guide. En l'occurrence, la méthode de Descartes a pour finalité « *la recherche de la vérité* ». Et pas n'importe quelle vérité, « *la vérité dans les sciences* », il importe d'être

précis. Il invite lui-même à ne pas extrapoler sa méthode à d'autres finalités.

La deuxième idée-force tient dans son introduction et son premier chapitre. Descartes y expose les principes de sa méthode, tout en décrivant le cheminement personnel qui l'y a conduit. Ce faisant, il donne à ceux qui seraient tentés de l'utiliser les clés de l'idéologie sur laquelle elle s'appuie et qu'elle véhicule. Il donne aussi à ceux qui viendraient discuter ses résultats les moyens de critiquer la façon dont ils ont été obtenus. C'est là une des règles de la science et une de ses vertus : aucun résultat ne vaut sans avoir explicité la façon dont il est obtenu. Nous verrons ultérieurement qu'il n'y a malheureusement pas grand-chose à attendre de la science et de la démarche scientifique (qu'il faut distinguer de la raison) dès lors que l'on s'intéresse à l'élaboration stratégique. Mais que la vie dans les entreprises serait plus simple et moins inutilement conflictuelle si l'on importait du monde scientifique, et de Descartes, cette simple habitude de dire sur quoi se fonde ce que l'on avance !

Retenons à ce stade que toute méthode est tendue vers une finalité et qu'elle véhicule, de manière délibérée ou non, explicite ou non, une idéologie, une façon de penser le sujet auquel elle s'applique, auquel on l'applique.

La troisième et dernière idée que l'on retient de ce maître de la méthode, c'est que le volet formel, l'appareillage technique peut tenir en quelques règles. Descartes appuie sa méthode de découverte de la vérité dans les sciences (ce qui, on l'avouera, n'est pas un mince défi) sur quatre règles ! Nul doute que cet appareillage formel se complexifie dans son usage, et selon les types de sciences auxquelles il l'applique, mais l'essentiel tient

en quatre règles, elles-mêmes explicitées simplement en quelques pages. Quelle leçon! Surprenante leçon, que l'on n'imaginait pas avant la lecture : « *Quoi, c'est juste cela, le fameux Discours de la méthode de Descartes!* » On comprend alors, au nombre réduit et à la simplicité d'exposition de ces règles, que l'essentiel va être dans la façon de les mettre en œuvre, conforme à un esprit de la méthode, à sa finalité et à ses principes.

Le point du nombre réduit de règles a dans notre cas, dans le cadre de l'entreprise et de l'élaboration de sa stratégie, une conséquence importante. Au regard de la complexité des situations auxquelles la méthode va s'appliquer, les quelques règles génériques que l'on va énoncer seront insuffisantes pour guider au jour le jour les acteurs. Cela signifie qu'il va falloir, en situation, compléter l'appareillage méthodologique. Il va falloir détailler les étapes, affiner les modalités et les grilles de l'analyse, concevoir des formats d'animation, de restitution... Et cela pour une grande part au fil du processus, chemin faisant, pour tenir compte de la spécificité du contexte, mais aussi des productions intermédiaires et des dynamiques qui vont émerger au cours du processus. Et quelle meilleure façon de réaliser cette conception détaillée que d'y associer étroitement les acteurs de l'entreprise? Ainsi, le fait que les dirigeants aient le souci de la méthode ne se limite pas à la phase d'initialisation. Le nombre réduit de règles, la volonté de s'adapter à la situation de l'entreprise et de révéler sa singularité vont faire de la méthode et de sa finalisation un sujet qui va accompagner l'ensemble du processus.

Nul doute que nombre d'acteurs de l'entreprise auraient préféré une méthode totalement ficelée dès le départ. Une méthode qui dise précisément ce que l'on va

devoir faire dans deux mois et trois jours. Une méthode qui dise dès le début ce que sera le format précis du rendu final. En choisissant de travailler avec nous, avec notre méthode, avec notre approche de la méthode, nos commanditaires renoncent à cette forme de certitude. Ils y renoncent avec la conviction que ce sera au profit du résultat final.

Ce ne sera pas sans difficulté à certains moments, comme nous le verrons par la suite. La mer produit ses tempêtes, et le meilleur des marins fait des fautes de jugement. Mais du moment qu'il reste attaché et qu'il garde le cap...

Un dernier ajout concernant Descartes et son discours avant de le quitter. Nous mettons, plus qu'il ne le fait, un accent très fort sur le fait qu'une méthode est aussi une exécution. De la même façon qu'il faut mettre en accord la finalité avec les principes et avec les modalités techniques, il faut accorder cet ensemble avec la pratique adéquate. C'est là, selon nous, une condition de réussite et un défi selon nous tout aussi importants que les précédents. Il y a des savoir-faire qui exigent plus que la simple application des règles prescrites par la méthode. Ainsi, non seulement il y a une pratique, mais elle est exigeante. C'est au prix de cette exigence que la méthode ne va pas écraser une réalité, mais au contraire permettre d'en saisir et d'en exprimer toutes les nuances.

Nuances

Voilà deux ans que je prends des cours de piano. Sans passion ni amour, ni pour l'instrument ni pour la musique. Sans rejet non plus. Chaque lundi, en fin d'après-midi, après l'école, je me rends dans cette maison, à quelques rues de chez moi. Une maison à l'extérieur austère et à l'intérieur sombre. Chaque lundi, je sonne, et mon professeur m'accueille. L'homme est dans un fauteuil roulant. Il est sans jambes, ou plutôt elles sont coupées, avant même le genou. L'homme est un tronc. Son visage est vieux. Lui-même est vieux, très vieux. Du haut de mes dix ans la notion d'âge précis, le nombre, n'a guère de sens. Il est vieux, c'est tout.

Sa voix... Sa voix est profondément rocailleuse. Elle a été brisée par la violence des hommes. La guerre de 14, les tranchées, les gazages. L'homme est un rescapé. Je ne sais plus comment je l'ai su. Ai-je osé lui poser un jour la question? Cette voix abîmée exprime un mal et une douleur plus profonds. Ce sont ses poumons. Chaque respiration, et plus encore chaque parole exprime l'effort et la volonté. La survie aussi, et le sursis. Ses blessures sont apparentes et audibles, mais pourtant rien chez lui ne les exprime. Et c'est ainsi que cette voix brisée est douce à qui l'écoute.

Ce jour précis, je joue les exercices que j'ai travaillés. Plutôt bien travaillés pour une fois.

– *C'est bien. Vous avez bien travaillé...*

Je sens dans sa voix que ce compliment, sincère, est un prélude à autre chose.

– *Mais vous savez, la musique ce ne sont pas des notes que l'on joue. Toute la musique est dans la nuance. Il faut arriver à mettre des nuances.*

Il approche son fauteuil du piano. Il penche son tronc, joue quelques notes, qui ne sont même pas une mélodie. Il les joue de façon froide, mécanique. Puis il les rejoue en y mettant... des nuances. Son enseignement est là. Je le sens. Mais je ne le comprends pas. Et je sais que je ne le comprends pas. Aujourd'hui, je le comprends. Et je me rappelle. Ce cours sera l'un des derniers avant qu'il ne meure. Et jamais je n'arriverai à mettre la moindre nuance dans un morceau de piano ! Il faudra attendre trente-cinq années pour que l'expression nuancée de la musique sorte de mes doigts, et d'un autre instrument. Un bandonéon, ce mélange de claviers et de souffle. Comme un écho au souffle vital de cet homme pour qui la respiration était un acte délibéré, tout inscrit dans la volonté de transmettre, d'élever et d'éveiller. Jusqu'au bout, et tout en nuances...

S'il est clair pour tous, sauf peut-être pour cet enfant de dix ans, qu'il ne peut y avoir de musique sans nuances, ce n'est pas aussi évident lorsqu'il est question de réflexion et de pensée. Et pourtant, c'est la condition pour s'approcher de réalités humaines et complexes. Toute méthode qui l'oublierait passerait à côté de son sujet.

LE DISCOURS DE NOTRE MÉTHODE (INT & DYN)

Nous voici, marchant avec toute l'humilité possible dans ce que nous avons compris des pas du maître, et rendant compte de notre méthode par sa finalité, par les principes qui la fondent et par les quelques règles qui la régissent.

LA FINALITÉ DE LA MÉTHODE D'ÉLABORATION STRATÉGIQUE

La finalité pourrait paraître claire : élaborer un projet stratégique. Cependant, dès nos premiers échanges avec les dirigeants, nous avons vite convenu que « stratégie » est un mot valise et qu'il en va de même pour « plan ou projet stratégique ». Il y a une infinie variété de projets stratégiques, que ce soit dans leur format ou dans leur finalité, dans ce à quoi ils sont censés servir. Cela ouvre le champ à trois questions, si l'on souhaite réellement qualifier la finalité : Pourquoi un projet stratégique ? Pour quoi faire ? Pourquoi maintenant ?

Nous verrons que le premier temps de notre méthode va justement consister à travailler en profondeur ces

questions, avec les équipes dirigeantes. Néanmoins, avant ce travail propre à chaque entreprise, nous présentons une expression générique de la finalité de notre méthode, afin de sceller sur ce point un accord de fond avec nos commanditaires.

Cet accord porte sur l'idée simple que la finalité du processus d'élaboration stratégique, et donc de la méthode qui va le guider, est de créer les conditions d'une dynamique de transformation, d'évolution profonde de l'entreprise selon les orientations qu'elle aura définies. Si l'on engage une réflexion tous les trois ou quatre ans sur l'entreprise dans sa totalité, alors il est impossible (disons hautement improbable) de ne pas aboutir à l'expression d'orientations qui, pour une part, auront une forte dimension transformatrice. Ce temps de réflexion stratégique est justement fait pour saisir les évolutions que l'on n'a pas su capter dans la vie quotidienne. Pour le dire simplement, la finalité de l'exercice stratégique et de la méthode qui le porte, c'est l'action et la transformation.

Cet énoncé est simple, mais il n'est pas trivial. Il invite à considérer que si nous aboutissons à l'expression d'une « belle » stratégie, claire et robuste, mais qu'au final elle reste lettre morte, alors nous aurons échoué. Dire dès l'origine d'un processus d'élaboration stratégique que sa finalité est l'action et la transformation met sur la méthode une responsabilité dont bien souvent elle s'exonère (et dont les commanditaires l'exonèrent). Or c'est au cœur de l'élaboration de la stratégie que se joue une large part de la capacité future à la mettre en œuvre. Cette idée est loin d'être partagée, elle est même plutôt transgressive.

La finalité de notre méthode, c'est l'action.

LES PRINCIPES DIRECTEURS

La construction de l'accord avec les dirigeants sur notre accompagnement se poursuit autour de l'exposé des principes de la méthode. Ces principes renvoient à une certaine idée de l'entreprise, quant à sa singularité, sa complexité et l'enjeu de révéler l'intelligence collective qu'elle recèle.

Révéler la singularité

Notre méthode est fondée sur cette idée socle que chaque entreprise est profondément singulière et que c'est dans cette singularité que se trouvent la source de sa performance et les leviers de sa nécessaire évolution. Cette singularité est le miroir de celles des individualités qui composent l'entreprise au présent, mais elle puise tout autant dans les racines de son histoire.

Il y a, au quotidien, de multiples forces qui tendent à nier la singularité. Les plus structurantes et les plus inhibantes sont les idéologies, les expertises, les outils, lorsqu'ils viennent de l'extérieur normaliser, niveler la perception que peuvent avoir les acteurs de l'entreprise de leur propre réalité. Pourtant, être singulier, c'est être différent, et c'est bien sur ses propres différences que se fondent les avantages compétitifs. La méthode doit permettre de révéler la singularité, et l'une des conditions premières pour ce faire, c'est que la méthode dispose d'un appareillage technique (les règles et les formats) assez souple et adaptatif.

Maîtriser la complexité

La singularité est celle d'un tout. Un tout fait de multiples parties. Penser l'entreprise et son développement,

c'est penser ce tout, mieux comprendre et maîtriser les interactions entre les parties qui le composent. Accéder à cette compréhension est un défi cognitif (il n'est pas toujours simple de révéler, de comprendre les interactions, les interdépendances) et un défi relationnel. Car il n'y a pas de vérité absolue : l'enjeu est une (re)connaissance co-construite et partagée de ce qui fait le tout.

Là aussi, de multiples forces tendent à nier ce tout et sa complexité. À commencer par les dérives de l'organisation lorsqu'elle se rigidifie, voire se fossilise, lorsque les parties ne se définissent plus par rapport à leur contribution au tout, mais deviennent leur propre finalité. On l'a dit précédemment, l'exercice stratégique a cette spécificité d'être quasiment le seul à aborder l'entreprise dans sa totalité. Notre méthode s'appuie sur l'idée complémentaire que cet exercice doit être capable d'appréhender la complexité.

Valoriser l'intelligence collective

Notre credo est simple : l'essentiel de l'énergie et de l'intelligence dont l'entreprise a besoin pour se penser et pour agir sur son devenir est déjà là, en son sein. L'enjeu de son développement, de sa performance et de sa pérennité, c'est d'amener ce potentiel d'intelligence et d'énergie au maximum de ses capacités. Cela inclut la capacité à se transformer, à générer ou à aller chercher de nouvelles ressources. On comprend que, si l'on partage cette vision de l'intelligence collective, elle doit naturellement trouver un terrain d'expression privilégié dans le cadre d'un exercice d'élaboration stratégique, et donc dans la méthode qui le guide.

LES « RÈGLES »

Nous reprenons ici la terminologie de Descartes, mais aussi son économie : un nombre très limité de règles. Ces quelques règles représentent la partie fondamentale et invariable de la méthode. Elles tendent vers la finalité (l'action et la transformation), elles s'inspirent des principes (singularité, complexité, intelligence collective). C'est à partir d'elles, et en prenant en compte la singularité de chaque situation, de chaque entreprise, de chaque équipe dirigeante que va être générée la méthode détaillée propre à chaque cas.

Première règle : articuler logique des facteurs et dynamique des acteurs

La première règle consiste à accorder autant d'importance à la dimension cognitive (la pensée stratégique que l'on produit) qu'à la dynamique des acteurs (la façon dont on mobilise les personnes pour produire cette pensée).

Cette règle, fondatrice de notre méthode, n'a rien de nouveau ou d'original, mais elle est tout sauf une évidence, particulièrement dans le monde de l'entreprise et plus encore lorsqu'il est question d'élaboration stratégique. Nombre de méthodes se concentrent en effet sur ce qu'il est convenu d'appeler « le contenu », les idées, et considèrent la question de la mise en mouvement des acteurs comme secondaire, comme relevant d'un second temps, celui de la mise en œuvre d'une réflexion aboutie.

Si l'on écrit ce livre, et si l'on prend appui sur les trois aventures que nous avons vécues aux côtés de la BPGO, de Gustave-Roussy et d'ONATi, c'est en grande partie pour donner à voir ce qu'une autre approche permet.

Une approche qui décloisonne la pensée et l'action et qui conduit à ce que le résultat final d'un processus d'élaboration stratégique ne soit pas uniquement l'énoncé d'un projet, mais l'énoncé d'un projet co-construit par de nombreux acteurs de l'entreprise, des acteurs qui sont déjà en mouvement. Un double mouvement, celui qu'ils ont vécu lors du processus d'élaboration, qui est un mouvement des idées, et celui qu'ils s'approprient à mettre en œuvre pour prolonger l'énonciation de la stratégie par le passage à l'action, par l'ouverture d'une dynamique de transformation.

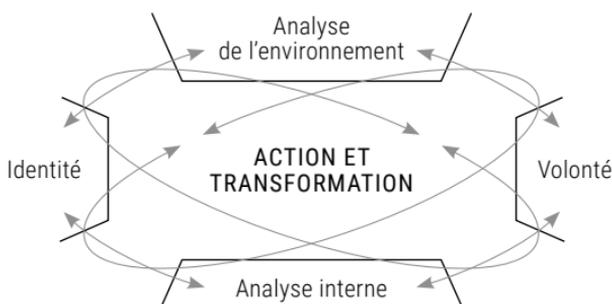
Deuxième règle : maîtriser la multiplicité des registres cognitifs

Vouloir articuler le cognitif et le dynamique signifie qu'il y a bien deux registres distincts et différents. Chacun doit être pensé et géré avec efficacité si l'on veut pouvoir les associer d'une façon vertueuse.

La deuxième règle de notre méthode pourrait s'apparenter à l'univers du bricolage. Elle stipule de composer avec précision sa boîte à outils avant d'engager un chantier. En matière de réflexion stratégique, les outils sont les notions que l'on manipule et qui prêtent souvent à confusion, des confusions qui mettent à mal le processus d'élaboration stratégique et dont pâtit fortement le résultat, en termes de qualité et de robustesse. Une pensée robuste doit savoir faire la différence entre une vision, une ambition, des orientations, une intention, une intuition, des hypothèses, une convention, une axiomatique, un raisonnement, une grille de lecture, une analyse, une étude, une enquête, une démonstration, une opinion, une observation, des objectifs, un résultat, une mesure, un

indicateur... La liste n'est pas close, mais les principaux outils sont là.

Une façon d'éviter la confusion et de ne pas prendre un outil pour un autre, c'est de structurer la boîte à outils elle-même. Ce que nous faisons en distinguant quatre compartiments dans cette boîte, quatre registres.



Il y a en premier lieu le registre volontariste, celui qui va exprimer « *là où l'on veut aller* », « *ce que l'on veut avoir accompli à un certain horizon de temps* ». On y trouvera l'expression d'une ambition, d'orientations stratégiques, éventuellement affinées par les grilles de lecture sur lesquelles elles s'appuient et déclinées en objectifs que l'on poursuit, aboutissant à des résultats que l'on vise, associés ou non à des indicateurs et aux mesures qui les produisent.

À ce registre, qui exprime une volonté marquant l'avenir, répond celui qui dit « *qui on est* », « *ce qui nous définit* » et que nous qualifions de socle identitaire. Dans notre méthode, ce socle identitaire est un élément fondamental dans lequel se retrouvent des éléments eux-mêmes fort distincts, allant de la raison d'être aux éléments techniques les plus structurants qui définissent l'entreprise.

Ce registre est fondamental parce que c'est lui qui porte la singularité de l'organisation. « *Ce que l'on est* » et « *ce qui nous définit* » n'est pas un instrument, un moyen au service d'une fin, c'est un socle identitaire.

Le troisième registre est celui où s'exprime pleinement la raison, la rationalité. C'est l'espace de la réflexion basée sur l'analyse, qui produit des jugements, qui tire des enseignements. Il se compose lui-même de deux volets, un externe et un interne. L'externe couvre les questions qui traitent du rapport à l'environnement, éventuellement concurrentiel, en termes d'activité, de technologie, de partenariat, de clientèle (ou de bénéficiaires). Le volet interne est tout aussi large (finance, ressources humaines, fonction de production...). Les distinguer n'est que le premier temps d'une analyse qui, le moment venu, devra les mettre en dialogue, avec un poids équivalent, sans que l'un ne prenne *a priori* le pas sur l'autre.

Ce registre analytique est évidemment très important dans le processus d'élaboration stratégique, mais il n'est pas dominant, il est un parmi les quatre. Concevoir ainsi le champ cognitif a deux conséquences. La première c'est de considérer que l'analytique pur, la rationalité pure, n'est pas tout. Elle est une des composantes de la réflexion. La seconde c'est, en délimitant mieux ce périmètre de l'analyse, d'être beaucoup plus exigeant quant à sa qualité, quant à la rigueur des analyses que l'on y conduit.

Le quatrième registre est celui de l'action, de la transformation. La façon dont on le positionne, au cœur de notre schéma, signifie que toute la réflexion stratégique tend finalement à l'action. L'action n'est pas une déclinaison, une application, une mise en œuvre de la pensée, elle est sa finalité. Avoir une telle représentation, au cœur

même du processus d'élaboration stratégique, conduit à donner un poids très important à la fois au socle identitaire et au volet « interne » du registre analytique. Nous retrouvons ici la caractéristique première de l'exercice stratégique : penser l'entreprise dans sa totalité et sans qu'une dimension prime sur les autres. Les activités (produits ou services) et le positionnement sur les marchés sont des dimensions qui ne sont ni plus ni moins importantes que celles qui renvoient au fonctionnement de l'entreprise, à son management, à son organisation, à ses compétences. Ce ne sont pas là des moyens au service d'objectifs stratégiques, mais des constituants fondamentaux de l'entreprise, qui fondent son devenir et sur lesquels la réflexion stratégique doit porter.

Troisième règle : adopter une pensée dialectique, itérative

L'élaboration de la pensée stratégique va être le fruit d'un cheminement entre ces différents registres. Un cheminement qui aura bien un début et une fin, mais qui va être une succession d'allers-retours, de mises en dialogue, de mises en tension. Car il n'y a pas, en tout cas selon nous, de processus permettant d'ordonner logiquement ces différents registres cognitifs entre eux, de dessiner un chemin où chaque étape correspondrait à un registre spécifique qui conduirait logiquement au suivant.

Une pensée dialectique, c'est une pensée qui va faire dialoguer les différents registres tout au long du processus. Ainsi, le registre volontariste n'est pas le résultat final découlant de l'analyse (nous verrons même que le processus débute par le registre volontariste). Et il se construit progressivement, en étant nourri par l'analytique, par le

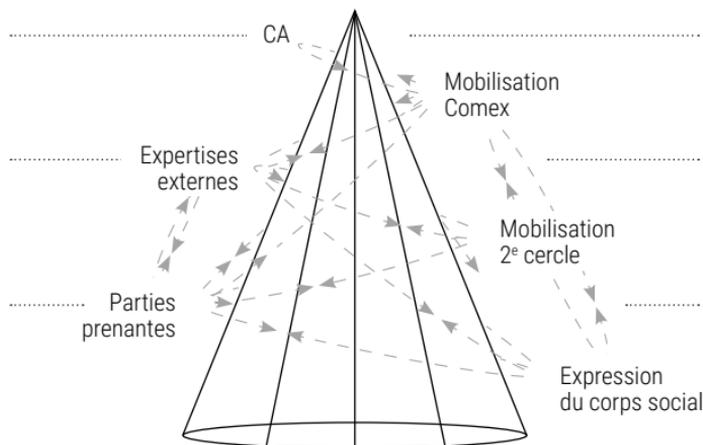
travail sur le socle identitaire. L'analytique lui-même s'affine à mesure que certains aspects volontaristes se précisent.

Ces itérations vont à la fois permettre de consolider progressivement chacun des registres et de révéler ce qui les lie.

Le mot-clé lorsque l'on parle de dialectique, c'est « dialogue ». On a évoqué jusque-là le dialogue entre les quatre registres cognitifs, mais il n'y a de véritable dialogue qu'entre des personnes ! Adopter une pensée dialectique et itérative c'est donc penser aux acteurs que l'on va associer, aux moments auxquels on va les associer, et bien évidemment à ce qu'on leur demande.

Quatrième règle : penser le casting, l'entrée en jeu et le feed-back

Le choix des acteurs est décisif. Celui du moment de leur entrée en jeu et de la place qu'on leur donne l'est également.



Les catégories d'acteurs sont assez bien connues : DG, équipe de direction, gouvernance (CA par exemple),

parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires...), expertises externes, corps social, sous-ensemble du corps social... Voilà pour les généralités. Le vrai sujet, une fois en situation, c'est de mettre des noms, de faire et d'assumer des choix, de déterminer une contribution, de penser les équilibres, d'agencer dans le temps les contributions des uns et les retours attendus des autres, ainsi que le retour qu'on leur fait (feed-back). De ce feed-back, et plus généralement de la qualité de la communication et de la relation avec les différents types d'acteurs mobilisés, vont dépendre bien des résultats du processus. Et notamment la capacité à entraîner l'action.

Cette règle de méthode ne dit pas précisément quand mobiliser qui, ni pour quoi. Elle dit l'importance de cette réflexion, une réflexion qui doit être menée par l'équipe dirigeante, en lien avec le consultant.



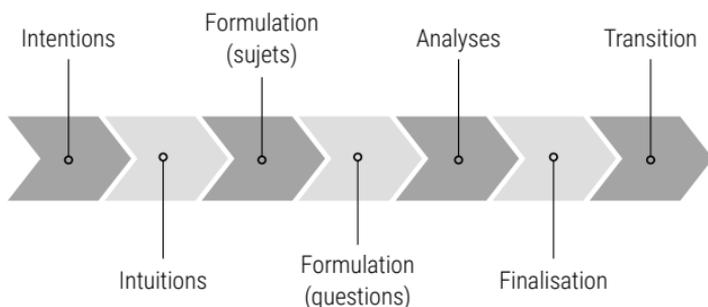
Ces quatre règles sont génératives. C'est à partir d'elles que va pouvoir s'élaborer dans chacun des contextes, chacune des entreprises, le dessin plus fin qui va jalonner le processus et guider les acteurs. Un dessin qui ne pourra être finalisé qu'avec l'équipe dirigeante et qui va s'affiner, mais aussi s'adapter, tout au long du processus.

Si les dirigeants auxquels nous exposons notre méthode s'y reconnaissent, ou *a minima* y adhèrent, ils ont également besoin que l'on pose quelques repères temporels : principales étapes, jalonnement, durée. Ce sont

des réponses qu'il faut avoir et qu'il faut donner. Mais l'essentiel de l'exposé de notre méthode repose sur ce qui précède : la bonne compréhension de la finalité, des principes et des règles.

La durée est finalement une dimension elle-même contingente, qui dépend des contextes, ce que va montrer l'aventure stratégique d'ONATi. En revanche, le jalonnement en grandes étapes constitue un repère stable.

CHEMINEMENT LOGIQUE



Le processus débute par un travail sur les intentions, suivi par un autre travail sur les intuitions d'ambition. Vient ensuite une phase de formulation, qui conduit au processus analytique (de nature dialectique). Le processus se conclut par une phase de finalisation qui révèle, après une courte pause, la nécessité d'une phase de transition.

Ce jalonnement va nous guider dans la suite de cet ouvrage. Un même jalonnement, une même méthode vont conduire à exprimer trois aventures très singulières. Nous espérons que le lecteur trouvera dans les points communs et dans les différences entre ces aventures matière à sa propre réflexion.

La dualité de la pensée et de l'action

« *Deux intellectuels assis vont moins loin qu'une brute qui marche.* » Derrière le bon mot de Michel Audiard, il y a peut-être une vérité, mais il y a surtout une perspective, celle de dépasser ces deux caricatures : considérer que la « brute » est aussi un sachant, que l'« intellectuel » est aussi homme d'action, et surtout que ces deux facettes peuvent se compléter et, même mieux, exprimer une dualité.

L'entreprise est un lieu privilégié pour vivre cette dualité de la pensée et de l'action, parce qu'on y est à une taille où il est encore possible de s'accorder.

L'élaboration du projet stratégique est un moment privilégié pour cette dualité, parce que les questionnements qu'on y soulève sont à une maille qui permet d'être encore en prise avec la réalité.

SE PRÉPARER, C'EST DÉJÀ PARTIR



Où l'on verra à quel point les phases initiales
sont fondatrices.

Où l'on aura l'audace de faire confiance
aux dirigeants (ou de les conforter dans le fait
d'avoir confiance en eux-mêmes).

LA BOUSSOLE DES INTENTIONS

Même dans un processus qui se veut dialectique, il y a un point de départ. Pour nous, impérativement, ce point de départ est celui de l'expression des intentions qui motivent l'équipe dirigeante. Voici les deux questions que nous leur posons, ou plutôt que nous les invitons à se poser : « *Pourquoi nous engageons-nous maintenant dans un exercice d'élaboration stratégique ?* » « *Qu'attendons-nous du futur projet stratégique, mais aussi du processus de travail qui va nous y mener ?* »

Dans notre méthode, cet exercice d'expression des intentions est essentiel, fondateur. C'est le socle sur lequel l'ensemble du processus va reposer, c'est la boussole qui va le guider. Au fil des mois, chaque réunion-clé débutera par le rappel des intentions initiales. Ce sera le moyen de constater le bon avancement des travaux, parfois de se rassurer. Car le fait d'avancer en dialectique, sans véritablement figer définitivement des éléments de contenu à mesure que l'on progresse, peut nourrir des doutes. Ils sont le prix à payer pour un résultat qui ne soit pas une somme d'éléments, mais un tout robuste et cohérent. Se référer, dans ces moments de doute,

aux intentions initiales conforte les acteurs qui en ont besoin dans le fait que, même si aucune conclusion n'est encore là, on avance bien dans la direction souhaitée. Se référer aux intentions initiales, à chaque moment-clé du parcours, c'est aussi se donner le moyen de corriger la trajectoire.

Qu'il s'agisse de se rassurer ou de corriger une trajectoire, les intentions ne pourront avoir la valeur que l'on veut leur donner que si elles sont le fruit d'un discours de vérité, de sincérité. Un tel discours n'est pas évident à produire, c'est le fruit d'un travail que l'on doit mener à un haut niveau de qualité, car toute la suite en dépend. Pour une raison simple : ces intentions vont être communiquées aux acteurs que l'on va inviter à contribuer au processus. La sincérité perçue des intentions des dirigeants va conditionner leur engagement. Et on peut faire confiance aux acteurs des organisations pour juger de la sincérité de leurs dirigeants.

La sincérité dont on parle ici est donc le fruit d'un travail. Et même si ce travail est court, il doit être structuré et rigoureux. Il s'appuie sur des modalités que l'on retrouvera à différents moments du déploiement de notre méthode : une réflexion collective précédée d'un temps individuel, une production qui se fait en plusieurs temps (ici, deux), et une attention très forte portée à la précision des énoncés, au dessin des phrases, au choix des mots.

Nous n'allons pas reprendre l'intégralité des intentions produites avec les équipes dirigeantes. Mais, pour chacune des trois entreprises, exprimer les intentions qui ont été les plus marquantes, dans leur contexte.

GUSTAVE-ROUSSY : CHOIX FORTS, QUALITÉ DES SOINS, SOLIDARITÉ

Le premier point à souligner ne porte pas sur les intentions elles-mêmes, mais sur l'adaptation du processus qui a conduit à leur expression. Habituellement, et ce sera bien le cas pour les deux autres organisations, cet exercice se fait au niveau de l'ensemble de l'équipe dirigeante. Mais, comme nous l'avons précédemment évoqué, le Codir de Gustave-Roussy a été largement renouvelé, en ce qui concerne les personnes qui le composent, mais aussi sa structure (volonté de parité entre médical et non médical). En ajoutant le fait que ce Codir est composé de dix-huit personnes, nous estimons que les conditions d'un travail de qualité ne sont pas réunies. Aussi nous proposons de fonctionner en deux temps, avec un premier travail en cercle restreint (six personnes, faisant partie du Codir), dont la production sera, dans un second temps, soumise à la discussion du Codir dans son ensemble.

Sur la forme, les séquences de travail sont courtes (de l'ordre d'une heure) et très productives. Sur le fond, trois idées dominent :

« – *Être ambitieux ;*

« – *Exprimer des orientations fortes et des choix structurants ;*

« – *Conduire les transformations que cela implique. »*

Cette première idée exprime la volonté de faire des choix, et des choix engageants. Ce qui n'est pas neutre ou évident dans une institution où chacun – au moins dans le monde médical – tend à une grande autonomie, et même une grande liberté s'agissant de recherche. Mais il y a bien là un appel à un pouvoir renforcé de l'institution, au moins dans sa capacité à fixer des orientations. Il y a aussi une

conscience forte du fait qu'il va falloir changer des choses, qu'il y a un besoin de transformation. C'est le Codir qui a tenu à ajouter à l'énoncé le terme de « transformation ».

« Intégrer au projet stratégique d'établissement les défis stratégiques à relever pour assurer au plus haut niveau la qualité et la sécurité des soins au quotidien. »

Dans une institution très tournée vers l'innovation, vers la recherche, et alors que l'on vient d'affirmer la nécessité de choix forts pour guider le développement, les membres du Codir affirment la nécessité tout aussi grande de travailler en stratégie sur la fonction de production de soins, sur le quotidien de la production de soins, avec des enjeux de qualité et des enjeux de sécurité. C'est un peu comme si les dirigeants, pour bien se connaître et bien connaître leur institution, se méfiaient d'eux-mêmes, en l'occurrence de l'attrait et de leur propre appétence pour l'innovation, thérapeutique, technologique et scientifique. Ce qu'ils disent, c'est qu'une part des défis du quotidien ne pourra être relevée si on ne lui accorde pas la place et l'attention qu'il faut, au cœur même du processus de réflexion stratégique.

« Retrouver-reconstruire la solidarité profonde qui unit tous les salariés, et tous les métiers de Gustave-Roussy (médical, scientifique, organisationnel et fonctionnel). »

Personne ne veut oublier les traumatismes encore récents qui ont secoué l'institution. Il faut trouver les mots pour le dire sans exagération, et surtout d'une façon qui soit utile. Être conscient, au niveau de l'équipe dirigeante, du fait que si l'on aspire à retrouver un souffle d'ambition, on n'oublie pas que la qualité des relations a été altérée. Qu'à défaut d'être un sujet stratégique sur lequel travailler en tant que tel, c'est là un élément de

contexte, d'attention et d'intention pour l'exercice qui s'ouvre. C'est un élément de finalité aussi : le processus d'élaboration stratégique doit être lui-même réparateur.

ONATi : RAISON D'ÊTRE, TRANSFORMATION ET VOLONTARISME

Nous sommes arrivés en Polynésie quelques jours plus tôt que prévu, afin d'effectuer le temps de quarantaine lié au covid. Ce temps a été utilisé à conduire des entretiens et à faire, en visio, une première réunion avec le Comex. Cette réunion s'est limitée à une séance d'information et d'échange sur la méthode, ses principes, ses modalités et sa déclinaison concrète en termes d'agenda. Le travail de l'intention attendra la fin de notre quarantaine, car il exige du présentiel, même si on se connaît bien.

L'équipe de direction d'ONATi est à l'aise avec cet exercice. Il est proche de celui que nous avons fait ensemble il y a deux ans, lors de l'initialisation du processus qui devait déboucher sur la fusion et la création de l'opérateur. Le fait que nous nous connaissions, que nous ayons développé une relation de confiance et de proximité avec les membres de l'équipe facilite l'exercice et l'expression.

L'ambiance est très conviviale, mais la tonalité est à une certaine gravité. Yannick Teriierooiterai incarne cette dualité. Son introduction reprend le fil des années écoulées. Il rappelle ce que chacun sait, à savoir l'ampleur des défis auxquels ONATi est confrontée, mais aussi les étapes franchies au cours des années passées. Il pose l'enjeu de la réflexion stratégique et invite chacun à s'y engager pleinement, dans un timing que l'on sait très serré.

Cinq idées-forces se dégagent des intentions des dirigeants d'ONATi.

La première: « *[Nous] permettre d'honorer la promesse de la fusion et de réaliser pleinement la raison d'être d'ONATi, au bénéfice des salariés de l'entreprise, de ses clients, de ses parties prenantes.* » La fusion répondait à une ambition très claire, explicite. De façon tout aussi claire, ONATi n'est pas au rendez-vous, chacun le sait, mais surtout chacun le dit. Il serait pourtant possible d'éluder cette problématique en s'abritant derrière des résultats financiers, ONATi étant, dans le groupe OPT auquel elle appartient, la filiale la plus performante.

La deuxième idée prolonge la première : « *Pour cela, c'est un programme stratégique qui devra être le socle et le véhicule d'une puissante dynamique de transformation. Ce sera en premier lieu à l'équipe de direction d'incarner et de porter, à la fois le programme stratégique et la volonté de transformation.* »

La troisième idée met l'accent sur les enjeux d'une dynamique interne : « *Le programme stratégique devra impérativement entraîner la mobilisation de tous, à commencer par les managers dès la phase d'élaboration. Il devra permettre aux collaborateurs de donner un sens clair à leur travail et à leur appartenance à ONATi.* » Ces mots ne sont pas là par hasard. Ils font écho à une situation interne tendue, caractérisée par des difficultés organisationnelles, fonctionnelles, statutaires.

Une quatrième idée exprime « *la volonté d'une approche résolument volontariste, celle d'une entreprise qui ne subit pas (ni le contexte, ni le cadre de contrainte), qui exprime des ambitions et se projette* ».

ONATi est un acteur puissant sur son territoire, mais qui se sent inhibé ou limité dans sa capacité à proposer et

à agir. Ce dernier point illustre un phénomène que l'on retrouve assez souvent, bien au-delà du cas d'ONATi. Le fait d'engager une réflexion stratégique conduit souvent les entreprises à réaliser que, malgré leurs atouts, leurs avantages compétitifs, leur position de marché, elles ne sont que faiblement volontaristes. La perspective de s'interroger de manière ouverte sur leur devenir, qui est le propre de l'exercice d'élaboration stratégique, redonne la conscience d'une capacité sous-exploitée, d'un pouvoir (celui de vouloir) qui ne s'exerce pas à la hauteur de son potentiel.

Enfin, une dernière idée pose le fait suivant : « *Le processus d'élaboration stratégique devra renforcer notre collectif de direction, accroître sa solidarité, assurer le fait que l'on soit effectivement dans une même compréhension des enjeux et des priorités stratégiques. Faire collectif dans la construction pour mieux être solidaire dans la mise en œuvre.* »

BPGO : RÉALISER UN POTENTIEL ET FAIRE BOUGER LES LIGNES DU MÉTIER

Pour BPGO, le travail de l'intention va se faire lors du séminaire Comex de lancement de la démarche. Ce séminaire se tient début mars 2020. Il devait avoir lieu à l'hôtel de la Thalassothérapie de Carnac, mais le dimanche soir qui précède, un foyer de neuf cas de coronavirus autour d'Auray, Carnac et Crac'h est découvert. Personne ne mesure encore ce qui va arriver dans les semaines, et même les jours qui suivent. Toujours est-il que le séminaire est relocalisé à La Baule.

Ce séminaire va s'avérer extrêmement productif, tout en se déroulant dans une grande convivialité. L'introduction

de Maurice Bourrigaud donne le ton. C'est moins celui d'un appel à la responsabilité collective que celui d'un appel à profiter d'une fenêtre rare, celle qui permet à une équipe de direction de se retrouver dans un travail commun sur le devenir de l'entreprise. On sent le goût de Maurice Bourrigaud pour ces exercices d'élaboration de la stratégie. Il en connaît la valeur et il aime cela. Son invitation à se livrer, à s'engager, à dialoguer est sincère, et ses collègues vont la suivre.

Cela va donner, concernant le volet des intentions, un travail déjà très abouti. Très riche, à la fois comme cadrage initial, comme lecture du contexte et comme guide pour la démarche. Le contexte est, comme pour ONATi, celui d'une post-fusion (dix-huit mois pour ONATi, deux ans pour BPGO). Mais les situations sont bien différentes.

Les dirigeants de BPGO qualifient la leur ainsi : « *On a fait et on a réussi la fusion. On a créé l'entreprise et on n'est pas loin d'avoir créé le sentiment d'appartenance à une entreprise unique (BPGO). Cela nous met en capacité de concentrer en une entreprise une force de frappe et une capacité de penser, de vouloir et d'agir qui est de premier plan.* »

Cet état du contexte se prolonge avec ce qui va donner le ton à l'exercice stratégique lui-même. « *Le sujet, maintenant, c'est d'obtenir une place à la hauteur de ce potentiel, c'est de gagner. D'une façon générique, "gagner" veut dire : être sur la première marche en qualité perçue par ses clients et être la plus belle entreprise pour ses salariés. Ce que gagner veut dire reste encore à compléter par les ambitions singulières qui seront les nôtres, les choix que nous ferons, les défis que nous choisirons de relever.* »

Ce sont déjà là deux éléments forts de cadrage de l'exercice stratégique. Mais ce travail du Comex de la

BPGO sur les intentions va encore produire d'autres éléments, que nous avons rassemblés autour de trois thèmes : les intentions portant sur le processus, celles portant sur les résultats et celles qui, déjà, évoquent les enjeux de mise en œuvre.

Un processus de co-construction

« Être dans une sincère co-construction et une incarnation dirigeante et managériale. »

« Être rigoureux et précis dans la façon dont on invite à la contribution (être coauteur), et être clair sur la façon d'opérer les choix, de les incarner et d'en être garants dans la durée (responsabilité de dirigeants). »

« Faire du processus le levier d'une cohésion et d'une performance accrues de l'équipe de direction. »

« Adopter une démarche collaborative qui crée un élan, notamment auprès des acteurs qui seront aux manettes demain. Faire émerger et révéler des nouveaux talents. »

« Produire par la démarche une adhésion maximale à l'output du processus d'élaboration stratégique (ambition, orientations, objectifs, projets...). »

Ambition et cadrage sur le volet cognitif

« Produire une compréhension maximale (des enjeux, des défis, des problèmes...) et être en capacité de sortir des schémas classiques. »

« Poser des nouveaux repères sur la mission/raison d'être de BPGO, au-delà de son objet social juridique. »

« Poser aussi des repères d'ambition et d'orientation sur l'entreprise en tant qu'entreprise (principes et modes de fonctionnement...), et pas uniquement quant à sa position sur le marché et sur son territoire, ou quant à sa performance. »

« Intégrer une lecture sociologique des transitions, des mutations qui sont à l'œuvre dans la société et sur notre territoire et que nous ne pouvons, ne devons ignorer. »

« La vision elle-même devra être autre chose qu'une somme d'éléments, à savoir un tout cohérent, dont la force tient à son degré d'appropriation, mais aussi à l'articulation logique et maîtrisée entre ses éléments. »

Un discours sur la mise en œuvre...

« Faire preuve de congruence (cohérence et adaptation réciproque) entre d'un côté la vision, l'ambition, les orientations et, de l'autre, le niveau de compréhension, ou plutôt d'appropriation par les collaborateurs (qui suppose la compréhension et qui déclenche l'action). »

« Ne pas perdre et savoir conserver dans la mise en œuvre la dynamique que l'on aura créée. Dynamique des collaborateurs impliqués, mais aussi des idées et de la réflexion. »

REGARD TRANSVERSE

Il est clair que les intentions exprimées par l'équipe dirigeante BPGO sont les plus détaillées, les plus explicites, les plus fournies aussi. Mais ce n'est pas là le signe d'une plus grande valeur, au sens de leur capacité à contribuer au processus d'élaboration stratégique. L'essentiel dans l'expression des intentions est qu'elle soit en phase avec le contexte, avec le moment, avec les gens. Et de ce point de vue, les trois équipes dirigeantes ont eu une production qui a fait écho à leur situation, tout en exprimant dès l'initialisation du processus une volonté de se projeter à partir de ce contexte, vers plus, vers mieux, vers autrement.

On notera une tonalité propre à chaque entreprise. Certaines idées peuvent ou pourraient coïncider d'une entreprise à l'autre, mais les mots et les phrases viennent exprimer une tonalité qui est une signature. On rencontre là pour la première fois un sujet-clé de l'exercice d'élaboration stratégique, celui de la formulation et de la formalisation, du rôle essentiel de l'écrit qui, tout au long du processus, doit être pensé comme une fonction éditoriale : écrire quoi, à qui, sous quelle forme et pourquoi, dans quelle intention ?

On notera également que, pour les trois entreprises, il y a presque parité entre les intentions qui portent sur le contenu et celles qui portent sur le processus, sur la façon de faire et plus précisément sur la nécessité et la façon d'associer les collaborateurs.

Enfin, tous ont exprimé l'intention de voir cette aventure conduire à un renforcement de l'équipe de direction elle-même. C'est le miroir d'une prise de conscience, celle

de la nécessité pour ces équipes de s'engager dans le processus, de travailler, de produire. Il y a également l'idée que tout ce travail à venir devra être un levier, un outil de transformation, et que cela ne le sera véritablement que si l'équipe dirigeante profite du processus stratégique pour accroître sa propre efficacité collective.

Débuter le processus d'élaboration stratégique par un travail sur les intentions, et en faire la boussole qui permet de rester au plus près de ces intentions tout au long du processus, est un acte fort de la méthode.

Le temps qui suit est un marqueur tout aussi important et distinctif de cette méthode. Il va nous falloir l'expliquer, expliquer pourquoi, dans un exercice où l'on attend que l'analyse et la rationalité occupent une place de choix, le travail de fond va débiter par... des intuitions.

Intention

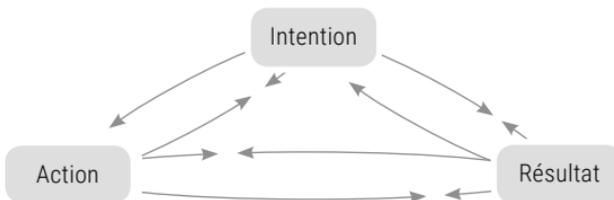
« – *Tu n’as rien fait!*
– *Pourtant, j’en avais bien l’intention.* »

« – *Tu m’as blessé!*
– *Désolé, je voulais juste t’aider...* »

« – *Tu m’as blessé à nouveau!*
– *Mais à nouveau, je cherchais pourtant à t’aider, je t’assure.* »

Que reste-t-il de l’intention, sans l’action et sans un regard sur les résultats de l’action ? Au mieux une illusion, au pire une forme d’aveuglement qui peut dans certains cas s’avérer dommageable, voire coupable.

À l’inverse, quel attelage vertueux et surtout bénéfique, lorsqu’un dialogue lie ces trois notions ! Mais quelle exigence ! Car l’action et ses résultats tendent à occulter le retour vers l’intention.



EXPRESSION ET MISE À L'ÉPREUVE DES INTUITIONS D'AMBITION

Classiquement, l'élaboration stratégique débute par un travail analytique de type diagnostic (forces et faiblesses), croisant l'interne et l'externe (opportunités et menaces). Ce temps est souvent renforcé par des exercices dits de *benchmark*, qui positionnent l'entreprise sur son secteur et par rapport à ses concurrents, et par des exercices de veille, d'état de l'art.

Qu'on nous comprenne bien : notre propos n'est absolument pas de remettre en question la nécessité et la valeur de ces outils. Ils sont indispensables au processus stratégique. Notre point de vue consiste à dire que les introduire trop tôt dans le processus a un effet inhibant, pour ne pas dire castrateur. Car ces outils ont tendance à reproduire une forme de pensée déjà présente. Faire un diagnostic, c'est partir de l'existant, avec une grille d'analyse et d'évaluation préétablie. Le résultat va produire un jugement et conduire à des évolutions, mais à partir de lunettes et de grilles de lecture préexistantes. Ce faisant, où que cela conduise, à aucun moment on ne se sera laissé la possibilité de changer la façon de poser les sujets, ni la

façon de les instruire. Sous couvert d'affûter la pensée, on l'emprisonne, on la contraint.

Or qu'a-t-on dit de cet exercice d'élaboration stratégique? Que c'est une fenêtre unique qui s'ouvre tous les trois à cinq ans et dont l'une des vertus principales est de réinterroger en profondeur ce que le quotidien, même lorsqu'il est stratégique, empêche de faire. Des diagnostics et des *benchmarks*, on en fait toute l'année, mais cela ne permet pas de penser l'entreprise dans son ensemble. Encore moins si on veut s'autoriser à la regarder sous un angle nouveau, celui qui nous échappe le reste du temps en raison de la pression de l'urgence et du quotidien.

Alors comment procéder, si on ne débute pas par des diagnostics?

Peut-être en faisant confiance aux dirigeants, ou plus exactement en les amenant à avoir plus confiance en eux-mêmes. Toute l'année, ils traitent de questions d'ordre stratégique, telles que la restructuration d'une activité, la fusion avec un compétiteur, une nouvelle politique de ressources humaines. Bien que stratégiques, ces questions ont quelque chose d'enfermant, ou du moins de délimité. C'est toute la valeur de l'élaboration d'un projet stratégique d'entreprise que de permettre d'accueillir une pensée et des questionnements plus ouverts. Pour une part d'entre eux, ce sont des questionnements que les dirigeants ont déjà rencontrés, sans nécessairement les nommer, et auxquels ils ont déjà réfléchi, sans pour autant explicitement les instruire. Ce n'est pas parce qu'une réflexion est inaboutie qu'elle est sans valeur. Dans le cadre de cet exercice, ce serait même l'inverse. Encore faut-il lui donner sa juste place. C'est tout le sens du travail que nous

leur proposons en ouverture, suite à celui ayant porté sur l'intention. Il s'agit d'un travail d'expression des « intuitions d'ambition ».

INTUITIONS D'AMBITION

Ce travail collectif, celui de l'équipe dirigeante, conduit à répondre à des questions telles que : « *Quels sont les sujets dont vous savez qu'ils devront être à l'agenda du projet stratégique ?* » et « *Quelles sont vos principales convictions sur les ambitions qui devraient être celles de votre institution à un horizon de trois, cinq ou dix ans ?* »

Avant d'être collective, la réflexion est individuelle. Chacun réfléchit aux questions et énonce ses réponses. Aucun des éléments proposés n'est rejeté. Lorsque plusieurs réponses sont connexes, la discussion permet de les unir. Elle invite également à l'explicitation. Il ne s'agit pas seulement d'exprimer une intuition, il faut aussi l'étayer, la donner à comprendre, dire ce qui la fonde. Dans ce travail, qui se fait en deux sessions de façon à revenir sur une première expression, la bonne économie des mots est importante. Pas assez, et on reste trop vague. Trop, et on risque d'aller au-delà de ce qui n'est à ce stade qu'une esquisse, et qui doit le rester.

Ce qui se révèle alors sous la forme d'intuitions provient d'une pensée qui s'est construite de manière plus ou moins consciente dans les mois, voire les années qui précèdent. Les idées ne sont pas celles qui fusent lors d'une séance de créativité. Chacun s'exprime à partir de l'expertise qui est la sienne, mais la question posée l'invite à énoncer son point de vue au-delà des seuls enjeux de

son activité, à considérer ceux de l'organisation dans son ensemble et dans son futur.

Par ailleurs, chacun des dirigeants a des convictions, qu'elles soient ou non exprimées. Le fait de les poser dès le début leur permet d'être en situation d'accueillir celles des autres de façon bien plus ouverte (plutôt que de chercher où et quand il sera possible de faire valoir son opinion).

Ces intuitions constituent une toute première expression des grands sujets qui devront impérativement être instruits lors du processus d'élaboration stratégique. Cette liste n'est pas fermée, pas limitative. C'est un point de départ, fondé sur des intuitions de dirigeants. Des intuitions qui elles-mêmes reposent sur beaucoup de réflexions antérieures.

GUSTAVE-ROUSSY : OUVERTURE PROBLÉMATIQUE

Chez Gustave-Roussy, à l'instar du travail sur les intentions et pour les mêmes raisons, la production des intuitions s'est faite en deux temps : un premier travail au niveau d'un sous-ensemble du Codir, puis un second au niveau du Codir dans son ensemble. Le résultat comporte huit sujets et le tout tient sur deux pages A4. Ces quelques mots ne sont rien au regard des heures de travail et des centaines de pages qui vont s'écrire dans les six mois suivants. Une esquisse, un brouillon, des pistes à suivre ou à ne pas suivre, des fenêtres qu'on ouvre. C'est peu, c'est fragile en termes d'énoncés, mais ce sont des points d'appui sur lesquels le processus va pouvoir se

déployer. Associé aux intentions, c'est tout ce dont on a besoin pour engager et lancer le processus, y compris à grande échelle.

Dans six mois, certains sujets auront disparu, d'autres seront apparus ou auront été fusionnés, quand d'autres encore auront été profondément enrichis et transformés. Chaque intuition, même lorsqu'elle semble indiquer une voie, porte en elle de façon plus ou moins explicite de profondes (ré)interrogations. En voici quatre illustrations.

Définir et installer un nouveau modèle d'implantations et d'alliances

Gustave-Roussy n'est déjà plus un site, mais deux sites. Et il fait partie de réseaux. Mais cette réalité d'aujourd'hui ne sera pas suffisante à assurer la pérennité de l'institution au niveau d'ambition qui est le sien. Il va falloir faire évoluer le modèle existant, définir et installer un nouveau modèle. Réinterroger et proposer de nouvelles voies en matière d'implantations, de réseaux, d'alliances...

Cet item illustre une des caractéristiques des intuitions d'ambition telles que nous les travaillons au travers de cette méthode. Ce sont des énoncés produits par l'interne (et non des analystes externes) pour l'interne, ce qui laisse la place à l'implicite. Ainsi, derrière ces quelques mots, le professionnel de Gustave-Roussy reconnaîtra sans peine en filigrane plusieurs sujets sensibles et complexes : la question de la croissance, la nécessité d'un changement d'échelle, avec ses multiples implications, notamment en termes d'alliances, ou encore l'historique difficile au niveau des sites.

Intégrer plus et mieux l'excellence de l'innovation et la qualité des soins au quotidien

La recherche et l'innovation d'une part, et la qualité des soins au quotidien d'autre part sont deux volets existentiels de Gustave-Roussy. L'un ne saurait aller sans l'autre, mais la réalité du quotidien peut encore parfois les opposer. Gustave-Roussy ne donnera la pleine mesure de son potentiel que lorsque ces deux dimensions seront parfaitement articulées.

C'est là un des éléments identitaire, structurel et historique de Gustave-Roussy qui est questionné. Il est prolongé par deux autres intuitions (que nous ne reprenons pas ici), l'une abordant en tant que tel le volet de la recherche, et la seconde portant sur le volet de la qualité des soins.

Assurer le leadership de l'avant à l'après-cancer

L'avant-cancer (prévention, dépistage, mesure de risque...) et l'après-cancer (toxicité, morbidité, *survivorship*...) sont des domaines qui sont à développer et à structurer, et où les perspectives sont très importantes. Ce n'est pas qu'une extension d'activité, c'est un déplacement en partie identitaire. Il participe du mouvement qui va de la médecine oncologique à la santé liée à la cancérologie. Cela ouvre également sur des questions de sciences (économiques, sociales, humanités) et de société nouvelles...

Cette intuition est celle qui touche le plus à l'évolution des activités de l'institution, à son positionnement dans son secteur (dans un secteur marchand, on

parlerait d'intégration verticale). La poser d'entrée, et sous réserve que cette piste ne soit pas invalidée par l'étape qui va suivre, permettra de mettre tout l'effort analytique sur le travail du sujet lui-même (et non sur ce qui y conduit), sa caractérisation, l'explicitation fine des opportunités.

Une dernière intuition nous semble intéressante à présenter. Contrairement aux autres, qui ont vite rallié les suffrages de l'ensemble de l'équipe dirigeante, cette intuition a été maintenue, non pas contre l'avis de tous, mais sur l'opinion d'un seul.

Un acteur mondial

Gustave-Roussy est très présent sur la scène internationale. L'ambition est de se penser comme un acteur mondial, de développer une approche mondiale dans tous les sujets-clés qui structurent et concernent Gustave-Roussy, et ce faisant, d'exprimer potentiellement des ambitions nouvelles, de saisir des opportunités nouvelles.

Une personne – en l'occurrence le DGA – a défendu l'idée que Gustave-Roussy avait beau avoir une dimension internationale incontestable, c'était là un état de fait et non l'expression d'une volonté politique assumée et pilotée. C'est peu dire que rares autour de la table étaient ceux qui ont témoigné un intérêt fort pour ce sujet. Mais c'est aussi la valeur de cette étape que de ne pas tuer dans l'œuf des approches qui sortent de l'ordinaire, qui soulèvent un angle de vue trop décalé pour être aisément saisi. La suite du processus donnera raison à ce choix.

BPGO : DE MULTIPLES HORIZONS

Le travail sur les intuitions d'ambition s'est fait dans le séminaire Comex de lancement de la démarche, à la suite de l'expression des intentions.

Certaines des intuitions sont attendues, car elles figurent déjà à l'agenda du secteur dans son ensemble, et BPGO ne prétend pas y échapper. Parmi ces sujets incontournables : le digital, la relation client et la perte d'attractivité. En effet, dans ce secteur qui a été longtemps à l'écart d'évolutions fortes, nul ne peut ignorer l'impact du digital (banques en ligne, développement du *self care*). Nul ne peut également ignorer le fait que les clients viennent de moins en moins en agence (ce qui impacte la relation commerciale et rend chaque contact d'autant plus précieux) et, enfin, chacun sait la baisse d'attractivité des métiers de la banque, qui rend les recrutements difficiles. En plus de les mettre à l'agenda de la réflexion stratégique (ce qui est la fonction première de ces intuitions), il y a déjà sur ces sujets que l'on sait incontournables l'expression d'une idée, d'une pensée, d'une approche. Les énoncés sont nés d'une demi-heure d'échange environ sur chaque sujet. Une discussion très ouverte, fluide, où l'on sent la marque d'une équipe de direction qui se connaît, bénéficiant des premiers temps du séminaire qui ont créé une ambiance propice au partage des opinions de chacun. « *Bien plus qu'à l'habitude* », nous dira Maurice Bourrigaud avec satisfaction en debrief à chaud du séminaire.

Voici le court texte d'intuition d'ambition qui porte sur le digital. On y remarque, à côté d'un rappel de la problématique générique, des premières idées qui pourront servir d'appui pour développer des réponses à l'échelle de BPGO.

Excellence dans le digital et puissance du contact incarné : plus fort, plus loin, plus haut dans l'humain !

Nous devons être à 100 % dans le digital, viser l'excellence, à la fois dans la direction de l'autonomisation de nos clients, et celle des outils (data et IA) qui aident à analyser et décider.

Cette excellence que l'on ambitionne dans le digital doit nous conduire à exprimer et revendiquer ce que sont les **nouveaux cadres de la relation avec nos clients** et particulièrement de la **dimension humaine** de cette relation. Car les mouvements autour du digital requestionnent les notions de relation et de proximité, telles qu'elles sont traditionnellement pensées dans nos métiers. Il y a la place, voire la nécessité, de poser les bases de ce que peut et doit être la nouvelle promesse en termes de relation, de **contact incarné** (y compris sur la durée).

Tout ce qui fait qu'à l'heure du digital, la banque est/ sera plus que jamais humaine...

La production ne s'arrête pas au repérage de sujets *a priori* évidents, et que l'on fertilise par quelques idées fortes. Le travail des intuitions produit également trois autres objets, clés pour la suite du travail. Le premier tient en quelques lignes.

L'économie maritime, la croissance bleue

C'est là un enjeu et une des caractéristiques fortes de notre territoire. Et c'est un élément-clé de notre pratique, de notre activité.

Nous y affirmons l'ambition d'être l'acteur de référence (cela appellera une explicitation du positionnement et des orientations à un certain horizon).

Le sujet n'est pas nouveau, il est même étudié au sein du Comex en vue de la production d'une politique dédiée. Ce qui sera assez étonnant, c'est la façon dont le sujet va prendre sa place parmi les six intuitions de tête qui seront exprimées lors du séminaire. Quelques chiffres, quelques mots, une conviction intime des membres du Comex qui connaissent le mieux le sujet et qui le portent... Et chacun sent déjà qu'il y a là un des axes du futur projet stratégique. Au fil des mois, ce thème gardera ce statut de sujet « évident », sur lequel il n'y aura pas tant à discuter. Mais pour autant, le processus va lui donner de l'épaisseur et de l'assise, en lui-même et au sein du projet d'entreprise.

Le thème le plus nouveau, celui dont l'énoncé n'avait rien d'évident, est proposé par le directeur général. En voici les contours après une courte discussion.

Les transitions environnementales et sociales sur le territoire

Il y a des mouvements de fond, des transitions sur des sujets qui touchent l'économique, le social, l'environnemental... Il y a des tendances au niveau national, mais c'est leur traduction ou la façon dont elles s'expriment sur le territoire du Grand Ouest (avec des diversités au sein même de ce territoire) qui est à prendre en compte. Cela crée des changements dans la vie des gens, dans leur façon de penser, de décider, dans leurs habitudes et dans leurs besoins.

Si l'on sait reconnaître et qualifier certaines de ces transitions, alors **on saura dire sur quoi et en quoi** on peut ambitionner d'être la banque de référence dans l'accompagnement des clients dans ces transitions. Et si l'on

est parmi les premiers à s'exprimer sur ces transitions, à avoir une analyse, des convictions et un positionnement en tant que banque et entreprise, alors les notions et les mots que l'on utilisera pourront être des références, et nous placer de fait comme leader sur ces champs.

Il y a dans cette intuition de quoi réfléchir à l'évolution des contours même de la raison d'être d'une banque, de la BPGO. Une façon nouvelle de penser les contours de son métier. Il y a également là les prémisses d'une réflexion stratégique qui va renforcer la dimension identitaire régionale.

ONATⁱ : UN DISCOURS DE VÉRITÉ ET UNE DIMENSION IDENTITAIRE

On se rappelle que la situation d'ONATⁱ est celle d'une fusion encore loin d'être aboutie. Cette situation porte en elle et pour la démarche de réflexion un double risque : celui d'être trop focalisé sur un quotidien difficile et qui limiterait la capacité à penser le devenir de l'entreprise, ou à l'inverse le risque de faire abstraction des difficultés du moment, alors qu'elles sont en partie structurelles et appellent une réflexion stratégique. Il y a un équilibre à trouver et, dès cette première session de travail, l'équipe de direction d'ONATⁱ va s'y employer. Et à notre sens y réussir. Tout d'abord en posant cette dualité, et faisant clairement la distinction parmi les intuitions entre :

« Celles qui renvoient à l'enjeu de faire aboutir la fusion : établir ONATⁱ comme une entreprise avec des salariés épanouis, une organisation et un fonctionnement optimaux, une identité et une culture assumées... »

Et « *Celles qui renvoient au fait de donner le plein sens à la fusion et de réaliser la raison d'être de la création d'ONATi : les clients, le développement du territoire, une posture de référent...* »

Le second pas important que l'équipe dirigeante d'ONATi va réaliser fait écho à la première règle de notre méthode, que nous rappelons au lecteur : porter une attention égale au volet cognitif et à celui de la mise en mouvement des acteurs. Dans une situation interne tendue, marquée par de la défiance, des collaborateurs entre eux et des collaborateurs vis-à-vis de leur direction, comment arriver à générer des dynamiques contributives ?

Nous ne voyons d'autre voie que celle que les dirigeants d'ONATi ont prise, celle d'un discours de vérité. On en prend la pleine mesure dans l'énoncé de l'intuition d'ambition portant sur « le salarié et l'entreprise », mais cette tonalité est bien présente dans tous les autres énoncés.

Le(s) salarié(s) et l'entreprise

Nous sommes très loin d'une situation où les salariés se sentiraient bien dans l'entreprise, où ils s'y épanouiraient, dans un développement professionnel personnel, dans une ambiance d'ensemble apaisée et mobilisatrice, avec un système de management RH à la hauteur de ces enjeux.

Ce sont, entre autres, les traces d'une fusion (en fait même de plusieurs fusions) qui n'est pas aboutie, pas encore digérée. Même si l'on constate un léger affaiblissement des références identitaires passées (ex-Vini, ex-OPT, ex-TNS, ex...), cela reste bien présent. Cela nourrit des fractures, et cela conduit à des sentiments de frustration, de repli, de perte de motivation,

de désengagement, parfois même de souffrance, de traumatisme. Il y a un état d'alerte.

Il est juste impossible de penser de façon réaliste un développement de l'entreprise sans prendre à bras-le-corps cette situation et cette problématique.

C'est un socle incontournable de notre futur programme stratégique. Il nous faut porter l'ambition d'une entreprise où il fait bon vivre (au sens de s'y développer, de s'y accomplir professionnellement et personnellement), mais aussi pour laquelle on développe un sentiment d'appartenance et de fierté. Et si l'écart à la cible est énorme, et même justement parce que l'écart à la cible est énorme, et parce que cela prendra du temps, il nous faut impérativement en faire une priorité et construire les voies d'action et de solutions à la hauteur de cet enjeu.

Au moins deux facteurs clés de succès sont déjà là : (1) la conscience que l'on (Comex) a du problème et de ses enjeux, et (2) le fait qu'ONATi a tout pour être un lieu de cet épanouissement personnel professionnel : une raison d'être très forte, porteuse de sens, et un secteur d'activité lui-même porteur.

Les mots sont forts, ils sont sincères, honnêtes et ils sont courageux. Ils sont écrits et ils vont être communiqués. Ces écrits, et la parole qui les accompagnera, seront décisifs dans la phase qui suivra la double séquence de production des intentions et des intuitions. Une phase d'ouverture, notamment à un second cercle de collaborateurs.

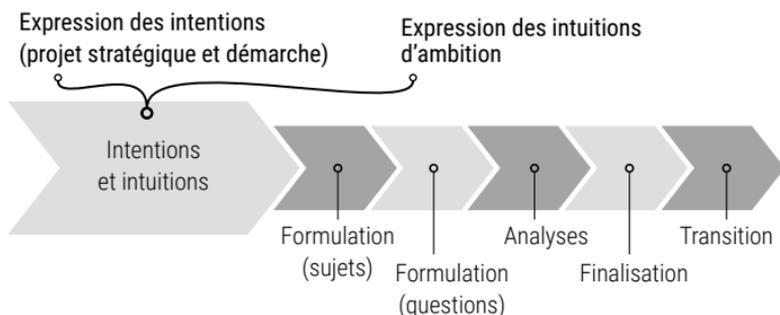


Ce qui nous semble clair c'est que chaque production est une signature. La signature d'une équipe et d'une entreprise. Derrière des styles qui ont des similitudes (c'est bien normal puisque c'est le même consultant qui produit ces écrits et les soumet pour correction, au mot près), il y a de grandes diversités. Une diversité dans les sujets, mais plus encore dans l'approche même de la réflexion stratégique, qui va jusqu'à une différence de tonalité.

Ces premières productions marquent, dans chaque entreprise, un premier accord entre dirigeants sur le terrain de jeu et sur l'esprit du jeu. Un accord nécessaire pour de futurs désaccords qui s'exprimeront dans la phase analytique. Des désaccords temporaires, qui sont aussi eux-mêmes la marque d'une intelligence collective. Aucune pensée sur un sujet complexe ne peut se revendiquer d'être robuste sans être issue d'un parcours où la contradiction a sa juste place.

Fortes de ces premiers points d'accord et d'appui, les équipes dirigeantes sont prêtes à l'ouverture du processus à un second cercle d'acteurs.

Voici le rappel des tous premiers temps de la démarche, et l'annonce des suivants.



Intuition (et / d') ambition

En associant ces deux mots, en les liant même par un « d' », on en crée un nouveau, ou une notion nouvelle. On a bien conscience d'être plus un apprenti sorcier qu'un chercheur qui pose un concept avec autorité. Mais on n'a pas trouvé mieux que cet assemblage, « intuition d'ambition », pour rendre compte d'un choix de méthode affirmé et, on le reconnaît volontiers, contre-intuitif.

L'ambition est l'expression d'une volonté, et le plus souvent la volonté se suffit à elle-même. C'est la source de sa puissance de ne pas s'embarasser de ce qui la justifie ou de ce qui la fonde. C'est un premier choix fort, de méthode, de réaffirmer que dans le cadre d'une entreprise, qui est un espace collectif, l'ambition doit être une construction, et non quelque chose que l'on poserait *ex cathedra*.

Le second choix est de ne pas nier le caractère humain et incarné de la volonté. L'ambition n'est pas seulement le fruit d'un raisonnement ou d'une démonstration. Elle reste avant tout l'expression singulière d'une personne, ou plus exactement, dans notre cas, d'un collectif. L'intuition est une façon d'initier le dialogue qui va forger ces ambitions. Elle a un statut fort, parce qu'elle est émise par les dirigeants, et faible, parce qu'elle est hypothétique et exploratoire. Cette faiblesse fait sa force, celle qui permet d'ouvrir, d'accueillir et de guider le dialogue sans le contraindre.

LE TRAVAIL COLLECTIF DE FORMULATION



Où la notion d'intelligence collective
prend tout son sens.

Où l'on mesure l'importance
de la formulation des sujets.

Où l'on avancera que la plus belle
des réponses ne vaut que
par la question qui la fonde.

DEUXIÈME CERCLE, OUVERTURE ET RENCONTRE

L'ouverture du travail à d'autres acteurs que l'équipe de direction répond à une double volonté, exprimée par la première règle de notre méthode. Il s'agit en effet à la fois d'enrichir le processus de réflexion et de créer dans l'entreprise une dynamique qui ne soit pas uniquement celle des idées, mais aussi celle des femmes et des hommes qui participent à leur élaboration.

L'ouverture se fait auprès de ce que l'on va appeler dans chaque entreprise le « second cercle » (lequel aura vocation à s'étendre au fil du processus). Cette ouverture appelle donc un choix, celui des personnes qui vont composer ce cercle. Choix difficile, qui incombe à l'équipe de direction. Comme il n'y a aucune évidence, il faut discuter, réfléchir aux critères, se souvenir de ce que l'on cherche, préciser ce que l'on attend, le mandat qui va être donné, le ton et l'esprit dans lequel cela va être fait. La méthode ne donne aucune aide, elle se limite à souligner l'importance de ce casting. Nous pourrions soulager l'équipe de direction de tout ce travail, mais ce serait faire une économie coupable. Aussi nous limitons notre rôle au fait de guider ces échanges, de les challenger éventuellement.

À Gustave-Roussy, cela va conduire à une liste de 40 personnes. Une majorité de médecins, mais dans cette institution c'est un terme très générique derrière lequel on va trouver des managers d'entités, des responsables de plateformes techniques, des chercheurs, des pharmaciens, des radiothérapeutes. Surtout, dans ce groupe de 40, il n'y aura pas que des médecins, mais aussi des assistantes médicales, des cadres de soins, des responsables administratifs, des ARC (Attachés de recherche clinique), ainsi que des patients (deux patients très liés à l'institution, déjà présents dans le comité de patients de Gustave-Roussy).

À la BPGO, ce sont 39 personnes qui ont été choisies (au fil du processus, ce collectif prendra d'ailleurs pour nom « les 39 »). C'est à la fin du séminaire de lancement que s'est fait ce choix, avec un critère qui était de ne pas puiser dans le premier niveau de management (rappelons-nous que, quelques heures plus tôt, en entrée de séminaire, le Comex avait dit qu'une de ses intentions était « *de révéler des talents* »). Chacun à leur tour, les membres du Comex devaient proposer le nom de quelqu'un ne relevant pas de ses équipes. En trois tours de table, le chiffre de 39 était atteint.

Pour ONATi, le choix s'est aussi fait en temps réel, en sortie de la séance de travail du Comex sur la validation des intuitions d'ambition. La discussion a abouti à une liste de 30 personnes. Le principal critère retenu est celui de la capacité à contribuer aux thèmes des six intuitions d'ambition. En effet, du fait de la compression du temps de la méthode, le second cercle va être amené à travailler directement sur ces points d'entrée que constituent les intuitions. Alors que, nous le verrons, les seconds cercles des

deux autres organisations ont eu des temps de travail préalables et une première contribution d'une autre nature.

Le Scan

Engager un second cercle dans le processus d'élaboration stratégique, ce n'est pas nommer des gens et leur confier un travail. En tout cas pas si l'on veut créer une véritable dynamique, si l'on veut que les personnes ne soient pas seulement contributives, mais engagées, concernées, impliquées. Si l'on veut cette nature d'engagement, alors il faut d'abord se rencontrer, il faut organiser la rencontre entre l'équipe dirigeante et ce second cercle. Une rencontre pour se comprendre, pour signifier que ce processus de réflexion stratégique n'est pas uniquement cognitif. Qu'il est incarné. La rencontre, c'est un moment où on est ensemble. Ce sera en présentiel pour Gustave-Roussy, en distanciel pour BPGO. Et ce sera selon des modalités différentes pour ONATi pour des raisons de calendrier, nous y reviendrons ultérieurement.

Pour Gustave-Roussy et BPGO, cette rencontre a pu s'opérer dans l'épure de notre méthode. C'est-à-dire en s'appuyant sur un travail préalable que nous appelons le Scan. Il s'agit d'un outil méthodologique sensible, très précis. En résumé, et de façon approximative, c'est une somme d'interviews, rigoureusement anonymes, conduisant à un recueil de verbatim. Le rendu prend la forme d'une structuration de ces verbatim, qui donne une lisibilité au matériau sans le dénaturer. Car la véritable force du rendu tient à la retranscription fidèle de la parole des personnes interviewées. Peu importe, à ce stade qui a dit quoi. L'essentiel est dans la force des mots qui sont employés et dans l'image impressionniste qui se dégage de

l'ensemble des verbatim. Les entretiens sont évidemment très ouverts, avec juste quelques questions d'appui ayant un caractère génératif. En l'occurrence, ces questions étaient : « *Quels sont pour vous les principaux enjeux de l'entreprise à un horizon de plusieurs années ?* » et « *Qu'attendez-vous du processus d'élaboration stratégique lui-même ?* »

Le résultat d'un Scan est toujours très puissant. Lorsque l'on s'en tient aux mots tels qu'ils ont été énoncés, les formulations intègrent à la fois la dimension cognitive et la dimension sensible, la perception et le jugement. Cela prend une force qui vient de la mise en commun de ces paroles. Comme il n'y a pas de référence à l'émetteur du fait de l'anonymat, il est possible de rassembler sous un même thème (thème qui émerge du matériau) une pluralité de regards. Lorsqu'ils se complètent, ils expriment la force de l'intelligence collective. Lorsqu'ils divergent, ils éclairent une réalité plurielle.

Le Scan permet donc d'accueillir les personnes, en les écoutant, et déjà de produire une matière qui viendra nourrir le processus stratégique. Chacun, équipe dirigeante et second cercle, est déjà producteur, contributeur : le Comex ou Codir par ses intentions et ses intuitions, et le second cercle par le contenu du Scan. Une fois les deux productions réalisées, l'engagement du second cercle peut commencer.

GUSTAVE-ROUSSY : QUAND PULSENT LES CERVEAUX!

La rencontre se fera dans une salle d'un hôtel de Villejuif situé à quelques minutes de l'établissement

principal de Gustave-Roussy, juste assez pour se déconnecter quelques heures du quotidien. La réunion va durer quatre heures et rassembler une cinquantaine de personnes. Très peu manquent à l'appel (alors que chacun a à la fois les motifs possibles et la latitude pour décliner l'invitation). C'est l'une des dernières réunions de cette ampleur avant longtemps, puisque le confinement généralisé sera décrété quelques jours plus tard.

La réunion est structurée de la façon suivante. Un mot d'accueil de Jean-Charles Soria, suivi d'une présentation de la démarche, de la méthode, au moins dans ses principes et dans ses grands jalons, avec un temps de réponse aux questions. Il est ensuite prévu un moment où les membres de l'équipe de direction présentent chacun à leur tour les intuitions d'ambition. Il s'agit d'exposer, de façon totalement transparente, là où en est la réflexion. Comme chaque intuition n'est à ce stade décrite qu'en quelques lignes, l'ensemble des présentations tient dans la demi-heure. Et Jean-Charles Soria d'affirmer : « *Il n'y a rien de plus que ce que nous vous avons présenté. Tout le reste, ce qui fera le projet stratégique d'institution de Gustave-Roussy proviendra du processus qui s'ouvre aujourd'hui, avec vous.* » Le temps suivant est consacré à la présentation synthétique des résultats du Scan. Les membres du Codir en ont tous pris connaissance dans son intégralité. Les grandes lignes en sont présentées à l'assemblée réunie.

Voici les principales « problématiques spécifiques » (ces thèmes qui permettent de rassembler les verbatim), celles qui, mises en commun, réunissaient 80 % des verbatim.

- Dépasser l'individualisme, la culture du silo, et (re) trouver le temps de réfléchir et coopérer.

- Un exercice qui doit clarifier les orientations, structurer et partager l'information.
- La qualité des soins au quotidien et le patient (pleinement) au cœur du système.
- Une occasion pour construire véritablement ensemble à tous les niveaux.
- *Quid* de la perception de notre image, de notre position ?
- Quels liens entre les différentes recherches ? Et l'innovation au sens large !
- Conditions de travail, reconnaissance et valorisation des métiers.
- L'engagement à Gustave-Roussy : entre dévouement total et perte de sens.
- Passer d'une logique de résistance par habitude à un mode plus efficient entre nous.
- L'informatique, un sujet qui cristallise les crispations ?

Voici quelques verbatim présentés en séance, extraits de la problématique spécifique « La qualité des soins au quotidien et le patient (pleinement) au cœur du système » (qui a rassemblé à elle seule une cinquantaine de verbatim).

« Il y a un enjeu à encore mieux intégrer le cancer dans la vie des gens, par l'accueil, la facilitation des parcours... à s'aligner sur le mode de vie des gens plutôt que de le disrupter. On prend de mieux en mieux en charge la maladie, mais pas forcément le patient. »

« Il faut solliciter les patients, pas seulement en recueillant leur avis et leur vécu sur des sujets qui les concernent. Il faut se nourrir de leur regard, de leur expertise et de leur

façon de réfléchir! Même, et surtout, s'ils sont casse-pieds, s'ils nous perturbent! »

« Tous les patients me disent “comment faites-vous pour être aussi présents et gentils avec nous, pour prendre du temps avec nous?” C'est étrange, les patients ressentent la structure, le poids de l'institution, mais ils sont conscients de l'effort que nous mettons en place pour être à leur disposition. »

« Il y a débat entre deux priorités, qui selon moi ne devraient pas s'opposer : doit-on prioritairement se donner comme mission de créer la cancérologie de demain, ou d'avoir une prise en charge et une qualité des soins au quotidien optimales? À mon sens, si l'on se pose la question c'est que l'on doit faire mieux sur la qualité des soins au quotidien. C'est une condition nécessaire, les fondamentaux à assurer. »

Le Scan marque déjà la rencontre : il y a des échos et des ponts évidents entre les intuitions d'ambition d'une part, et les problématiques spécifiques et les verbatim d'autre part. Il y a aussi la perspective d'un énorme travail si l'on veut donner à ces sujets une structure, une problématique, une substance et une texture.

Il reste trois heures à passer ensemble. Les 50 personnes sont réparties en 7 tables, incluant les membres du Codir. Chaque table va être invitée à rebondir à partir des intuitions : *« Au regard des thèmes, quels sont les éléments-clés à mettre en avant? Quelles questions cela soulève-t-il? Mais aussi, quels sont les grands impensés, les sujets manquants? »* La régulation se fait à chaque table par les membres du Codir, qui ont comme consigne de ne pas

influer sur le contenu des échanges, juste de les faciliter. Ne pas confier ce travail à des consultants, internes ou externes, est un vrai choix de méthode. Le consultant, en l'occurrence nous-mêmes, ne doit jamais se substituer à des actes de management. Or présenter et mettre en discussion un contenu de Codir, c'est un acte de management de Codir.

Il reste environ une heure pour la restitution de ces travaux. Et là, soyons clairs : quand vous demandez à 50 personnes de Gustave-Roussy de réfléchir ensemble, vous récoltez une matière diverse, structurée, ouvrante et le plus souvent présentée avec énergie et brio. Il ressort de ce temps de rencontre une matière qui n'est pas une somme de post-it, mais bien déjà de multiples réflexions qu'il nous faudra valoriser dans le processus (nous verrons comment dans le chapitre suivant). Mais il ressort aussi de ce temps une ferveur collective, rassemblée autour d'une idée, celle de l'institution Gustave-Roussy. Cette assemblée composée d'un certain nombre de stars mondiales a réussi à faire groupe, au-delà de ses stars, en incluant tous les participants. Dans le contexte ambiant, qui est à la fois celui des traumatismes encore récents de Gustave-Roussy et celui de cette pandémie qui s'annonce, la rencontre a eu lieu.

BPGO : QUAND L'INVITATION EST SINCÈRE

Pour BPGO, la rencontre a lieu quelques semaines plus tard, assez pour voir les contraintes du confinement empêcher un événement collectif du même type que celui de Gustave-Roussy. Le Comex sera majoritairement

présent au siège de Rennes, quand les « 39 » seront pour l'essentiel à distance, apparaissant dans les petites fenêtres d'un écran.

La structuration de cet événement est la même qu'à Gustave-Roussy, à la différence près de la dernière séquence, celle de la production collective, que ne permet pas le distanciel. Et ce n'est pas une mince différence ! On sent une certaine frustration chez Maurice Bourrigaud et son équipe, celle de ne pouvoir aller au bout d'une rencontre dont on aurait voulu qu'elle permette un véritable échange, un temps de travail en commun. Du fait du distanciel, et en l'absence de ce temps de production, la parole sera essentiellement « descendante ».

Mais la mentalité de cette équipe, c'est de ne pas laisser les circonstances prendre le dessus. Cette équipe dirigeante de BPGO nous fait penser à des stoïciens qui seraient dotés d'un profond optimisme et d'un volontarisme résolu. La façon de compenser la limite du distanciel, c'est de bien travailler la présentation, celle des intuitions d'ambition, mais c'est surtout la sincérité du discours des dirigeants à l'égard de leurs 39 collègues. Ils transmettent une invitation à entrer dans un processus de travail au sein duquel leur contribution sera essentielle, et ne se limitera pas au seul premier exercice qui va leur être proposé.

Du fait du peu d'échanges possibles lors de l'événement, la restitution du Scan prendra une importance encore plus grande. Car la présentation de ce Scan par nos soins est une façon de restituer la parole des « 39 », au travers de quelques extraits parmi les 414 verbatim recueillis.

Voici les principales « problématiques spécifiques » (intitulé qui rassemble des verbatim exprimant une idée proche) :

- Une opportunité pour (re)penser notre positionnement et notre offre (RSE, croissance bleue, data) ;
- Une culture managériale en construction qui doit reposer sur l'autonomisation, la responsabilisation et l'exemplarité ;
- Un socle identitaire qui doit fédérer, donner du sens et créer du lien avec les activités du quotidien ;
- S'adapter à l'évolution des besoins clients (immédiateté, autonomie, proximité...) ;
- Finaliser les chantiers structurants en cours (fusion, chantier de la distribution...) ;
- Accompagner la montée en compétence (diversification, spécialisation...) ;
- Une singularité (régional, coopératif, de proximité) bien perçue en interne et en externe.

Et voici quelques verbatim sur « l'adaptation aux besoins des clients » (qui en a rassemblé 52 !).

« La volatilité des clients et la manière dont ils se comportent sont un des enjeux-clés que la banque va devoir relever. Il faut penser la banque différemment pour fidéliser nos clients, sachant que la clientèle est particulièrement avertie. »

« Nous avons un enjeu d'adaptation au monde, qui change très vite autour de nous. Les demandes de nos clients évoluent très vite et nous devons nous y adapter. Ils ont besoin d'experts qui donnent les bonnes réponses du premier

coup. Les clients demandent de l'immédiateté, mais ils souhaitent aussi du lien, des relations. Ils attendent qu'on soit proches d'eux. »

« Je suis sur la plus belle filière de la banque! On est un petit marché (agri), 120 personnes... On a tellement de transitions! On en est presque imprégné au quotidien. Aujourd'hui, il va falloir changer encore plus vite. Il faut s'adapter tout le temps. Il faut une banque hyper réactive et innovante. Être en amont de ce qui se passe. »

« Dans les années à venir, on va avoir des générations qui n'auront pas connu la banque d'avant Internet : il faut le comprendre et s'adapter à cette clientèle. Quid de l'anticipation de cette clientèle qui deviendra adulte, mais ne rejoindra pas la banque d'avant pour autant ? »

ONATÌ : UNE RENCONTRE DIFFÉRÉE

La rencontre avec le second cercle chez ONATÌ va être difficile! Elle n'en aura pas moins une très grande valeur. L'aventure stratégique n'est pas un fleuve tranquille. C'est un processus qui, presque nécessairement connaît ses temps de flottement, de doute et de tension. Les affronter, les dépasser fait partie de la création de valeur.

Nous décrivons cette rencontre dans le chapitre suivant, car elle va correspondre à un saut d'étape. Le calendrier raccourci a en effet conduit à faire l'économie d'une itération. Celle où le second cercle, à peine influencé par des intuitions d'ambition qui sont à l'état d'esquisses, va lui-même faire part de ses intuitions, de

ce que devraient être les sujets à mettre à l'agenda de la réflexion stratégique.

En faisant l'économie de cette étape, la rencontre avec le second cercle d'ONATi se fera directement à la suivante, à savoir au moment de l'engagement d'une analyse approfondie des sujets qui auront été cette fois-ci relativement circonscrits et définis.

Individu

Si on ne sait dire précisément ce qu'est l'intelligence collective, on sait ce qui en constitue le socle. Ce sont les personnes, dans leur individualité. Si les individus font l'intelligence collective, on doit être attentif au fait qu'elle soit pour chacun d'eux une opportunité. Sinon, de quoi s'agirait-il, si ce n'est d'un leurre ?

Nous affirmons que si la démarche est sincère et si elle est bien menée, elle donne à chaque individu qui en est acteur les moyens d'y trouver son compte, d'y être « gagnant ». La caractéristique de ce « gain » est de se penser lui-même de façon individuelle, sans le mesurer à celui des autres. L'intelligence collective permet alors à l'entreprise de ne pas être un jeu à somme nulle. Cela repose sur un équilibre des pouvoirs : entre le pouvoir des dirigeants, qui invitent à s'engager dans la démarche, et le pouvoir de ceux qui y sont conviés. En la matière, l'un n'est pas supérieur à l'autre : le pouvoir de chaque individu réside dans sa capacité à juger de la sincérité de l'invitation qui lui est faite et à déterminer le niveau et la nature de son propre engagement.

FORMULATION (DE QUOI PARLE-T-ON ?)

Le travail sur les intentions, les intuitions d'ambition, le casting du second cercle et la rencontre qui a conduit à son engagement marquent la fin d'une première étape que l'on qualifie d'installation. La rencontre avec le second cercle est comme un point pivot qui fait la jonction avec un temps qui vise maintenant à établir de façon plus construite les sujets à mettre à l'agenda de la réflexion stratégique et les questions à instruire (sujets et questions étant deux registres cognitifs bien distincts).

Au lendemain de la rencontre que l'on vient de décrire, les salariés de Gustave-Roussy et de la BPGO qui composent le second cercle reçoivent un message de leur DG les remerciant pour la participation à l'événement et pour leur engagement dans la démarche stratégique. Les invitant également à réaliser une première contribution, individuelle. Il s'agit de retourner, dans les trois semaines, une contribution écrite autour des trois points suivants : une expression synthétique du ou des sujets ou questions-clés à mettre à l'agenda de la réflexion stratégique, quelques lignes qui explicitent ce sujet ou cette question,

et à nouveau quelques lignes précisant pourquoi ce point est à leurs yeux si important.

Ce travail, multiplié par 40, donne une matière que l'on imagine aisément très riche. Et qui pose la question de la façon d'en rendre compte et de lui donner son utilité maximale. Ce sera tout d'abord par un travail de classification et de mémoire. Ces productions, contrairement au Scan, ne sont pas anonymes. Et garder trace, non seulement de ce qui est dit, mais de qui l'a dit, est essentiel du point de vue de notre démarche. Les contributeurs ne sont pas interchangeables, ils sont singuliers. Par leurs retours, ils marquent des centres d'intérêt, ils mettent chacun un accent sur un sujet ou une question en particulier. Être capable de le noter aujourd'hui, ce sera être capable de revenir demain vers ces personnes dans les étapes ultérieures, non par hasard, mais au regard de leur première production.

Voilà pour la dynamique. Pour ce qui est du contenu, une des façons de s'en saisir est de rassembler les productions autour des intuitions d'ambition, et de faire apparaître thèmes et sous-thèmes. Les schémas suivants illustrent ce travail, chez Gustave-Roussy en lien avec l'intuition « *excellence hospitalière* », et chez BPGO sur le thème des transitions.

Ces productions vont être des *inputs* de grande valeur pour le travail des équipes de direction. Car pendant que les contributeurs des seconds cercles sont à l'œuvre, leurs équipes dirigeantes ne sont pas en reste. Elles effectuent en parallèle un travail d'approfondissement des intuitions d'ambition, qui ne sont à ce stade qu'un intitulé et quelques lignes d'explicitation.

■ Gustave-Roussy le CLCC qui a le souci de l'autre

■ Quelles typologies de patients voulons-nous pour Gustave-Roussy (*case-mix*) ?

■ Définir le trajet du voyage de l'institution vers la "haute fiabilité"

■ Qualité totale

■ Boost numérique

■ Intégrer les soins pharmaceutiques dans le parcours patient systémique

Ambitions, objectifs et moyens

■ Rendre l'hôpital plus humain

■ Wellness center

Connaissance et maîtrise du système de production de soins

■ Développer la recherche en soins dans la communauté paramédicale

■ Comment rétablir un profil identitaire "IGR-ien" dans les recrutements des nouveaux praticiens de Gustave-Roussy

■ Médecine intégrative le patient comme un tout

■ Intégration des patients dans le parcours

■ Prise en compte de l'expérience patient tout au long de la prise en charge – Remettre le patient au centre de nos organisations

■ Gestion des lits centralisée

Excellence hospitalière

Excellence hospitalière et système de management

■ Patients-familles partenaires de Gustave-Roussy

(valorisation, compétences...)

■ Comment intégrer les patients et leurs proches à une dynamique de réflexion sur le projet stratégique d'établissement, et à terme plus largement dans la vie de l'institution ?

■ Collectif de patients co-construit

■ Comment améliorer notre communication-patients à Gustave-Roussy

■ Structuration globale de l'information médicale, biologique et scientifique au niveau institutionnel

■ Innovation organisationnelle sur le parcours patient

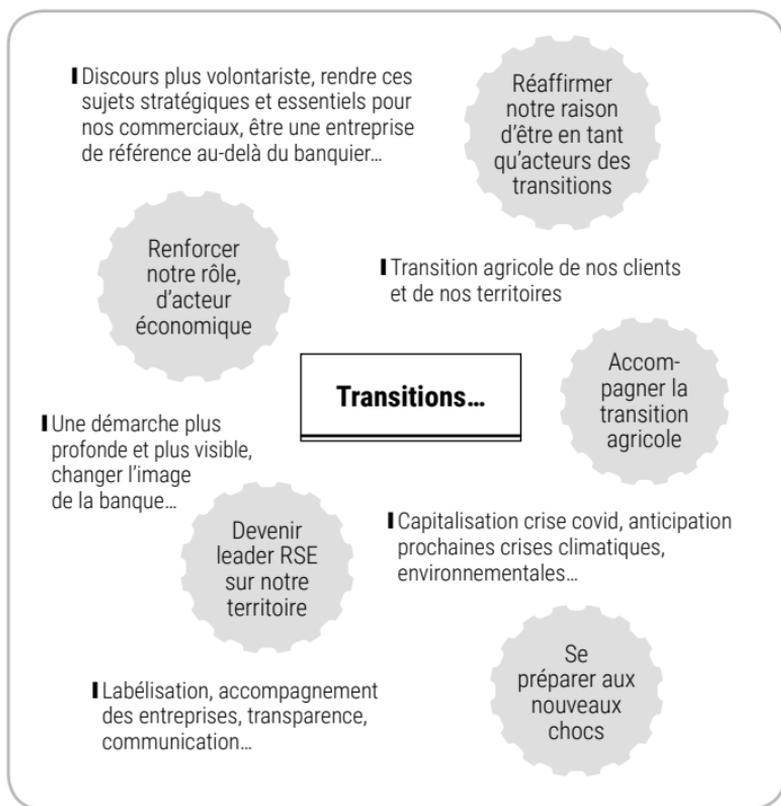
Le parcours de soin vu du patient

■ Diagnostic rapide de qualité des cancers et intégration rapide et performante de nouvelles technologies de biologie moléculaire et d'imagerie dans le diagnostic des cancers

■ Une harmonisation des différents parcours patients existants à Gustave-Roussy

■ High tech

■ L'IGR est une école de cancérologie : elle a un devoir de formation



L'APPROFONDISSEMENT DES INTUITIONS

Ce travail va se faire sur des séquences de deux heures maximum, chacune dédiée à une intuition et rassemblant plusieurs membres du Codir de Gustave-Roussy et des Comex de BPGO et d'ONATi (généralement 3 ou 4 personnes). Chaque dirigeant participe aux travaux portant sur au moins deux intuitions. L'affectation se fait de façon parfois évidente (on voit mal le directeur médical ne pas participer au groupe sur l'excellence hospitalière). Mais

aussi selon une logique d'appétence. De nombreuses intuitions sont en effet exprimées d'une façon parfaitement transverse aux métiers des entreprises ou aux fonctions des dirigeants, permettant à chacun de se sentir concerné. Leur caractère transverse est justement une des valeurs ajoutées de ces intuitions.

Le travail qui va se dérouler dans ces courtes séquences est selon nous l'un des plus essentiels de toute la démarche. C'est en tout cas une étape qu'il est pour nous inconcevable de ne pas réaliser (l'aventure d'ONATi nous montrant qu'il est possible, dans certaines circonstances, d'adapter notre méthode au point d'en sauter des étapes). C'est lors de ce travail que se dessinent les contours de chacun des grands sujets, au sein desquels commencent à se poser quelques définitions (« *de quoi parle-t-on vraiment?* »), à émerger une structuration (« *qu'est-ce que cela recouvre?* »), mais aussi une qualification des enjeux (« *pourquoi est-ce si important pour nous?* »). Ce qui commence tout juste à prendre forme, c'est une pensée des sujets. Une pensée d'autant plus forte, même si elle n'est à ce stade qu'émergente, qu'elle est élaborée à plusieurs.

Dans ce travail des équipes de direction comme pour celui des seconds cercles, il y a une chose que l'on s'est rigoureusement interdite : le fait de s'exprimer en solution. Il n'est pas toujours simple de freiner ce geste, qui vient assez naturellement après avoir soulevé un problème. Or l'un des atouts de la réflexion stratégique, c'est le temps qu'elle se donne, c'est la capacité à échapper à l'urgence, c'est la volonté de sortir des cadres de pensée du quotidien et des évidences – ou fausses évidences – qu'il véhicule.

Nous avons clairement ressenti que nos interlocuteurs ont pris un réel plaisir à ces séquences d'élaboration collective, d'approfondissement des intuitions. Cela tient probablement au sentiment partagé que, en peu de temps, ils ont réalisé une production de qualité et à forte valeur ajoutée.

Notre rôle de consultant à ce stade et lors de ces réunions est de créer les conditions d'un confort maximal pour les participants. Un confort dans un temps d'inconfort. Nous sommes en pleine crise covid, en plein confinement. Après avoir adapté leur propre organisation, les entreprises font face à l'exigence de leur métier. Des médecins et infirmières de Gustave-Roussy sont volontaires pour aller dans les hôpitaux les plus surchargés, et l'établissement s'apprête à mettre à disposition une part de son plateau de réanimation de haut niveau. BPGO n'est pas en reste, car tout le monde est mobilisé autour de la mise en place des Prêts garantis par l'État (PGE) et de l'appui à tous les clients, notamment les clients « entreprises » et « professionnels », qui sont nombreux à souffrir du confinement.

C'est dans ce maelstrom que le second cercle prend le temps de travailler aux questions qui lui ont été posées et que les dirigeants s'extraitent pendant deux heures de leur gestion de crise. Alors ces deux heures doivent se dérouler dans des conditions optimales si on veut qu'elles produisent toute leur valeur. Cela passe par un temps préparatoire réduit à son juste nécessaire, à une animation fluide et à une mise en forme de la production qui renvoie très vite aux participants la valeur de cette production, confirmant ainsi ce qu'ils ont ressenti en réunion, à savoir le fait de produire collectivement un cadre de pensée fertile.

Ces travaux sont réalisés en sous-groupes, et c'est là une des explications de leur qualité. Mais ce ne sont là que des temps intermédiaires, car c'est bien au niveau de l'équipe de direction dans son ensemble que l'accord, toujours, doit se faire.

Cette mise en commun et la discussion qui s'ensuit vont s'opérer lors de temps collectifs dédiés. Au cours d'un séminaire de six heures pour Gustave-Roussy, de deux séances de trois heures pour BPGO et d'une séance de trois heures pour ONATi.

Notre part du travail se joue pour beaucoup avant ces réunions. Elle repose sur la capacité à mettre correctement en forme le fruit des discussions en sous-groupes. Il ne s'agit pas de simples comptes rendus. Il faut capter et restituer ce qui se dégage des échanges, dont on rappelle qu'ils sont déjà eux-mêmes un travail d'intégration de matériaux multiples (Scan, retours des seconds cercles, base initiale d'expression des intuitions).

Le support que l'on soumet à la discussion commence à avoir une certaine densité. L'essentiel de la valeur des échanges en équipe de direction va reposer sur la capacité de ses membres à s'écouter, mais aussi à prendre la parole, à exprimer des convictions, des propositions dans la façon d'intégrer les divers éléments, à ne pas éluder les points de difficulté, à souligner les paradoxes, les impasses, les serpents de mer (ces sujets qui reviennent de façon récurrente tout en échappant à tout traitement et toute avancée). Ce n'est pas si simple. Un des facteurs aidants tient à un élément-clé de la méthode : son caractère dialectique et itératif. Le séminaire n'acte rien, il ne valide rien, il ne décide de rien. Il fait avancer l'état de la réflexion d'une façon qu'il faut être capable de saisir, mais sans rien figer.

Nous ne sommes pas sous la contrainte de valider un « livrable ». Pour autant, l'exigence est forte. Cette avancée de la réflexion doit être visible, sensible. Et c'est le cas. De quelques lignes qui décrivent de vagues intuitions et de quantités de retours des seconds cercles, nous passons en fin de séminaire à une pensée qui se structure et qui prend forme, toujours autour des intuitions d'ambition. Leur nombre évolue, leur intitulé s'affine, des définitions se précisent, des concepts, des enjeux commencent à être nommés, des thèmes et des sous-sujets émergent, parfois déjà s'articulent.

Nous allons illustrer cette avancée sur une unique intuition d'ambition, prise chez Gustave-Roussy. Nous commençons en effet à être à un stade d'expression où une forme de confidentialité doit s'imposer, notamment pour les entreprises (BPGO et ONATi) qui sont dans le champ concurrentiel. Nous continuerons à exprimer des éléments de contenu pour ces entreprises, afin de rendre compte de leur avancée dans l'expression stratégique, mais dans le respect de cette confidentialité.

Se situer au meilleur niveau de l'excellence hospitalière

Se situer de façon homogène au plus haut niveau des standards de la qualité des soins au quotidien, par tous et partout.

Gustave-Roussy ne peut viser moins que d'être à l'origine de nouveaux standards. C'est bien en phase avec cette identité profonde de recherche qu'on vient de rappeler.

Mais dans le même temps, il faut bien assumer le constat que nous ne sommes pas au rendez-vous d'un certain nombre de standards existants. Et que nous

ne sommes pas aujourd'hui au rendez-vous de ce que devrait être notre ambition.

Si nous ne sommes pas à ce rendez-vous, c'est pour de multiples raisons. Il y a des responsabilités individuelles, de managers, mais pas uniquement.

C'est aussi le produit d'un système formel.

Quelle ambition explicite, quels objectifs précis se donne-t-on comme institution au regard de la qualité des soins et des progrès que l'on veut réaliser ? La place qu'on leur accorde formellement, politiquement, est probablement insuffisante.

Comment sont valorisés les efforts accomplis en matière de progrès sur la qualité des soins en comparaison avec d'autres registres (production scientifique...) ? Ils ne sont probablement pas assez « stimulés » et valorisés.

Il y a donc peut-être un sujet autour du fait de remettre la question de la qualité des soins au quotidien au niveau d'enjeu et d'attention stratégique qui doit être le sien... et de traduire aussi cette attention formellement. Au-delà de la place que l'on peut et doit accorder à cet enjeu, et du fait d'être cohérent en termes de moyen et de valorisation, il y aussi un autre sujet qui est celui de notre propre compétence à nous en saisir.

La qualité des soins au quotidien est une attention, une pratique. Mais elle dépend aussi de la connaissance et de la maîtrise de notre fonction de production de soins, à l'échelle de Gustave-Roussy.

Le système de production de soins d'un hôpital, et du nôtre en particulier, est un système complexe, au sens premier du terme. Tous les éléments du système sont en interdépendance, en incluant bien évidemment l'externe. Cela intègre de multiples

registres : les compétences (sur les plans qualitatif et quantitatif), la technique, le matériel, l'économique, les process, les flux...

Et nous n'avons pas aujourd'hui un niveau de compréhension suffisant de ces interdépendances, de cette systémique. Tant que nous ne l'aurons pas, nous serons réduits à des optimisations locales, très fragiles, et nous ne serons pas capables d'anticipation, de prévision d'activité.

Cette approche globale et systémique de la fonction de production rejoint la vision « patient » et la notion de « parcours de soin individualisé ». Plus on est dans la compréhension et la maîtrise globale du système, plus l'expérience patient est fluide, et moins il a connaissance de cette complexité. Il ne voit pas « les coutures ». À l'inverse, moins on maîtrise la complexité de la fonction de production de soins, plus elle apparaît au patient, au travers des dysfonctionnements et des impacts sur sa prise en charge, et la façon dont il la vit.

Cela fait du patient et du parcours patient un formidable levier pour une meilleure compréhension et maîtrise de notre système.

Cette pensée qui s'élabore et qui prend forme ne s'est pas encore ouverte à l'analyse. L'idée sous-jacente, c'est de prendre le temps de forger de manière collective la façon de nommer les sujets, la façon de les approcher avant de formuler un questionnement plus précis et d'en tirer le fil avec un mode véritablement analytique.

Au regard de beaucoup de méthodes d'analyse stratégique classiques, un tel investissement dans cette phase

amont de formulation des sujets pourrait paraître disproportionné. Autant de productions, sans avoir encore entamé un processus réellement analytique ! Et toujours pas de ces fameux diagnostics !

Mais quel sens y aurait-il eu à engager un tel processus alors même que ceux qui en discuteront les résultats, les membres de l'équipe de direction, ne se seraient pas calés sur l'objet de l'analyse ? Qu'il s'agisse de sujets qui sont évidemment à l'agenda (le professionnalisme, la relation client pour BPGO...) ou de sujets qui ouvrent des voies nouvelles (avant et après-cancer pour Gustave-Roussy, transition pour BPGO, nouvelles sources de revenus pour ONATi), quel sens à aller les explorer sans en poser quelque peu les bases ? Car personne au sein des équipes dirigeantes n'a les mêmes mots, les mêmes *a priori* pour approcher ces sujets, quand bien même il s'agirait du plus central d'entre eux, comme celui de la relation client chez BPGO. Tirons brièvement le fil de cet exemple pour illustrer l'enjeu du travail de formulation.

Au sein même du Comex de BPGO, deux approches de la relation client existent et parfois s'opposent. Cette opposition s'exprime également ailleurs : dans les systèmes de gestion, au travers des indicateurs que l'on suit... L'une de ces approches met l'accent sur les enjeux de vente, l'autre sur les enjeux de l'écoute des clients. Dit ainsi, il est évident que ces deux approches sont complémentaires. Mais tant qu'un énoncé commun permettant de dépasser la contradiction n'est pas formulé, il va être très difficile de faire évoluer les processus et les pratiques. L'énoncé produit en Comex est exposé ci-dessous. Il définit les approches l'une par rapport à l'autre.

Vente et qualité de la relation

La vente, la génération de Produit net bancaire (PNB), est une mesure de la qualité et de l'intensité de la relation client et notamment de l'écoute active et sincère du client. C'est un reflet de la confiance qu'il nous accorde. Se focaliser sur une unique dimension, c'est-à-dire ne viser que le résultat à court terme, ou être dans une écoute qui ne ferait pas le lien avec l'offre BPGO serait mortifère.

Il n'y a donc aucun lieu d'opposer PNB et relation client, qualité d'écoute et vente, mais au contraire de réaffirmer le lien. Et si ces convictions ne sont pas encore pleinement partagées au sein des équipes, il faut en accélérer la diffusion.

La formulation des sujets est donc un travail de fond. Elle se situe au niveau de l'équipe dirigeante, mais en prenant déjà appui sur l'intelligence collective par la mobilisation du second cercle. C'est un socle assez solide pour accueillir le travail analytique. Mais avant cela, encore faut-il poser les bonnes questions.

Analyse

Il faut démystifier l'analyse, si on veut mieux en saisir toute la valeur et s'y appliquer avec rigueur. Et pour cela, il convient de revenir à son sens premier, celui de la décomposition !

Analyser, c'est décomposer, c'est identifier les parties d'un tout. Ce n'est que ceci fait, et si c'est bien fait, que l'analyse peut dans un second temps s'essayer à identifier les relations entre ces éléments et proposer une lecture, une compréhension du tout à partir de leurs interactions.

Cela demande beaucoup d'humilité, car on est plus près de l'épluchage et de la coupe des légumes que de la grande cuisine. En plus de l'humilité, il faut aussi de la rigueur. Car dans notre cas, celui de l'analyse stratégique d'une entreprise, les protocoles n'existent pas, ou il faut s'en méfier. Et surtout, en amont même de ces protocoles, de la définition des modalités opérationnelles de l'analyse, c'est son objet même qui est à définir rigoureusement. De quoi parle-t-on ? Quels sont ces sujets que nous allons décomposer ?

FORMULATION (QUE CHERCHE-T-ON À SAVOIR ?)

La formulation des sujets-clés est donc un travail. C'est en soi un processus. Nos trois entreprises sont à un stade où cette formulation offre une base qui commence à être robuste, sans être rigide. Car il ne s'agit pas de figer des éléments que la poursuite du travail, et notamment l'analyse, doit encore pouvoir modifier, que ce soit pour les amender ou les enrichir.

Ce dont a maintenant besoin l'analyse pour se déployer, c'est d'une question. Les différents sujets sont à un stade d'expression où l'on voit apparaître des problématiques, parfois un début de questionnement, mais ce ne sont pas encore là les questions de l'analyse et de l'approfondissement.

LE RETOUR DE LA MÉTHODE

Voici donc le retour de la méthode. Ou plutôt d'un questionnement méthodologique, car ce n'est pas la méthode, en tout cas pas la nôtre, qui va donner aux acteurs le libellé des questions à instruire. Certaines méthodes

– beaucoup en fait – livrent ces questions sur étagère : « *Ici on parle plutôt de produit : voilà comment cela s'analyse* » ; « *Là c'est plutôt une question de ressources humaines : voilà comment procéder* », ou encore « *On est sur le cas typique d'une nouvelle technologie, voici la marche à suivre, voire déjà l'expertise toute prête qui répond à la question.* »

Nous avons posé, tout en amont du dessin de notre méthode, le principe de singularité. L'idée que ce qui fait la valeur d'une entreprise, c'est ce qui la distingue des autres. C'est tout aussi vrai pour les questions qu'elle se pose lorsqu'elle mène un processus de réflexion stratégique, et pour la façon dont elle instruit ces questions. Le questionnement fin que l'on va vouloir instruire, dans chacun des cas, est donc une production locale et originale. Et qui mieux pour établir ce questionnement que l'équipe de direction, nourrie et aidée par le second cercle ?

Il faut donc repartir au travail, en sous-groupes d'équipes dirigeantes, reprendre les sujets au niveau de formulation que l'on a produit dans la phase précédente, et exprimer les questions que l'on veut instruire pour chacun de ces sujets, dans la suite du processus analytique.

Pas si simple. Pour les dirigeants, il s'agit de se dire la chose suivante : « *De quoi avons-nous besoin pour aller plus loin dans notre réflexion stratégique ?* » et « *Quels apports – en données, en savoirs, en enquêtes – permettraient d'alimenter notre travail de réflexion stratégique ?* »

Ces sous-groupes des équipes dirigeantes ne doivent pas uniquement formuler les principales questions à instruire. Ils doivent aussi décider vers qui se tourner ensuite pour les travailler. Qui mobiliser parmi cet extraordinaire potentiel d'intelligence, d'expertise et de volonté qu'il y a au sein même de l'entreprise ? C'est là que les travaux

préalables du second cercle offrent des indications précieuses. Le suivi que l'on a opéré permet de revenir individuellement vers les contributeurs en leur disant : « *Au regard de ce que vous avez déjà exprimé, il nous semble que vous pourriez être intéressés à continuer à contribuer sur telle intuition, telle question.* »

GUSTAVE-ROUSSY À SON AISE

Les sous-groupes du Codir de Gustave-Roussy sont plutôt à leur aise dans cet exercice. Prendre un sujet qui est déjà assez bien structuré, formuler des questions, réfléchir ensuite en termes de protocole d'instruction et d'acteurs à mobiliser... Voilà qui n'est pas si éloigné de la pratique des chercheurs cliniciens. Au sortir de ces séances, c'est ainsi 30 groupes de travail qui se forment à partir des 6 intuitions d'ambition, avec un cadrage du sujet et avec un premier questionnement.

BPGO EN TENSION D'AGENDA

L'exercice est tout aussi prolifique chez BPGO. Il aboutit à une expression assez fine des sujets et des questions à instruire autour des six intuitions d'ambition et à une vingtaine de groupes de travail associés. En voici une illustration sur l'intuition « *leader de la croissance bleue sur le territoire* ».

- 1 – Cartographier la concurrence sur la croissance bleue.
- 2 – Cartographier les acteurs, le fonctionnement du secteur de la croissance bleue.

- 3 – Creuser la question des ponts possibles entre la croissance bleue et le monde vert.
- 4 – Identifier et qualifier les secteurs à cibler à horizon trois ans.
- 5 – Identifier les moyens actuellement alloués à la croissance bleue (RH, communication, fonds propres, etc.) et ce qui manque pour faire un saut (pas uniquement sur la façade Atlantique).
- 6 – Identifier les offres dédiées à la croissance bleue (existantes et à développer).

La difficulté qui va survenir nous est en partie imputable. Dans l'épure de la méthode, finalement appliquée pour les trois entreprises, c'est le sous-groupe Comex qui produit, avec notre appui, ce questionnement, pour ensuite le communiquer aux sous-groupes invités à y travailler.

Mais cette étape de communication intervient à un moment où les agendas sont très tendus du côté des membres du Comex de BPGO, et ce temps n'avait pas suffisamment été anticipé de notre part (d'autant qu'il y a de multiples groupes à informer). Nous sommes très clairs sur le fait que, si les membres du Comex n'en ont pas le temps, nous ferons cette communication avec les sous-groupes de travail, mais nous rappelons cet enjeu du dialogue entre eux et les équipes. Le secrétaire général appuie ce point. Lui qui a été la cheville ouvrière du précédent plan stratégique est de ceux pour qui la différence de méthode et de process est la plus évidente. Il dit à ses collègues l'enjeu – notamment pour la suite – de continuer autant que possible à cultiver ce lien avec les équipes. Au final, tous les sous-groupes du Comex opéreront eux-mêmes ce partage avec les équipes.

ONATi : LE MOMENT DE L'OUVERTURE SUR LE SECOND CERCLE

Le calendrier propre à ONATi a conduit à approfondir les intuitions d'ambition avant de s'ouvrir sur le second cercle. C'est même au terme de ce retravail des intuitions que le Comex a identifié une trentaine de collaborateurs. Il n'y a pas eu le temps d'organiser une rencontre collective entre le Comex et l'ensemble des acteurs du second cercle. Cette rencontre se fera autour de chaque intuition, avec les 4 à 6 personnes du second cercle identifiées et les 2 membres du Comex qui assurent le portage de l'intuition.

Toujours pour des raisons de temps, nous organisons la séquence suivante : pour chaque intuition d'ambition, nous passons une heure avec le binôme du Comex pour travailler le questionnement (quelles sont les pistes à ouvrir dans une phase d'approfondissement?). Puis, nous accueillons les personnes du second cercle qui ont été affectées à cette intuition pour une séquence de travail de deux heures, au cours de laquelle il faut à la fois leur expliquer la démarche d'ensemble, faire le point de situation et expliquer pourquoi ils ont été invités à rejoindre la dynamique à ce moment précis. Puis, s'ils en sont d'accord (nous avons convenu avec le Comex que toute personne devait très librement pouvoir rejeter l'invitation), recueillir leurs réactions sur le sujet et discuter des voies d'approfondissement.

Nous convenons parfaitement que nous sommes là très loin des conditions optimales pour générer une dynamique! Vraiment très loin! Trop d'informations à donner, à produire et trop d'objectifs à atteindre dans un seul moment. Immanquablement, ces réunions vont être,

quasiment toutes, de grands moments d'animation ! Que d'incompréhensions, de tensions, de difficultés ! Mais que de travail aussi ! Et quels résultats !

Quand un kayak de mer, ou un va'a³, quitte la plage pour prendre la mer par une houle assez forte, il doit souvent franchir deux ou trois séries de vagues déferlantes avant de trouver une mer plus navigable (éventuellement toujours tumultueuse, mais sans les déferlantes). Les premiers temps de ces réunions ressemblent à ce passage des premières vagues de rivage. Et le marin averti sait que chacune d'elles peut renverser son embarcation. Telle est la tonalité de la plupart des réunions, où les membres du second cercle commencent par exprimer une grande circonspection, voire d'emblée des formes de rejet assez prononcé : « *Trois semaines pour instruire un sujet de cette nature, c'est juste pas possible* ». Avec quelques variantes : « *Ok pour contribuer, mais il faut être plus clairs sur les questions que vous nous posez. On veut bien répondre, mais ce n'est pas à nous de formuler les questions.* »

Passée la première déferlante, qui porte plutôt sur la démarche et les modalités de la sollicitation, les membres du second cercle acceptent d'entrer dans les sujets. Et c'est alors que nous avons pu faire face dans un certain nombre de groupes à une deuxième déferlante, cette fois-ci moins tournée vers le Comex et les consultants, mais plus vers les autres membres du second cercle. Car en entrant trop vite dans les sujets eux-mêmes, il est arrivé à plusieurs reprises que les acteurs s'affrontent entre eux, chacun étant partie prenante du sujet et défendant des points de vue parfois opposés.

3 • « Va'a » est le nom tahitien pour la pirogue polynésienne.

Nous ne sommes pas surpris de cet accueil et de ces réactions, qui sont le fruit tout à fait normal du fait d'avoir renoncé à quelques étapes de préparation et d'inclusion. Ce sont pour nous des marqueurs porteurs d'aspects grandement positifs, prometteurs pour la suite (à condition, bien sûr, que cette suite puisse s'enclencher!). Car ces réactions expriment avant tout la passion et l'engagement des personnes qui sont là. Elles ont des choses à dire, elles ont des points de vue et elles les expriment! Elles ont aussi du tempérament. Si on passe collectivement les déferlantes, cela promet une belle navigation!

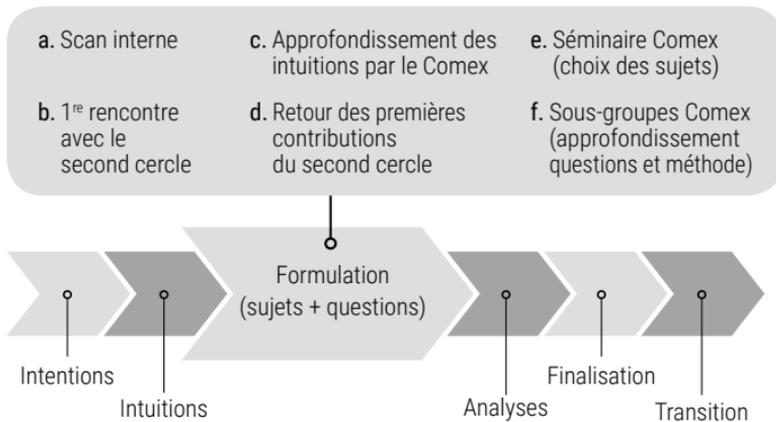
Ces déferlantes vont être franchies, dans toutes les réunions. Si cela a été le cas, c'est un peu parce que nous avons su faire notre travail (y compris en passant parfois pour les méchants garçons), mais surtout et avant tout du fait de l'engagement de ces collaborateurs et de la sincérité des binômes du Comex. Une sincérité d'intention dans l'invitation qui était faite : « *Nous avons besoin de vous* », « *Vous pouvez librement vous saisir des sujets* », « *Quoi que vous apportiez dans le peu de temps imparti, cela aura pour nous une grande valeur, car c'est à partir de ces inputs que nous pourrons poursuivre la réflexion.* »

La sincérité de ces expressions est corroborée par les documents supports qui sont remis aux participants (l'énonciation des intuitions d'ambition). À leur lecture, chacun peut voir combien les éléments de cadrage qui sont proposés le sont dans un discours de vérité qui ne fait pas l'impasse sur les difficultés.

Au terme de ces réunions, les équipes décident toutes de rester quelques minutes (qui parfois deviendront plus d'une heure), l'idée étant de profiter d'être ensemble pour commencer à travailler. Et notamment pour poser les bases

des modalités de leur travail collectif. Ce qu'ils définissent également, en plus de leur agenda, c'est la façon de travailler avec le binôme du Comex. Pour de rares groupes, cela se traduira par une volonté de grande autonomie, avec juste quelques points de contact. Dans une majorité de groupes, cela conduira à une relation assez étroite, où le binôme Comex sera considéré comme une ressource, mais sans qu'il détienne un pouvoir particulier de décision ou d'orientation des travaux. Le travail s'effectuera sur un pied d'égalité : chacun est en capacité d'amener la matière à laquelle il a accès et tous en discutent collectivement. Un cadre de relation différent de l'habitude.

Voici un rappel très synthétique du cheminement que l'on vient de suivre.



Nous voici, pour les trois entreprises, au stade où peut s'engager un travail plus analytique, ouvert à l'intelligence collective des seconds cercles, et au-delà.

Cycle

Après avoir décomposé, l'analyse peut prendre le chemin inverse : recomposer et produire de nouvelles lectures de l'ensemble, du tout. La prise de distance et de hauteur offre une vue nouvelle et donne à penser autrement. La réflexion stratégique bien menée va produire ce type de résultat.

Il est moins acquis d'arriver à cette même qualité de résultat par la prise de recul vis-à-vis du temps, c'est-à-dire en regardant loin et avec une large focale, à la fois vers le passé et vers le futur. Pourtant, à mesure que l'on avance dans le processus stratégique, il y a la possibilité de percevoir et de nommer un cycle qui s'achève et un nouveau qui s'ouvre. C'est une image, rien de plus, mais elle peut avoir de la valeur. Un peu comme, à une tout autre échelle (de problématique et de temps), il peut y avoir une valeur pour l'action à se dire que l'on entre dans un cycle de réchauffement climatique.

L'émergence d'un nouveau cycle peut tenir à des variables très différentes, internes ou externes, mais toujours structurantes : nouvelle équipe dirigeante, déclin de l'activité, post-fusion, rupture technologique, changement de statut, palier de croissance...

Une façon de lire le tout à partir d'une lecture du temps.

AU CŒUR DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Où l'on fait confiance au savoir-faire méthodologique
des acteurs de l'entreprise.

Où la sensibilité devient un élément de la rationalité.

Où l'endurance est de mise.

ANALYSE ET APPROFONDISSEMENT

La période qui s'ouvre va durer entre trois semaines pour ONATi et un peu moins de deux mois pour les deux autres organisations. Une période où les groupes de travail vont tracer leur chemin. On en rappelle les points communs : chaque groupe peut prendre appui sur une formulation assez avancée du sujet et sur une expression de quelques questionnements. La façon d'instruire le sujet est laissée à leur responsabilité. Il est rappelé qu'il s'agit d'une phase d'approfondissement et d'analyse, qui va produire des grilles de lecture affinées, parfois des jugements sur la situation étudiée, mais il est demandé aux groupes d'éviter tant que faire se peut de proposer des solutions. La solution est l'ennemie de la réflexion ! Elle est l'un de ses résultats, mais si elle intervient trop tôt, elle freine, voire fige ou court-circuite la pensée.

Enfin, dernier élément à caractère prescriptif, les groupes sont invités à consulter ou à associer à leurs travaux toute personne qui pourrait enrichir leur réflexion, en interne comme en externe. L'idée est de valoriser au maximum l'intelligence et le savoir présents dans l'organisation, mais aussi ceux auxquels on a accès. Les patients,

les clients, les partenaires, peuvent être considérés comme des *assets* de l'entreprise, une source de valeur accessible et, surtout, dans quasiment tous les cas, des personnes très désireuses de contribuer. C'est ainsi qu'à Gustave-Roussy, par exemple, le second cercle va passer de 50 à plus de 200 personnes.

Cette période de travail va être suivie, accompagnée et pilotée au niveau de chacun des groupes par le ou les membres de l'équipe dirigeante qui s'y sont dédiés. Mais il y a aussi, notamment à Gustave-Roussy et BPGO, un enjeu de pilotage d'ensemble, au regard du nombre de groupes et des questions de logistique. Ce travail aussi va être fait en interne, et non par nos soins. Par Grégory Vial (directeur de la stratégie et des projets) à Gustave-Roussy, et par le binôme Emmanuel Sieffer-Gaillardin (directeur de la transformation) et Alexandre Guillaumin (secrétaire général) à BPGO. Ces trois acteurs ont joué un rôle-clé tout au long du processus. Ils ont été nos interlocuteurs privilégiés les nombreuses fois où il a été question de méthode ou de traduction opérationnelle de la méthode dans l'agenda en tenant compte des circonstances particulières de leur entreprise. Ils ont été la voix de l'entreprise dans le travail en commun du dessin fin de la méthode, avant que ces propositions ne soient soumises à décision.

Du fait du calendrier raccourci, il n'y a pas eu le même besoin chez ONATi : tout le Comex était sur le pont et nous nous voyions très régulièrement. Les discussions et les ajustements de méthode se faisaient quasiment en temps réel et en collectif.

Dans les trois organisations, la fluidité du processus, notamment durant la phase analytique, va également reposer sur la compétence des personnes des secrétariats

de direction. Elles n'ont pas seulement réservé des salles dans des créneaux d'agendas d'acteurs surchargés, ce qui relève déjà souvent de l'exploit. Leur connaissance fine des gens, leur appréciation de leur état d'esprit et de leur bande passante du moment, ont été des indications précieuses pour le pilotage de notre mission. Ces informations ont été intégrées pour adapter le processus aux aléas, pour gérer le rythme que l'on souhaitait imprimer. Ces données sont essentielles pour déterminer à quel moment on peut faire de la place dans les agendas pour forcer une réunion, à quel autre il vaut mieux temporiser, reculer et décaler. Les personnes des secrétariats des dirigeants ont connaissance, évidemment bien plus que nous, du pouls de l'organisation et des équipes dirigeantes, et elles savent l'interpréter. Elles ont été des partenaires de confiance tout au long du projet. Enfin, et c'est également une contribution très forte, elles ont porté en interne l'image du projet. Leur propre adhésion à la dynamique et leur foi dans le processus ont été des éléments moteurs, avec un effet d'entraînement en interne. Une valeur d'autant plus essentielle que tous les processus se sont déroulés dans le contexte de tension sanitaire que l'on sait.

Dans notre démarche, l'aboutissement du processus d'analyse et d'approfondissement prend idéalement la forme d'un séminaire de deux jours où les groupes viennent un à un présenter les fruits de leurs travaux à l'équipe de direction. Le Comex de BPGO ne pouvant dégager ces deux jours, l'aboutissement se fera différemment.

Pour l'heure, revenons sur ces moments intenses qu'ont été, pour Gustave-Roussy et ONATi, la rencontre entre l'équipe de direction et les groupes de travail.

NOUVELLE RENCONTRE

Le rythme et la dynamique des séminaires ne seront pas les mêmes à Gustave-Roussy, avec la présentation de 30 groupes de travail, et à ONATi où il y aura 6 groupes, sur une même durée de deux jours.

À Gustave-Roussy, les présentations vont s'enchaîner toutes les demi-heures, avec quinze minutes d'exposé suivies de quinze minutes de questions et d'échanges. À une exception près, le timing sera rigoureusement respecté. Les présentations sont parfaitement structurées, synthétiques, et les échanges sont très pointus. Les groupes relevant de la même intuition d'ambition se suivent, ce qui permet aux échanges qui se succèdent d'établir des ponts avec ceux qui ont précédé. La consigne donnée à l'équipe dirigeante a été d'être en prise de notes maximale et de déjà commencer, lors de l'écoute, à se projeter dans l'étape qui va suivre, celle de l'intégration de toutes ces réflexions. L'intérêt de l'unité de temps et de lieu (même sur deux jours, le séminaire représente bien une unité de temps) est de permettre de commencer à repérer et saisir les principales interactions, les interdépendances, les liens entre les multiples sujets.

Même les quelques sujets qui semblent un peu moins avancés, dont la présentation est un peu moins structurée, apportent une certaine valeur. Car ils sont le signe d'une moindre maturité du sujet au sein même de l'établissement, tout en apportant des premières approches et en mettant l'accent sur les points de difficulté.

De notre point de vue, ces deux jours ont été remarquables sur le plan de la production analytique, qualitativement et quantitativement. Ils l'ont également été du

point de vue de la qualité des échanges, de la capacité dans un temps court à aller à l'essentiel, dans la présentation comme dans le questionnement qui a suivi. On retrouve un peu de cette ambiance de la première rencontre, celle de l'engagement du second cercle au tout début du processus, qui avait déjà été extrêmement productive dans une atmosphère de convivialité. Il y a clairement, à Gustave-Roussy, une forte capacité à produire ensemble, pour peu que les conditions pour le faire soient réunies.

Chez ONATi, chacune des 6 présentations dispose de trente à quarante-cinq minutes d'exposition, laissant une bonne heure aux échanges. La maille des sujets n'est pas la même qu'à Gustave-Roussy. Ils sont plus larges, et de ce fait il est nécessaire de leur donner une assise, de consolider la façon même de les approcher, d'en structurer l'analyse. Le format du séminaire va permettre des échanges longs à ONATi, où l'on prendra le temps de réinterroger en profondeur la façon même d'aborder les différents sujets.

Cette autre gestion du temps va également parfaitement correspondre au contexte qui, rappelons-le, est pour ONATi celui d'une fusion qui n'est pas encore véritablement aboutie. Avec des champs de tension et une appréciation de ces tensions qui ne sont pas les mêmes selon que l'on est dirigeant, manager de proximité ou non manager. Non pas que les dirigeants soient dans le déni ou l'ignorance de ces tensions, ils ont même fait la preuve du contraire dans l'énoncé des intuitions d'ambition. Mais la qualification et l'appréciation fine des sujets sensibles dépendent de la façon dont on les vit. Ainsi, ce qui va se jouer dans ces temps d'échange, c'est la capacité

à intégrer dans la réflexion de fond des éléments de réalité vécue. Un vécu que ne peuvent saisir les chiffres ni les synthèses, et qui est ressenti différemment selon que l'on soit dirigeant ou manager de proximité.

Les groupes vont venir avec une présentation structurée de leur sujet, mais aussi avec une expression plus sensible donnant du poids à tel ou tel argument. Les deux se renforcent. C'est parce que le travail de structure et d'analyse est rigoureux et poussé que l'expression plus sensible de certains aspects de la réalité s'entend aussi bien et nourrit la réflexion.

Les dirigeants des trois entreprises sont familiers de cette dualité, de la nécessité d'un contact sensible avec la réalité, même s'il est très partiel. C'est ainsi que Jean-Charles Soria continue à tenir une consultation hebdomadaire avec des patients, que Maurice Bourrigaud fait de nombreuses visites d'agences et des rendez-vous clients, et que Yannick Teriierooiterai a fait le tour de la plupart des îles où il y a une présence ONATi au moment de la création du groupe.

Il en est de même dans la réflexion stratégique d'ensemble. Certains sujets, dans certains contextes, ont besoin pour être pensés avec justesse de se nourrir d'une appréhension plus sensible, plus émotionnelle de la réalité. Car cette perception est de nature à pouvoir faire évoluer les grilles de lecture, le poids que l'on accorde dans un raisonnement à tel ou tel ou argument, à telle ou telle variable. L'émotion nourrit la raison.

C'est ce qui va se produire à plusieurs reprises lors de ces deux jours chez ONATi. Les présentations sont très structurées, documentées, elles offrent des grilles de lecture et des points d'appui pour l'échange. Elles ont

aussi ce supplément d'âme qui permet d'orienter certains échanges et parfois de déplacer certaines lignes.

L'un des éléments-clés que l'émotionnel va permettre de saisir, c'est le trouble identitaire. La capacité à restituer la perte des repères d'un certain nombre de collaborateurs, la dureté des situations dans lesquelles cela place les managers, va aider le Comex à comprendre le poids de la question identitaire, son impact et ses conséquences. Un autre exemple tient à la mesure des ressentis des managers de terrain. Le niveau de tension dans lequel ils se trouvent indique la nécessité de penser autrement, à un autre niveau, les multiples sujets qui en sont la cause.

Un autre phénomène important se produit sur le plan de la dynamique lors des deux jours de séminaire ONATi. On se souvient du fait qu'il n'y a pas eu de rencontre initiale entre l'équipe dirigeante et les 30 collaborateurs qui ont été invités à se joindre à la phase d'approfondissement. Nous avons déjà vu combien cela a rendu difficile l'initialisation de cet engagement dans le processus stratégique. Ce qui est progressivement apparu, pendant que les groupes étaient à leur travail d'approfondissement et d'analyse, c'est la volonté de ces collaborateurs de faire exister ce collectif, de ne pas le laisser simplement à l'état de sous-groupes. L'équipe dirigeante a accédé à cette demande en donnant à tous la possibilité de suivre à distance l'intégralité des présentations et des discussions lors du séminaire, et d'y participer *via* l'envoi de messages. Tous ont accès au son, aux supports diffusés et au service de messagerie. Ce service sera très actif tout au long du séminaire. Le responsable de la communication lira régulièrement les commentaires et les questions émises par le collectif. Cela participera grandement à la dynamique de travail.

La gestion particulière du temps du séminaire ONATI permet également ce qui n'a pas été possible à Gustave-Roussy, c'est-à-dire de dégager un moment, à la fin de chaque journée, pour un debriefing à chaud par l'équipe de direction. Ce debriefing ne porte pas tant sur un élément de contenu en particulier que sur la mesure de la qualité des travaux et de l'engagement des collaborateurs. La façon qu'ils ont eu de répondre à l'invitation qui leur a été faite conforte, mais surtout engage l'équipe dirigeante. Elle l'engage à être à la hauteur de ce qui lui a été donné, qu'il s'agisse de la qualité du travail écrit ou du courage de certaines prises de parole. Nous ressentons tous, car nous nous y associons, un sentiment de satisfaction et de gravité. Les dirigeants sont réconfortés, mais ils ressentent aussi la pression de cette dernière étape de l'élaboration stratégique qui va maintenant s'ouvrir, celle de la finalisation. Ils savent qu'elle est entre leurs mains, et ils savent qu'ils sont attendus. Ce qui est une excellente chose, une pression positive, pourrait-on dire.

Mais avant d'en venir à cette dernière phase de finalisation du travail d'élaboration stratégique, il nous faut rendre compte des autres types de matériaux qui ont été produits et qui seront à intégrer dans le travail de finalisation.

Altérité

« L'entreprise est une entité qui agit, évolue dans son environnement. »

La version humaine, humanisée, vivante et finalement réelle de cette phrase est : « L'entreprise est un collectif qui interagit avec les autres. »

Cette version met la question des relations au cœur du quotidien et au cœur de la réflexion stratégique. Ces relations prennent de multiples formes, entre les membres de l'entreprise et avec les acteurs de l'externe : « contre », « avec », « pour », « grâce à », « malgré ».

Pour la réflexion stratégique, l'autre et la relation à l'autre sont à la fois des objets de l'analyse et le moyen de cette analyse. Si on est bien installé dans cette idée, elle n'est pas si compliquée que cela à instruire. Car les acteurs de ces relations sont eux-mêmes des ressources pour penser, préciser, adapter la façon de faire, la méthode.

LES AUTRES MATÉRIAUX

Nous avons mis l'accent, dans la phase d'approfondissement et d'analyse, sur le processus interne aux trois entreprises qui a pris appui sur ce que l'on a appelé le second cercle (qui lui-même s'est élargi en cours de processus). Et nous l'avons fait à bon droit, car c'est véritablement le processus le plus complexe et le plus riche, à la fois sur le plan de la production cognitive et sur celui de la mise en dynamique des acteurs.

Mais, en parallèle, le processus d'élaboration stratégique s'est également appuyé sur la production d'autres types d'éléments et la mise en mouvement, ou *a minima*, la sollicitation d'autres acteurs. Ce sont quatre types d'éléments qui ont été produits : des expertises externes, le regard des parties prenantes, le socle identitaire et les stratégies en cours. Des éléments qui, en plus des travaux des sous-groupes, devront être inclus dans le processus de finalisation de la pensée stratégique.

LES EXPERTISES EXTERNES

Nous avons dit l'importance que nous accordons au fait que l'élaboration stratégique ne soit pas cadrée, définie

et formatée par l'externe, afin de garantir une pensée de l'entreprise par elle-même. D'où le refus de diagnostics ou de *benchmarks* précoces. Ceci étant dit, la connaissance experte externe est une matière essentielle et à très forte valeur ajoutée, si l'on sait quand et comment la solliciter. En voici deux illustrations, parmi bien d'autres, chez Gustave-Roussy et BPGO.

Assez vite dans le processus, Gustave-Roussy a mobilisé certains des plus grands experts de la cancérologie dans le monde en leur demandant quelles étaient pour eux les grandes évolutions, en cours et à venir, de la discipline. Cet exercice n'a pas été sous-traité. C'est le directeur de la recherche lui-même, Fabrice André, qui a contacté ce gratin d'experts mondiaux. Ce faisant, il a valorisé un *asset* de Gustave-Roussy, à savoir la réputation de l'institution, mais aussi la qualité des relations personnelles qu'il entretient avec ce réseau d'experts. Il a été assez impressionnant de voir comment toutes les personnes qu'il a sollicitées, par mail, lui ont répondu de tous les coins de la planète dans les 48 heures. Et pour l'essentiel donné leur accord pour cette production. Le directeur de la recherche en a fait la synthèse, qu'il a présentée en Codir.

Du côté de BPGO, on peut noter deux types d'expertises externes. En premier lieu, la présentation lors d'un des séminaires du Comex des résultats d'une étude d'un cabinet de conseil spécialisé dans la banque sur les principales évolutions du secteur et les premiers impacts de la crise du covid. Cela n'a pas semblé apporter énormément au Comex, au-delà de la confirmation de ce qu'ils savaient déjà et d'un apport très ponctuel sur une façon de lire les nouveaux enjeux de la relation client. Mais c'est peut-être

cela, l'art de se nourrir d'expertises externes : savoir extraire de deux heures d'exposé la pépite qui va faire sens.

L'autre type d'apport expert externe chez BPGO a été le cheminement avec un chercheur en sciences sociales, Romain Pasquier, à l'initiative de Maurice Bourrigaud. Ce chercheur a su délivrer son expertise d'une façon, certes didactique, mais non prescriptive (« *Voilà ce que l'on peut dire, mais il n'y a que vous qui savez le sens que cela peut prendre chez vous et la façon dont cela peut nourrir vos réflexions* »). Ce chercheur et son expertise ont accompagné le processus, à différents points d'étape.

LE REGARD DES PARTIES PRENANTES

Dans notre méthode, la consultation précoce des parties prenantes (clients, partenaires) est un atout important, une source de matériaux très riches pour la réflexion. Si nous insistons sur le caractère précoce de cette consultation, c'est que sa vocation est principalement de nourrir le travail sur ce que l'on a appelé le socle identitaire. Il ne s'agit pas à ce stade de creuser un point technique ou stratégique particulier, mais de recueillir une parole qui dise comment l'entreprise est perçue. Nous disons bien « *recueillir une parole* ». Il ne s'agit pas d'une enquête, mais d'un recueil de témoignages de personnes qui connaissent et pratiquent l'entreprise.

Ce travail sera fait chez ONATi en phase d'initialisation du processus stratégique, comme un Scan externe venant compléter le Scan interne. La comparaison « bord à bord » des deux Scan sera très éclairante, entre confirmation de certains points et différence d'appréciation sur d'autres.

Ce travail ne sera pas fait pour Gustave-Roussy. La principale raison tient au contexte : nous sommes alors au pire de la crise sanitaire du covid, en plein premier confinement. Or les parties prenantes de Gustave-Roussy sont essentiellement des acteurs du monde de la santé et des acteurs politiques régionaux. Tout ce monde est, comme Gustave-Roussy, sur le pont. Il eut été à la fois difficile et indélicat de venir les mobiliser sur le devenir de Gustave-Roussy.

C'est à BPGO que l'exercice sera le plus poussé. 64 personnes seront interviewées ! La liste a été établie en Comex. La moitié est composée des administrateurs, l'autre de clients « entreprises » et de partenaires. Maurice Bourrigaud leur adresse à tous un courrier leur expliquant la démarche et leur demandant s'ils sont partants pour donner une demi-heure de leur temps pour une interview. La grande majorité répondra positivement. Les administrateurs seront interviewés par nos soins et les autres, pour l'essentiel, par des personnes de BPGO faisant le plus souvent partie des « 39 » (second cercle). Nous aurons juste avec ces intervieweurs une courte séquence de calage de la pratique de cet entretien (être en écoute, saisir les retours des gens en verbatim et non en synthèse ou en analyse de leur propos). Il n'y aura que deux questions posées : la première sur la perception que les personnes ont de BPGO (de façon additionnelle, on pourra demander en quoi cette perception est différente de celles qu'ils ont éventuellement des concurrents) et la seconde sera plus tournée vers l'avenir : « *Quelles attentes pourriez-vous avoir d'une banque en général et de BPGO en particulier dans un avenir à moyen terme ?* »

La matière recueillie sera quantitativement et qualitativement très riche, permettant de multiples traitements. Par exemple, la répartition des verbatim par intuition d'ambition ou encore le tri par type d'acteurs.

Cette matière fera l'objet d'un temps de présentation au Comex, pour en permettre la bonne compréhension et la « digestion », y compris par la discussion. Car il y a vraiment là beaucoup de matière et il faut savoir en extraire l'essentiel, ce qui fait sens. Seule la discussion permet cela.

Ce que produit également cette séquence, et cela BPGO l'avait très bien compris, c'est le renforcement du lien avec les personnes que l'on consulte (le Comex BPGO sera très soucieux du feed-back post-interview). Les personnes consultées sont d'ailleurs très sensibles à la démarche. Et le fait que les interviews soient réalisées par des personnes de BPGO est à cet égard un plus.

Enfin, ce travail de consultation externe précoce permet de repérer des personnes qui pourraient être à nouveau consultées dans les phases ultérieures d'approfondissement et d'analyse thématique, cette fois-ci pour une expertise précise, sur une question ciblée.

LE SOCLE IDENTITAIRE

Le pendant du regard des parties prenantes, c'est le travail fait en interne sur le socle identitaire. Il s'agit de produire des éléments qui viennent dire ce qu'est l'entreprise. Non pas telle qu'elle est définie dans ses statuts, telle qu'elle apparaît au travers de ses comptes, de ses infrastructures, ou par son positionnement sur un marché,

mais telle qu'elle est perçue, pensée par ses salariés, par ceux qui en sont les forces vives. Dans cette approche de ce que nous appelons le « socle identitaire », tout salarié a la légitimité pour s'exprimer. La personne en charge de l'accueil à l'agence BPGO de Lannion est tout aussi légitime que le DG de la banque pour contribuer à exprimer ce qu'est à ses yeux BPGO. Avec une parole de poids égal.

Ce qui va être à la fois important et très difficile à saisir, c'est l'image, ou les images qui se dégagent de l'expression la plus large possible du corps social sur la question identitaire. Plus on est large, moins on est fin et précis. Plus on est impressionniste. Et il faut assumer de l'être. Il faut assumer le fait qu'une consultation large des salariés ne produise pas la même nature de résultats que des explorations plus qualitatives. Après tout, l'impressionnisme a des qualités que n'a pas l'analytique. Il faut juste ne pas surinterpréter les résultats que l'on obtient, être prudent dans les enseignements que l'on peut en tirer, s'arrêter aux quelques grandes évidences qui s'en dégagent. C'est là que va résider la valeur de ce travail : dans une production qui ramène à une forme d'essentiel. Certains pourraient dire d'évidence, sauf qu'il n'y a jamais d'évidence. Il n'y a d'évident que ce que l'on s'accorde à considérer comme tel. En ce sens, se redire, se rappeler ou ré-énoncer les quelques valeurs ou représentations que l'on partage est un acte et une production qui ont leur importance dans le processus d'élaboration stratégique.

Plus d'un quart des salariés de Gustave-Roussy et plus d'un tiers de ceux de BPGO vont répondre au questionnaire qui va leur être envoyé. La consultation est anonyme, mais les salariés ont la possibilité de renseigner leur ancienneté, le type de métier ou la localisation (GR1 ou

GR2 pour Gustave-Roussy, siège, agence ou région pour BPGO). Les questions sont travaillées avec les équipes dirigeantes, elles sont ainsi spécifiques dans leur énoncé. Nous insistons juste sur le fait que, pour au moins deux des trois questions, les réponses soient à la fois ouvertes (il n'y a pas un choix à faire entre des propositions déjà existantes) et réduites à l'expression de mots-clés (cela afin de permettre un traitement des résultats qui ne soit pas trop subjectif, en permettant par exemple un comptage de mots).

Voici deux questions posées : « *Selon vous, quels sont les trois mots qui caractérisent le mieux BPGO?* » et « *Quelles sont les valeurs et caractéristiques qui sont les plus importantes pour vous et qui définissent Gustave-Roussy (trois à cinq mots)?* » Les deux questions sont assez proches, mais la différence de libellé induit des possibilités d'analyse elles-mêmes différentes (la question de Gustave-Roussy interpelle le salarié sur l'adéquation entre ses propres valeurs et celles de l'institution).

Dans les deux cas, la prudence est de mise quant aux enseignements que l'on en tire.

À Gustave-Roussy, l'un des résultats fait apparaître que la notion de patient est celle qui prévaut, toutes catégories de personnel confondues (secrétariat, administration, soins infirmiers, médecin). Le patient est bien la valeur unificatrice ultime. Mais les valeurs qui suivent (recherche, innovation) sont elles-mêmes présentes pour toutes les catégories de personnel à un haut niveau d'occurrence. Il s'en dégage une unité profonde dans l'expression du socle identitaire de l'institution. Mais c'est aussi un message pour l'équipe dirigeante concernant la prise en compte de la notion de patient dans le processus stratégique. Sans en être absente, elle n'est peut-être pas à la

hauteur de ce que renvoie le socle identitaire. Ce point de rééquilibrage va s'opérer dans la phase de finalisation.

À la BPGO, le croisement des différentes questions fait apparaître une même notion qui peut prendre des sens différents, mais cohérents et complémentaires. Il s'agit de la notion de proximité, qui est à la fois proximité vis-à-vis du client dans la relation et proximité au sens de l'implantation territoriale et régionale, renforcée par le caractère mutualiste et coopératif. Cette image impressionniste va probablement contribuer à guider la suite du travail de l'équipe dirigeante, ou du moins l'encourager dans le fait de renforcer la dimension territoriale et d'interroger les nouvelles formes de proximité de la relation client.

Mais ce qui ne ressort pas, ou peu, ou moins qu'on l'espérait au travers de l'enquête est aussi porteur de sens. Ainsi l'équipe dirigeante de BPGO note que les notions d'audace, de proactivité, d'ambition, qu'elle porte depuis le précédent projet stratégique, sont moins représentées qu'elle ne l'escomptait dans le retour des collaborateurs.

Cela nous permet de souligner le fait que le socle identitaire peut tout autant s'entendre comme les éléments fondamentaux avérés sur lesquels s'appuyer dans l'avenir, que comme les caractéristiques et les qualités qui ne sont pas encore à la hauteur que l'on souhaiterait. Les qualités dont on aimerait pouvoir dire dans trois ou cinq ans qu'elles sont devenues des éléments nouveaux du socle.

ONATi nous permet d'illustrer d'une autre façon l'importance de ce travail sur le socle identitaire, en expliquant pourquoi... nous ne l'y avons pas mené!

La question de lancer une enquête sur le socle identitaire apparaît à mi-chemin du processus. Lorsque nous

abordons ce point lors d'un séminaire du Comex, c'est *a priori* pour en finaliser les modalités. Mais plusieurs membres du Comex questionnent alors l'opportunité même de l'exercice. Le sujet est très important, mais aussi très sensible. Et certains membres du Comex craignent qu'un exercice de type « enquête » auprès du corps social ne génère des effets contraires à ceux qui sont attendus. La Comex va progressivement converger vers cette décision. Il sait que la question identitaire sera centrale dans les conclusions de l'élaboration stratégique et que cela engagera un travail spécifique important, qui devra aller bien au-delà d'une enquête.

LES STRATÉGIES EN COURS

La dernière catégorie d'éléments complémentaires venant nourrir le processus porte sur l'explicitation des stratégies en cours. S'il est essentiel de les intégrer, c'est que la réflexion ne fait pas table rase de l'existant. S'il faut être capable de réinterroger l'entreprise en profondeur, de sortir des cadres établis, il ne faut pas pour autant occulter les dynamiques qui sont à l'œuvre. Et les stratégies qui ont cours structurent et portent ces dynamiques. Il y a là un exercice moins simple qu'il n'y paraît. Un exercice qui a aussi une grande vertu, celle de la pédagogie. Il s'agit en effet de rendre clair pour l'ensemble de l'équipe dirigeante ce que sont les messages-clés de la stratégie RH, de la stratégie marketing, du schéma directeur informatique... Il ne s'agit pas de passer systématiquement en revue toutes les politiques transverses, mais uniquement celles qui sont les plus structurantes au

regard de l'activité ou de l'actualité de l'entreprise. Pour BPGO, ce sera le mix produit-marché, qui a été revu il y a peu. Pour ONATi, ce sera le plan marketing et le schéma directeur technique (qui porte en lui la programmation pluriannuelle des investissements, associée à une revue des technologies).

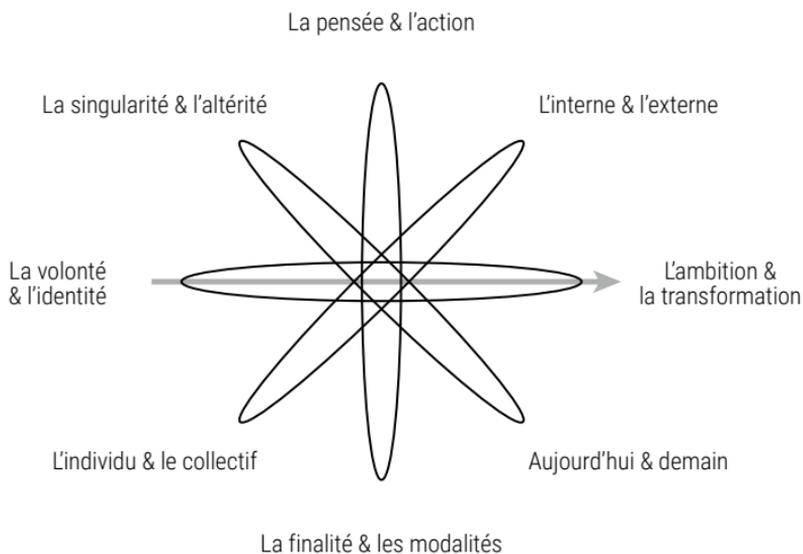
Dans ces deux entreprises, les directeurs en charge de ces politiques auront le grand mérite de réussir à les synthétiser en quelques pages ou *slides* et de les partager avec leurs collègues. Les synthèses qu'ils présentent sont exactement à la maille qui permet la discussion.

Ces échanges vont conduire à acter le fait que la stratégie clients-marchés de BPGO n'est pas remise en cause dans ses grandes lignes par les sujets à l'agenda de la réflexion stratégique. Chez ONATi, la discussion va conduire à quelques ajustements du plan marketing et mettre en évidence l'enjeu de le compléter sur au moins deux aspects que la discussion aura mis à jour, notamment *via* les retours du second cercle : le volet international, ainsi que la question des archipels éloignés (qui doit clairement être repensée, y compris avec la tutelle, au croisement d'enjeux à la fois techniques, de politique publique et de modèle économique).

Forts de tous ces éléments, complémentaires aux travaux des groupes, nous voici presque prêts à nous engager dans la phase de finalisation de l'élaboration stratégique. Presque, car nous souhaitons avant cela apporter quelques repères sur la façon dont les dirigeants ont géré la relation à leur gouvernance.

Dialectique

La mise en dialogue de multiples dualités.



LA GOUVERNANCE

On ne gagne rien à jouer contre sa gouvernance, quelle qu'elle soit. Et pourtant, combien s'y essaient ?

Les dirigeants des trois entreprises sont, eux, bien installés dans l'idée d'accorder à leur gouvernance, à leur tutelle, une grande attention dans le cadre du processus d'élaboration stratégique.

BPGO

BPGO est une banque mutualiste, ce qui signifie que son conseil d'administration est composé de clients sociétaires.

Nous avons assisté à plusieurs séminaires rassemblant le Comex et le conseil d'administration (CA). La ligne de Maurice Bourrigaud est très claire : « *Donner au CA la meilleure information possible, le plus tôt possible, lui permettant d'être au plus près des réalités et des enjeux de l'entreprise.* » Au-delà de la transparence, il y a là la recherche des conditions optimales d'un dialogue. Le CA a été associé et a été contributeur relativement tôt dans le processus d'élaboration stratégique. Lors du premier séminaire auquel il a participé, plusieurs des matériaux tout juste produits ont été mis en discussion (enquête interne, Scan

externes, incluant le Scan réalisé avec les membres du CA eux-mêmes). À ce stade, les intuitions d'ambition étaient des esquisses, qui s'affirmaient mais se trouvaient encore loin d'être abouties. Ce qui n'a pas empêché les membres du Comex de les présenter aux membres du CA et de leur donner du temps pour y travailler et émettre des interrogations, des premiers avis. Lorsque l'on sollicite des contributeurs aussi en amont dans le travail d'élaboration, c'est qu'on leur laisse véritablement la place d'y apporter leur valeur ajoutée.

Outre les remarques et questions ponctuelles soulevées par les administrateurs sur chaque intuition, Catherine Leblanc (la présidente du CA) renverra au Comex, en conclusion du séminaire, la perception d'une « *grande cohérence des travaux du comité exécutif et des avis exprimés par les administrateurs* ». Elle soulignera également, en s'en félicitant « *l'aspiration de tous à aller plus loin et plus fort dans un contexte général de tensions au niveau du secteur* ». Le CA reçoit et comprend la dynamique positive, volontariste dans laquelle se situe le Comex dans le cadre de la réflexion stratégique.

Il sera à nouveau sollicité sur les éléments de fond en amont d'une validation formelle, qui interviendra quelques mois plus tard.

GUSTAVE-ROUSSY

La nature des échanges ne peut être de même type entre l'équipe dirigeante de Gustave-Roussy et son CA, qui est de nature plus institutionnelle. Le CA est présidé par le préfet d'Île-de-France et rassemble notamment le doyen

de la faculté de médecine, des représentants de ministères (Recherche, Santé), des élus (conseil de Paris, département du Val-de-Marne), des représentants de l'APHP, de l'INSERM, de l'INCa, des usagers et des personnels.

L'enjeu est un peu moins dans la co-constitution, mais tout autant dans le fait d'être compris et, bien sûr, d'être suivi, d'obtenir un accord et un soutien.

Lors d'une première réunion de CA, alors même que les travaux étaient à peine initiés, Jean-Charles Soria a tenu à prendre le temps de présenter la démarche. Une façon de préparer le CA à recevoir des matériaux d'une nature différente de l'habitude ou des standards.

La deuxième réunion intervient alors que le processus d'élaboration a déjà produit ce que l'on appellera le « code source », c'est-à-dire une mise en forme de la réflexion stratégique aboutie, mais qui ne contient encore aucune traduction en termes d'action. Ce fait, contrairement à ce que certains membres du Codir avaient redouté, est favorablement accueilli par le CA, qui y voit l'opportunité de discuter des éléments de fond sans que cette discussion ne soit déjà préemptée par tout un dispositif de mise en œuvre. Leur accueil de ce fond sera très favorable, les membres saluant l'ambition et plusieurs d'entre eux actant des convergences avec leur propre ligne politique. Le CA exprime par ailleurs ses attentes quant aux rendez-vous suivants où des éléments de mise en œuvre devront être présentés.

Ils le seront, lors donc d'une troisième réunion du CA, mais en assumant le fait que seuls les deux tiers des ambitions seront alors déclinés en projets. Le DG partage avec le CA son souci d'apporter le temps et l'énergie nécessaires au travail des orientations stratégiques les

plus ambitieuses, ou celles susceptibles d'opérer les plus grandes transformations. Ce ne sera qu'au CA suivant que l'ensemble devra être validé. Pour autant, cela fait déjà plusieurs mois que l'accord de fond est là.

Cela illustre un processus où l'institution Gustave-Roussy se donne à voir et s'efforce de se faire comprendre, plus que de simplement chercher à obtenir une validation formelle. Il y a là des enjeux d'avenir. Car, du fait du poids de Gustave-Roussy dans le système (de santé en général, de la cancérologie en particulier, mais aussi de son poids au niveau du département et de la région), et du fait du poids politique (au sens fort et noble du terme) des membres du CA, les bases d'un dialogue fertile entre toutes ses parties sont en jeu. Un dialogue qui se poursuivra dans d'autres cadres que celui du CA : autour des politiques de la recherche, de la santé, des orientations des ARS, de la mise en œuvre du Ségur de la santé...

ONATi

La situation d'ONATi au regard de ses tutelles est encore différente, de par son statut, son activité, mais aussi de par le contexte polynésien.

Tout d'abord, on rappelle qu'ONATi est une filiale à 100 % de l'OPT. La relation est celle d'un président à un autre président, mais c'est avant tout la relation entre deux hommes qui se connaissent bien et depuis longtemps. Leurs bureaux occupent des bâtiments qui ne sont séparés que par une pelouse et quelques manguiers. La faible distance entre eux leur permet d'échanger sur les dossiers jugés importants.

Pour autant, Jean-François Martin, le président du groupe OPT, a tenu à rester en marge du processus d'élaboration stratégique d'ONATi. Nous lui avons présenté en détail la méthode que nous allions suivre, ses principes, ses modes opératoires et son calendrier précis. Et c'est parfaitement en phase avec l'esprit de cette démarche qu'il a estimé ne pas devoir interagir sur les éléments de fond avant que le Comex d'ONATi n'ait construit ses propres convictions. Comme pour BPGO et Gustave-Roussy, le format du « code source » offrira à la fois une excellente base et la place pour la discussion. Nous verrons ultérieurement comment Jean-François Martin a accueilli cette production et lui a apporté son soutien, en amont des séances formelles de validation du projet d'entreprise par les instances que sont le conseil de surveillance d'ONATi, mais aussi le Consad (conseil d'administration) de l'OPT.

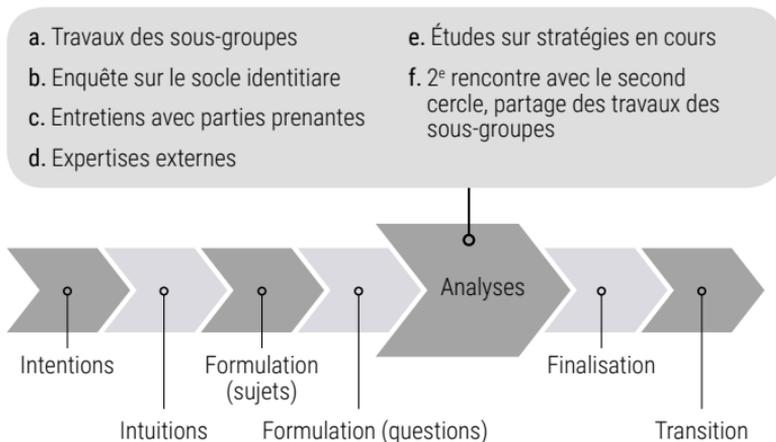
Ces instances font intervenir un autre acteur de la gouvernance qu'est le pays. Plus précisément les deux conseillers techniques auprès du président de la Polynésie française qui siègent au conseil de surveillance de la société : Liliana Meslin et Étienne Howan. Tous deux suivent à la fois ONATi et l'OPT, au sein des conseils de surveillance, mais aussi lors de contacts réguliers. Car ONATi, comme l'OPT, sont au cœur d'enjeux stratégiques pour le pays. Ils sont au cœur, ou *a minima* en appui, de la plupart des politiques publiques du pays. Cela explique les très fortes attentes que le pays exprime et rappelle régulièrement à ONATi, au travers de ses conseillers membres des instances.

Les attentes prennent parfois la forme d'une impatience, ou d'une inquiétude. Les résultats d'ONATi sont bons, mais pas à la hauteur de ce qui était escompté, de ce que la fusion avait laissé entrevoir comme perspectives.

Assez tôt dans le processus, nous organisons un rendez-vous avec Liliana Meslin et Étienne Howan, principalement pour leur expliquer la méthode. Parce qu'elle tranche avec ce dont ils ont l'habitude et parce qu'il est important de préparer le moment où ONATi viendra exposer les résultats de son travail à sa tutelle. Un travail qui, plus qu'à l'habitude, prendra en compte la dynamique propre à l'entreprise, l'enjeu de « faire entreprise » et « faire groupe » au sein de l'OPT pour répondre aux attentes de la tutelle.

C'est aussi pour nous l'occasion d'entendre, directement, l'expression des attentes et des préoccupations de cette tutelle, et de s'assurer qu'elles soient bien intégrées au processus. Non que les membres d'ONATi les ignorent, mais le tiers que nous sommes peut les entendre à l'état brut, sans aucune interprétation.

Avant d'exposer ce que fut le travail de finalisation, voici un rappel synthétique des principaux temps qui ont jalonné la phase la plus analytique du processus.



La fin n'est pas la fin

« Fin » et « fin », deux mots si différents, aux sens presque contraires : en posant un horizon, la fin-finalité repousse la fin-limite.

Pour celui qui agit, ce sont deux outils, et celui qui les maîtrise sait jouer de leur dualité. La fin-objectif l'aide à se diriger, et la fin-conclusion lui permet de mesurer régulièrement le chemin parcouru.

Les maîtriser, c'est aussi ne pas les confondre (bien distinguer la finalité du résultat) et ne pas en être prisonnier (maintenir vivant le dialogue entre la fin et les moyens).

Et peut-être gagnerait-on à considérer que l'inachèvement n'est pas qu'un défaut. S'il est dur de trouver un sens au pont dont il manque la moitié, qui osera dire à Kafka ou à Musil que *Le Château* ou *L'Homme sans qualité* auraient gagné à être achevés, quand c'est leur nature même et profonde de n'avoir pas de fin, de ne pouvoir avoir de fin...

Grâce à ses membres, et contrairement à ses membres, l'entreprise peut être une histoire sans fin.

DANS (ET AVEC) QUEL(S) SENS?



Où l'on mesure que conclure n'est pas conclure,
mais que c'est néanmoins tout un travail
(et non une décision).

Où l'on s'interroge sur ce que l'on a produit,
pour mieux savoir comment l'utiliser
et en maximiser la valeur.

LE PROCESSUS DE FINALISATION

Nous voilà rendus au moment où l'essentiel des matériaux a été produit et présenté : l'abondante production des groupes de travail internes, mais aussi ces matériaux complémentaires que nous venons d'évoquer. Le cycle d'élaboration stratégique va bientôt prendre fin, la boucle se boucler là même où elle s'était ouverte : au niveau de l'équipe de direction. À l'image de l'ensemble du parcours, il ne va pas s'agir d'un unique moment conclusif, mais d'un processus.

UN PROCESSUS DIALECTIQUE, À L'ŒUVRE DEPUIS L'ORIGINE

Ce serait une erreur de se représenter cette partie finale du processus d'élaboration stratégique comme l'atterrissage soudain sur le bureau des équipes dirigeantes de cette multiplicité de matériaux venus de divers horizons. Tout d'abord, parce que l'équipe dirigeante a été au contact et actrice tout au long de la production de ces matériaux. Il n'y a pas d'effet tunnel. Elle n'a pas

sous-traité une production, elle l'a accompagnée, elle y a contribué. Elle a eu tout au long du processus des temps collectifs de travail et de retravail des matériaux. Ce faisant, elle a progressivement pris la mesure de leur singularité, de leurs différences : un Scan, ce n'est pas la même chose que l'enquête sur le socle identitaire ; le regard des parties prenantes, ce n'est pas la même chose que l'expression d'une tutelle ; les projets structurants en cours, c'est différent des éléments-clés de contexte.

Au-delà du fait de travailler sur ces éléments séparément, et de comprendre leur nature singulière, l'équipe dirigeante a également commencé à les mettre en dialogue grâce au fil rouge que sont les intuitions d'ambition. Ainsi, au gré du processus, le libellé des intuitions et leur formulation ont évolué, leur nombre aussi, avec une tendance à réduire et rassembler plutôt qu'à multiplier, ce qui est signe d'un processus de convergence. Leur statut a également évolué. Au stade où nous en sommes maintenant, à l'orée du travail de finalisation, les intuitions sont devenues de véritables ambitions. Le socle s'est stabilisé. Ce ne sont plus des intuitions. Et ce changement de statut s'est opéré sans qu'on le dise, sans qu'on le décide. Il est advenu, et chacun le constate.

Bref, l'équipe de direction est prête, elle est aguerrie pour un travail que l'on qualifie toujours de dialectique et qui est à l'œuvre depuis l'origine. Par dialectique, on veut simplement dire une mise en dialogue, entre des acteurs différents, d'éléments de natures différentes. Cette mise en dialogue est finalisée, elle vise à produire un discours intégrateur, des orientations et à soutenir une dynamique de transformation. Voilà ce à quoi doit répondre le processus de finalisation. À nouveau, les trois entreprises

vont le vivre de façons en partie différentes. Chez chacune d'elles, cette ultime étape aura en commun, outre l'approche générale, le fait d'être marquée par une forte intensité et, à nouveau, par beaucoup de travail.

Nous n'allons pas restituer l'intégralité des processus de finalisation, mais mettre en avant pour chacun d'eux une caractéristique particulière.

ONATÌ : LES AVANTAGES DU TEMPS COURT

On se rappelle que, chez ONATÌ, le processus est vécu avec une forme de contraction du temps. Ce processus accéléré présente des difficultés, mais il a des vertus, notamment celle de maintenir le niveau d'attention de l'équipe dirigeante sur la question stratégique. Sur les deux semaines de notre second séjour, l'équipe de direction aura individuellement et collectivement consacré environ 50 % de son temps au strict exercice stratégique, en situation de réflexion et de production. Comme un séminaire de deux semaines, agrémenté de quelques pauses.

Le processus de finalisation démarre au lendemain de la rencontre avec le second cercle ainsi que de la présentation et de la discussion de ses travaux. Nous réunissons alors des sous-groupes du Comex autour de chacune des 6 intuitions d'ambition. Nous veillons à ce que ces sous-groupes intègrent au moins un membre Comex qui n'était pas jusque-là en charge du suivi de l'ambition en question. Les réunions durent deux heures et démarrent sur une unique question : « *Quels points, quels enseignements principaux avez-vous personnellement retenus de ces deux jours*

de rencontre avec le second cercle, au regard de telle intuition d'ambition, mais aussi peut-être de façon plus générale? »

C'est presque toujours un long silence qui fait suite à la question. Un silence qui n'a rien de lourd, de pesant. C'est une respiration. Quelqu'un commence, les autres enchaînent, puis nous revenons collectivement sur ces expressions, au travers d'une discussion entre membres du Comex. Notre travail consiste alors à saisir à bon niveau ce que ce collectif produit. La séquence se répète autant de fois qu'il y a d'intuitions d'ambition et l'ensemble tient sur deux jours. Ces deux jours sont heureusement entrecoupés d'un week-end, qui nous permet de progressivement rassembler et intégrer ce nouveau matériau, cette nouvelle production. Car l'étape suivante est la mise en discussion au niveau du Comex d'une première architecture d'ensemble du projet stratégique. Et c'est à nous, Int&Dyn, qu'il va revenir de produire ce « document martyr », c'est-à-dire un support pour la discussion, largement ouvert à la critique.

On ne va pas dire que c'est une production facile. On reconnaîtra volontiers l'inverse. C'est vingt-quatre heures, intégrant une nuit blanche, au cours de laquelle prend forme le document qui sera soumis dans les heures qui suivent au Comex. Nous réalisons un travail d'intégration, mais qui n'est pas une invention, ni même une création. Cette intégration doit être à la fois l'explicitation et le miroir d'une pensée qui est déjà là, celle d'un Comex que l'on a suivi pendant plusieurs mois. Mais cette pensée, pour être là, doit néanmoins se dire, s'écrire, comme un tout. L'intégration se fait d'abord au travers d'une architecture et d'un énoncé. L'architecture, c'est la façon que l'on a d'ordonner les différents registres cognitifs qui

ont été produits (les ambitions, les éléments identitaires, les éléments de contexte, les définitions, les objectifs, les analyses sur les différents sujets...). Cette architecture est spécifique, elle ne suit pas un plan préexistant qui serait donné par la méthode. L'architecture elle-même est une forme de pensée qui doit être le reflet de la pensée stratégique, telle qu'elle se présente au terme du processus.

Une fois l'architecture posée, vient ensuite le travail de l'énoncé, de l'énonciation. Le fait que nous tenions la plume à ce stade a forcément une incidence, au moins sur le style. Mais ce qui nous guide dans ce travail, dont on sait qu'il est nécessaire, c'est d'être le plus fidèle possible à la pensée qui s'est exprimée au fil des mois. Nous y sommes grandement aidés par les dernières réunions, où les sous-groupes du Comex opèrent ce travail d'intégration. Comme cette fidélité ne peut être parfaite, le statut de la production est bien celui d'un document martyr que l'équipe de direction va devoir discuter et reprendre, dans son architecture et dans ses énoncés.

Ce travail se fait assez aisément dans le cas d'ONATi, et une version amendée de ce que l'on appellera le « code source » peut être présentée dans la foulée à Jean-François Martin, PDG du groupe OPT auquel appartient ONATi. On se rappelle également que le choix avait été fait de ne pas interagir sur le fond avec Jean-François Martin avant cette dernière étape, de façon à ce que la production soit pleinement celle du Comex. Pour autant, le retour de Jean-François est maintenant essentiel. Il est important et attendu. Et il est enthousiaste ! Son message à Yannick Terrierooteraï est clair : *« Ta priorité, Yannick, c'est de faire en sorte que cela marche ! Il faut retrouver la cohésion, dépasser les "ex-Vini" et "ex-OPT". Il faut que ce projet puisse se mettre*

en œuvre, très vite. On se rappelle que les retards de mise en œuvre du projet stratégique précédent ont été coûteux. »

BPGO : RATTRAPER LE TRAIN DE LA RENCONTRE

Le processus de finalisation est nécessairement assez différent chez BPGO, qui n'a pas connu le moment pivot organisé chez ONATi et chez Gustave-Roussy : ces deux jours où les sous-groupes issus du second cercle viennent mettre en partage les résultats de leurs travaux. Cela va avoir une forte incidence sur le processus de finalisation, d'abord avec une certaine difficulté, que le Comex de BPGO saura ensuite retourner à son avantage.

La finalisation débute avec un séminaire du Comex d'une journée. Les travaux des sous-groupes sont présentés par les membres du Comex qui les ont suivis. Ils le font avec un grand souci de fidélité aux propos des collaborateurs. Mais le message ne peut être le même, ne serait-ce que parce qu'il est amputé de la dimension émotionnelle. Or on en a vu l'importance : c'est ce qui permet de donner un poids à certains faits et même à des arguments que des mots moins incarnés ne permettent pas d'exprimer aussi justement. Cela a aussi un impact sur la discussion. Les membres des groupes ne sont pas là pour répondre aux questions, et il n'est pas possible de le faire à leur place.

Ces limites que nous évoquons ne vont pas être ressenties de manière égale sur tous les sujets, sur toutes les intuitions d'ambition. Pour beaucoup d'entre elles, le séminaire va bien fonctionner, dans le sens où il va permettre d'enrichir très sérieusement le contenu des ambitions,

après une discussion de fond entre membres du Comex. Mais sur au moins trois des ambitions, l'échange ne va pas produire cette même qualité de résultat. Et ce n'est pas un hasard s'il s'agit des ambitions en lien avec les clients d'une part et avec les collaborateurs d'autre part. Tout au long du processus, ce sont celles sur lesquelles l'équipe a eu le plus de mal à s'accorder, que ce soit sur les notions ou les orientations-clés. Ce qui est tout à fait compréhensible. Les clients et les collaborateurs ne sont-ils pas l'essence même de l'entreprise et par ailleurs ce qui fait son quotidien ? Deux raisons pour rendre encore plus difficile le fait de réinterroger et de repenser ces deux registres.

Au soir du séminaire, personne n'est véritablement satisfait. À commencer par nous-mêmes. Nous avons trop pris l'habitude que les séances collectives se déroulent, non pas comme prévu, mais d'une façon qui produise à chaque fois une valeur visible par tous.

Cependant, malgré le sentiment qu'il laisse, ce temps n'est pas un échec. Loin de là. En premier lieu, il y a eu des avancées importantes, y compris sur les sujets qui restent à instruire, qui ont permis de préciser les finalités et les modalités des approfondissements à réaliser. Mais surtout, cette étape nous dit, à tous, que le processus n'est pas abouti. Ce n'est pas une remise en cause du chemin parcouru, c'est une indication sur celui qui reste à faire. Et c'est là un marqueur du niveau d'ambition que s'est donné l'équipe dirigeante.

Un dernier élément est à prendre en compte, et il va l'être dans la programmation assez précise de cette fin de processus de finalisation. Nous sommes fin juin, à l'aube de l'été et d'un temps de repos dont tout le monde a besoin. Et parmi ce « tout le monde », l'équipe dirigeante.

L'effet de la crise du covid et de la sursollicitation qu'elle a suscitée se fait sentir. L'aterrissage sera pour la rentrée avec, tout début septembre, un séminaire de finalisation de l'élaboration stratégique.

D'ici là, il y aura eu un peu de vacances, mais aussi beaucoup de travail, de différentes natures. Les membres du Comex vont retourner vers les sous-groupes pour approfondir avec eux les questions que le précédent séminaire aura soulevées.

Au-delà de la cinquantaine de personnes qui compose maintenant le second cercle, un temps sera organisé avec le club 100 (groupe de plus d'une centaine de managers BPGO), au cours duquel les travaux leur seront présentés de façon assez synthétique. Il leur sera soumis un questionnement sur ce que pourraient être à leur échelle les cibles à atteindre au regard des ambitions.

Un travail spécifique sera fait sur l'ambition portant sur les clients, avec les membres du Comex les plus concernés et autour de la question suivante (formalisée lors du précédent séminaire) : « *Qu'est-ce que l'on doit, qu'est-ce qui doit absolument avoir changé à l'horizon de ce projet stratégique (avec un bref argumentaire du "pourquoi") ?* » Ce questionnement est destiné à structurer une pensée qui est devenue très riche, mais qui a besoin d'être ordonnée (ce qui n'est pas la même chose que « priorisée »).

Enfin, nous proposons un temps de travail au CDG, avant le séminaire de septembre, sur ce que l'on va appeler le « discours chapeau ». Il s'agit d'exprimer ce qui unit les différentes ambitions, ce qui fait que l'énoncé stratégique ne sera pas uniquement la somme de ses ambitions. Nous proposons au CDG une version de travail, rassemblant des éléments-clés ayant émergé au fil

du processus. Ce sont des éléments de contexte, de singularité, voire d'identité. En l'occurrence, on retiendra : le contexte général (marqué par les crises et les mutations), la situation singulière de BPGO au regard de sa propre histoire (trois ans après la fusion) et la dimension territoriale, l'ancrage de BPGO dans son territoire (ce Grand Ouest, auquel le processus d'élaboration stratégique a donné de plus en plus d'importance au fil du parcours). Le CDG travaillera à partir de ces notions, en ajoutera d'autres et arrivera à l'expression d'un discours qui ne sera ni une synthèse ni un cadrage. Un discours qui exprimera les lignes de force – oserait-on dire l'esprit ? – qui traversent, unissent et animent l'ensemble de la production stratégique.

Le séminaire conclusif de début septembre va rassembler une équipe de direction à la fois reposée et confiante en ce qui concerne le travail qu'elle a mené avec le second cercle, avec le club 100 et entre membres du Comex. L'enjeu est déjà ailleurs que sur les contenus (même si certains vont encore pouvoir évoluer significativement). Car une boucle va se refermer. Un cycle de travail va prendre fin au terme de ce séminaire. Ce qui se joue – et qui, pour l'essentiel, est déjà écrit –, c'est le sentiment et l'intention de ce collectif vis-à-vis de la production telle qu'elle sera au terme du séminaire.

La journée va être particulièrement dense, au regard de l'attention que chacun va mettre dans le retravail de chaque contenu, alors que l'on pourrait largement se satisfaire d'une production déjà très solide. Ce n'est pas le cas. Les discussions vont être nombreuses, mais à chaque fois assez courtes, avec des prises de parole très précises, car les esprits sont déjà bien accordés. Pour

autant certaines évolutions ne sont pas que de l'ordre du détail. Il y a encore des idées, des concepts qui s'affinent et même s'élaborent. Mais à ce stade de l'échange, ils trouvent leur place dans une structure cognitive déjà bien installée. À une exception près : l'ambition qui porte sur l'innovation. Par comparaison avec les autres, l'argumentaire, la pensée suscitent encore des insatisfactions, qui s'expriment et qui, par la discussion, conduisent à une approche en partie différente. La mise en partage du compte rendu des échanges viendra valider ce dernier changement significatif.

Nous trouvons le temps d'un tour de table en fin de séminaire. Il ne laissera aucun doute sur au moins un point : au terme du processus d'élaboration stratégique, le Comex est fier de sa production, une production qui est bien de nature à nourrir une transformation qui pourra s'appuyer sur une dynamique déjà bien installée. Cette interrogation que l'on pouvait avoir en amont du séminaire, non pas sur la qualité de la production stratégique, mais sur le sentiment et le lien qui vont unir cette équipe à sa production, cette interrogation est bien levée. Ute de Greslan-Blouin le résumera ainsi : « *Je ne sais pas précisément aujourd'hui comment tout cela va se mettre en œuvre, mais je n'ai aucune inquiétude ! Car nous sommes clairement tous des porteurs convaincus de ce que nous avons nous-mêmes produit.* »

Romain Pasquier (le chercheur qui a ponctuellement suivi une part des travaux et assisté au précédent séminaire) a été de nouveau invité, en tant que témoin susceptible d'intervenir à différents moments (ce qu'il a fait avec beaucoup d'à-propos). Il aura ce mot de conclusion, reflet de la qualité, de la profondeur et de la rigueur de

la pensée stratégique qui s'est élaborée : « *En fait, vous allez passer l'intégralité de votre projet stratégique à en faire la pédagogie.* » Quel beau compliment à une pensée qui ne peut se résumer à quelques slogans, quelques *slides*, et qui va devoir être incarnée, dans l'action mais aussi dans la pédagogie sur les années à venir !

Maurice Bourrigaud conclura le séminaire, et de fait le cycle d'élaboration stratégique, comme il l'avait ouvert six mois plus tôt. Il va partager le plaisir qui a été le sien à faire ce parcours avec cette équipe, et il va partager la foi qu'il a dans ce travail. C'est un exercice de style, au sens noble du terme, et c'est une aventure humaine, collective. Une aventure qui ouvre sur d'autres aventures...

GUSTAVE-ROUSSY : AU RENDEZ-VOUS DE LA COMPLEXITÉ

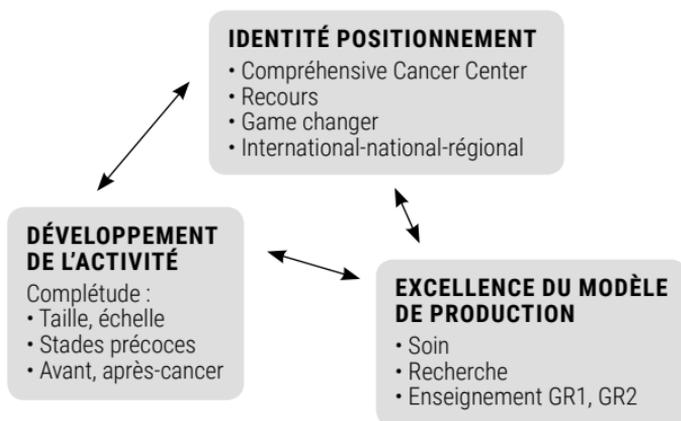
Ce qui différencie Gustave-Roussy des deux autres entreprises, à ce stade du processus (c'est-à-dire au début de l'étape de finalisation), c'est le niveau de complexité auquel on a encore à faire. Par le nombre des sujets, par la multiplicité des interactions, par la force des ambitions aussi, qui entraînent potentiellement de profonds bouleversements, d'ordre systémique. Les trois entreprises traitent la complexité, mais au moment d'engager le processus de finalisation, chez Gustave-Roussy, la structuration sous-jacente qui serait propre à la guider fait encore défaut.

Ce cheminement final qui s'engage ne pourra produire ses fruits sans relever ce défi. Il ne s'agira pas uniquement de finaliser des ambitions, de répondre à des questions qui

se sont posées, mais aussi de construire un cadre logique qui les accueille et les articule.

Le processus est le même que pour les deux autres entreprises, au sens où il s'organise par une série de réunions de travail de l'équipe dirigeante. Mais pour engager ce travail, la structuration autour des intuitions d'ambition n'est pas suffisante. D'autant plus que chacun sent que cette structuration elle-même est amenée à évoluer.

Nous proposons alors une première façon d'ordonner, d'organiser les multiples sujets soumis à la réflexion du Codir, en distinguant trois registres.



Un premier registre porte sur les questions d'identité et de positionnement : ce qui caractérise l'institution, ce qui fait sa singularité, sa force, ce qui détermine la place qu'elle occupe dans le système.

Un deuxième registre porte sur l'évolution de l'activité. Cela concerne beaucoup des sujets qui ont été travaillés et qui, à ce stade, sont déjà bien structurés, ou tout au moins s'appuient sur des interrogations précises et

déjà bien instruites : la complétude, la taille et le changement d'échelle, l'évolution vers les stades précoces, la géographie (au sens de la patientèle et de l'écosystème), l'avant-cancer et l'après-cancer.

Enfin, un dernier registre porte sur la notion de fonction de production, couvrant la production de soin, de recherche, d'enseignement, l'intégration entre ces différentes fonctions de production, mais aussi les questions transverses de ressources humaines, de sécurité, de qualité.

La première réunion du processus de finalisation portera sur l'évolution de l'activité, la seconde sur le modèle de production, et une troisième réunion reprendra l'ensemble en produisant également des éléments de clarification sur le registre de l'identité et du positionnement et sur l'articulation entre l'ensemble des registres.

Étant donné la multiplicité des sujets et la complexité de l'ensemble, les supports que nous donnons aux membres du Codir en amont de leurs échanges ont un rôle important. Ces supports reprennent, par intuition d'ambition et pour chaque sujet qui les compose, une synthèse des éléments de définition, de ce que sont à ce stade les acquis de la réflexion et des questions très précises qui se posent encore.

Ces trois réunions seront à la fois nécessaires... et insuffisantes, dans la mesure où l'on s'apercevra que certains sujets n'ont pas été assez travaillés (par exemple ceux relatifs à la mission d'enseignement), que de nouveaux émergent (comme la nécessité de réinterroger la notion de « recours »). Ces sujets seront pris en charge par des membres du Codir pendant l'été, afin d'aboutir à une version stabilisée et finale à la rentrée.

Cependant, même sans ces derniers éléments, le Codir se quitte à l'aube des vacances d'été avec le sentiment d'un « code source » quasiment abouti, y compris dans sa structuration générale et c'est là un point d'autant plus essentiel qu'il recouvre de nombreux sujets, qui pour beaucoup sont eux-mêmes complexes. Dans ce cas de figure, ce qui permet d'articuler les registres de la réflexion stratégique est aussi essentiel que ses composantes. Cette forme d'unité se retrouve également dans un énoncé introductif qui, comme toute bonne introduction, est l'une des dernières pièces à être produites. En voici une partie.

Cancérologie : les défis de la complexité

L'évolution de la cancérologie est marquée sur le plan médico-scientifique par un développement accéléré des connaissances dans un nombre croissant de domaines et de voies. Ce mouvement positif et prometteur du développement des connaissances (et des technologies qui permettent le développement de ces connaissances, l'accroissement de la précision diagnostique et des traitements nouveaux) conduit à une **complexité** croissante au regard des enjeux de **compréhension de la maladie** elle-même, des vecteurs de sa guérison et des modalités de prise en charge. Cela se traduit à la fois par une plus grande diversité des cancers, par une multiplicité des approches et par le besoin d'une **personnalisation** accrue.

Ce mouvement des connaissances et du domaine de la cancérologie conforte la raison d'être, l'identité et le modèle de Gustave-Roussy. C'est pour l'institution une opportunité car, par son identité profonde, historique, Gustave-Roussy a tout pour **relever les défis de la**

complexité et **élever encore** sa contribution à l'ambition plus large de combattre, de faire reculer, d'éradiquer la maladie.

Gustave-Roussy, acteur moteur du changement en cancérologie

Gustave-Roussy est un acteur majeur, **moteur du changement en cancérologie**, fondé sur l'expertise et l'innovation, c'est-à-dire sur la capacité à rendre **actionnable** le développement des connaissances, en étant un acteur phare du développement de ces connaissances. Si l'on veut être, encore et plus, cet acteur moteur du changement en cancérologie, alors il nous faut être capables :

- d'**identifier** où vont se situer les enjeux permettant d'infléchir le cours de la maladie ;
- de se **situer** dans cet ensemble (par notre positionnement et nos activités) ;
- d'être un acteur de référence qui contribue **effectivement** à infléchir le cours de la maladie .

La boucle est bouclée. Cette notion de complexité, qui a jalonné tout le parcours d'élaboration stratégique et que l'on retrouve à tous les étages de la réflexion est non seulement le miroir de ce qu'est toute complexité hospitalière, mais aussi celui du stade actuel de l'évolution de la discipline, de la cancérologie. Intégrer cette complexité dans toutes ses dimensions met Gustave-Roussy en phase avec son identité et son positionnement historique de leader et d'innovateur. Cette complexité se retrouve au cœur de l'évolution des modèles d'activité et de production.

IDENTITÉ / POSITIONNEMENT
Moteur du changement en cancérologie

Expertises / Innovation
Proactivité et complémentarité (écosystème)
International / national / régional

ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS

soin/recherche/enseignement

Complétude des cancers, des thérapeutiques, des expertises, approche holistique du patient, maîtrise des stades précoces, de l'avant et de l'après-cancer

Pour et avec
les patients



Pour et par
les salariés

**ÉVOLUTION DU MODÈLE
DE PRODUCTION**

soin/recherche/enseignement

Stratégie coordonnée, qualité, sécurité, compliance, efficacité, monitoring permanent, expérience patient

STRUCTURE ET LOGIQUE DE GROUPE

Complémentarité des structures et adaptation au projet en fonction des missions (filiales, fondation) et des implantations (GR1/GR2), avec un pilotage renouvelé

La structuration d'ensemble rend plus lisible le cœur du contenu du code source, ce qu'il contient d'orientations fortes, transformatives, en matière de développement de l'activité, mais aussi sur de nombreux registres plus opérationnels (comme le développement d'une activité de recherche clinique en soin). Ce code source pose également un certain nombre de notions nouvelles qui sont des points d'appui pour des transformations importantes (comme la notion de système de production intégré, ou la notion de modèle de groupe).

Positionné à ce niveau, il est clair que ce code source ne donne ni les solutions concrètes pour les voies nouvelles qu'il ouvre (comme sur l'avant ou l'après-cancer,

ou les choix à opérer concernant la complétude des activités, ou encore les modalités du changement d'échelle). Mais pour chacun des axes de développement et de transformation, il pose une approche et des premiers éléments de cadrage. Et pour ceux qui sont les plus avancés, il donne déjà des indications concernant les cibles à atteindre.

Par ailleurs, le processus d'élaboration a produit de multiples matériaux intermédiaires qui vont pouvoir être repris dans l'approfondissement des orientations, dans leur concrétisation. Plus encore que les matériaux, il y a ces personnes contributrices qui, pour nombre d'entre elles, se sont révélées prêtes à poursuivre la réflexion dans ses phases ultérieures.

Certaines des inflexions les plus structurantes tiennent en une idée et quelques phrases, et peuvent presque passer inaperçues, bien que touchant des sujets essentiels. C'est le cas concernant la place des patients, comme l'illustre le passage suivant.

Le premier saut, véritablement majeur, que ce projet stratégique d'institution va opérer, c'est de se mettre en condition d'honorer les ambitions, que l'on va exprimer, relatives à la place du patient (des intentions qui, pour certaines, sont là depuis longtemps). Et pour cela, nous allons, au niveau de la direction de l'établissement, nous rendre (la direction de Gustave-Roussy) **comptables** de ce qui relève de l'expérience patient, de la façon dont il vit cette expérience à Gustave-Roussy. Nous allons également nous rendre comptables des améliorations et des évolutions que l'on aura exprimées. Cela veut dire **inscrire dans les processus de**

pilotage de l'institution, à son plus haut niveau, ce qui relève de l'optimisation du parcours patient, sur une base d'indicateurs qui incluent la mesure de l'expérience vécue.

Derrière cette idée simple, il y a un changement radical de posture et des perspectives très fortes de grandes transformations.

La stérile froideur de la lame

Le jour même où j'ai écrit la première version des quelques pages qui vont suivre, consacrées au code source et aux multiples significations du mot « sens », on a diagnostiqué à l'une de mes proches une terrible maladie.

Il y a un examen clinique, il y a un diagnostic, un semblant de thérapeutique. Mais il n'y a rien qui soit de l'ordre de la signification, rien qui permette de comprendre ce diagnostic, de faire le lien avec la personne, la singularité de ce qu'elle vit, de ce qu'elle ressent, de l'état de SA maladie et non de la maladie. Rien qui mette en perspective, en situation, rien qui exprime tout ce que l'on ne sait pas, et qui est largement supérieur au peu que l'on sait. Le sujet, là, n'est pas celui d'un manque de doigté ou de pédagogie dans l'annonce d'une mauvaise nouvelle. Non, ce diagnostic paresseux et cette thérapeutique sommaire ne veulent tout simplement rien dire en tant que tels. Néanmoins, comme on l'imagine bien, ils ne sont pas sans conséquence.

La sécheresse et la froideur d'un jugement sans signification sont la négation de l'intelligence et de la réalité. Surtout si cette réalité est complexe, humaine, ou simplement vivante : une femme, un homme, les membres d'une organisation... Pire, le jugement cristallise alors une pensée qui n'est d'aucune utilité à l'action et qui même lui cause du tort.

LE CODE SOURCE

Le processus de finalisation aboutit concrètement, formellement, à un document. Un « livrable », comme il est coutume de dire. Mais nous refusons de réduire cette production formelle à cette notion de livrable. Le terme est affreusement réducteur. Il fait partie de la sémantique de l'univers des projets (y compris les projets stratégiques), et il décrit bien souvent ce qu'un prestataire comme nous doit livrer à son client. Actons en premier lieu que ce que nous devons à nos clients, c'est bien plus qu'un livrable. Il pourrait suffire à satisfaire une obligation contractuelle, mais certainement pas être à la hauteur de la valeur ajoutée attendue de notre accompagnement et de la méthode qui lui sert d'appui. Méthode dont la première règle, rappelons-le, prescrit d'accorder autant d'importance au registre cognitif qu'à celui de la mise en mouvement des acteurs (y a-t-il un livrable pour cela?).

Nous reviendrons dans le chapitre suivant sur ce que le processus a produit de plus que le document formel. Mais restons pour l'heure sur ce document, sur cette production. Si on refuse de s'en tenir à la notion de livrable, c'est qu'il y a, selon nous, un réel besoin, pour les acteurs de l'entreprise, pour l'équipe dirigeante, d'être plus précis, de prendre toute la mesure de la nature de cette

production, de comprendre et de se dire ce qu'elle est, et ce qu'elle n'est pas. C'est à partir de cette compréhension que l'équipe pourra tirer de ce document tout le bénéfice, toute la valeur d'usage.

À mesure que l'on approche de la fin de l'histoire, il est bon de se souvenir du début. Un des éléments-clés de la méthode a été de ne pas avoir défini au départ le format précis du livrable final. On s'est affranchi de répondre à la question « *Qu'est-ce qu'on aura à la fin?* », pour mieux répondre à cette autre question : « *Quelle est notre intention en engageant ce travail?* » Maintenant que l'histoire est en passe d'aboutir, que l'on dispose d'un document qui est le fruit d'un long travail ayant mobilisé de nombreux acteurs, il est temps d'y répondre : « *Qu'est-ce qu'on a à la fin?* » Pour mieux répondre à la question qui va suivre très vite : « *Que fait-on maintenant pour valoriser au mieux ce résultat et tout le travail qui y a conduit?* »

Nous prenons donc le temps avec les dirigeants de revenir sur le document alors qu'il est tout juste finalisé. Nous leur proposons de lui donner le nom de « code source ».

LE CODE SOURCE

Le parallèle avec le code source informatique a bien sûr ses limites, mais il nous a semblé avoir ses avantages. Le code source est caractérisé par le fait d'être généré par un être humain, au contraire de beaucoup de codes qui sont le produit de compilateurs ou de machines virtuelles. Il est accompagné de commentaires, et c'est à partir du code source que sont ensuite produits des codes exécutables.

Nous retenons et mettons en avant ces deux idées : le code source a un auteur et il n'est pas l'action, mais c'est à partir de lui que l'action pourra s'élaborer.

Si l'on s'intéresse à la notion d'auteur, on constate que ce qui a été produit, ce n'est pas tant le code source de Gustave-Roussy, de BPGO ou d'ONATi, que celui de l'équipe de direction de chacune de ces institutions, établi à propos et au nom de ces institutions. Et s'exprimer au nom de leur institution relève bien de leur prérogative et de leur responsabilité. Ainsi, derrière la notion d'auteur, il y a bien celle d'une responsabilité assumée, revendiquée. Une responsabilité collective et incarnée, qui va être un levier essentiel d'un passage durable à l'action.

La seconde caractéristique à mettre en avant, c'est que le code source n'est pas l'action, il ne décrit pas l'action. Il ne dit rien – ou peu – de ce qu'il faut faire. Ce qu'il contient, ce sont des éléments de sens à partir desquels un autre processus va devoir être initié et se déployer. Un processus dont on verra qu'il demande lui aussi un travail et un engagement de l'équipe de direction.

Dire que le code source contient « des éléments de sens » est trop générique. Le travail qui a été fait pendant ces longs mois a été assez rigoureux pour permettre d'être plus précis.

LE SENS? QUELS SENS?

Ce terme de « sens », souvent dévoyé, est parfaitement approprié au code source. Mais encore faut-il le prendre dans toutes ses acceptions, qui sont au moins au nombre de trois.

Il y a le sens comme direction : « *Là où aller, dans quelle direction aller.* » On comprend qu'on est là au cœur de ce que l'on attend d'une production stratégique. Et on a vu dans les éléments de notre méthode que cela correspondait bien à l'un des principaux registres cognitifs : ce qui relève du volontarisme, de l'expression de la volonté. Cette dimension du sens, ce volet de la dimension cognitive du travail stratégique est rarement oublié, pour ne pas dire jamais. Notre code source, comme toute production issue d'un travail d'élaboration stratégique, contient ces éléments. Il s'agit des ambitions, mais pas seulement. On a pris soin de les distinguer et de les articuler avec d'autres éléments à caractère volontariste, tels que des orientations, voire déjà des cibles ou des objectifs. Chez ONATi, on a pu, pour certaines ambitions, s'approcher de la formulation d'axes structurants qui expriment de façon déjà affinée les directions et qui sont très proches de l'action.

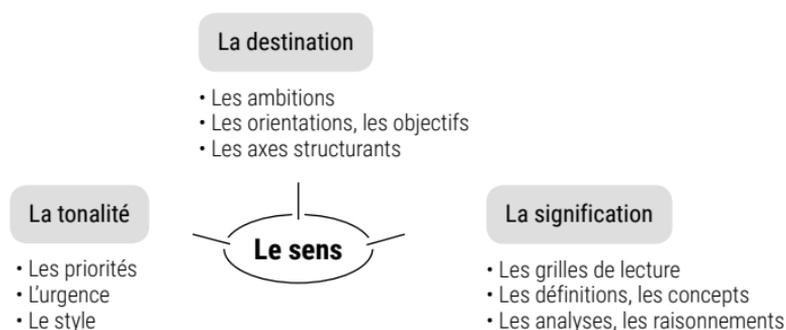
Mais le « sens » doit aussi se comprendre comme ce qui relève de la signification : « *Ce qui fait sens, ce que cela veut dire.* » Cette forme d'expression fait souvent défaut dans les énoncés stratégiques. Or, pour nous, elle en constitue une part essentielle, et la méthode que l'on a suivie tend à la travailler en profondeur. La signification prend la forme des définitions que progressivement les acteurs élaborent, des questions qu'ils formulent avec soin et précision, des raisonnements et des grilles de lecture qu'ils construisent, des jugements qu'ils expriment et qu'ils étayent. Ces registres et ces éléments qui relèvent du champ de la signification recouvrent ce que la pensée stratégique a de plus élaboré, de plus construit. Sans tous ces éléments de signification, les ambitions, les orientations ne seraient que des résultats que l'on vise, et non les

composantes d'une pensée. Le code source est là pour en garder une trace fidèle sans laquelle, dans quelques mois, cette pensée serait décousue, voire oubliée, évaporée.

Par ailleurs, si l'on espère entraîner d'autres collaborateurs lors du passage à l'action, comment les amener à s'appropriier les ambitions, à y adhérer si on ne leur fournit pas les éléments leur permettant de les comprendre ? Et de les comprendre d'une façon assez partagée pour favoriser la coopération, car les transformations d'ampleur sont souvent transversales.

Enfin, le « sens » peut aussi s'entendre dans le registre de la sensibilité, faisant référence aux cinq sens connus, ceux par lesquels s'exprime notre perception du monde. Peut-on parler du caractère sensible de l'énoncé stratégique ? Nous l'espérons bien ! C'est ce à quoi nous travaillons lorsque nous nous efforçons d'approcher la réalité autrement que par des diagnostics préformatés. Dès lors qu'on laisse des cadres larges pour l'expression de la réalité et dès lors que cette expression est incarnée. Ce sont des personnes qui s'expriment, qui échangent. Elles le font sur une base qui permet de croiser des rationalités (il ne s'agit pas uniquement des échanges d'opinions), de développer des argumentaires, mais en laissant place à la dimension sensible des situations. Ce qui s'exprime alors dans le processus analytique (on l'a bien vu lors des rencontres avec les seconds cercles) doit aussi se retrouver dans le code source. On parle alors de tonalité. Le code source a un ton, il exprime des nuances au travers de l'écrit. Des nuances qui sont de l'ordre de l'importance, de la gravité, de l'enthousiasme, du risque, de l'urgence, de la tension, de la force des enjeux, de la sincérité, de la profondeur des convictions, de la profondeur de la volonté.

Tout cela fait que l'énoncé stratégique ne se résume pas à des conclusions ou à quelques raccourcis logiques. Le code source capte et exprime une réalité humaine, et non uniquement technique ou économique. Cette matière sensible est présente tout au long du processus. Il revient à la forme des écrits qui captent cette matière au fil du parcours de ne pas la faire disparaître derrière des synthèses arides.



Voilà ce qu'est le code source et ce que l'on attend de lui : être la mémoire d'un parcours et d'une équipe. Cette mémoire est nécessairement sélective (des centaines de pages sont produites au fil de l'exercice et le code source en fait entre 15 et 30), mais elle doit rester plurielle. Le code source doit aussi fournir des conclusions qui donnent clairement des éléments de « sens-direction », mais aussi des éléments de définition, de raisonnement, des façons de raisonner qui expriment un « sens-signification ». Le code source est aussi une forme de la mémoire (nécessairement écrite) qui conserve à la pensée ce qu'elle a de vivant, sa capacité à saisir la réalité d'un moment de l'entreprise et à la restituer par un « sens-tonalité ».

Voilà pour la nature de ce code source, ce qu'il est et ce qu'il n'est pas, ce qu'il contient, cette diversité d'éléments de sens.

Un dernier mot sur son format.

LA FORME ET LE STATUT DE L'ÉCRIT

Le code source est donc ce document final qui vient sanctionner le processus de production stratégique. Si chaque code source contient bien les trois éléments de sens que l'on vient de nommer, la façon dont ils sont structurés est propre à chaque entreprise et à son contexte. Il n'y a donc pas de forme canonique du code source. Il y a néanmoins un élément de forme qui leur est commun : la recherche de la concision. Nous pensons le code source comme l'expression la plus synthétique capable de contenir l'essentiel de la pensée qui a été élaborée. La recherche de la concision, du juste nécessaire de l'expression est importante, car c'est dans la concision que se trouve l'essence d'une pensée. Et c'est à partir de cette essence que peuvent se déployer de multiples usages, que ce soit dans la pédagogie, dans le développement futur de cette pensée ou dans sa traduction dans l'action transformatrice. Tout ce qui viendrait l'alourdir au-delà du juste nécessaire diluerait cette essence. Mais la recherche de la concision est aussi guidée par sa limite : garder l'essence nécessite de ne pas perdre le sens. La concision ne doit pas devenir simplification abusive ou pire, caricature.

C'est pourquoi, dès l'origine du processus, l'écrit est essentiel. Son support est composé de papier et d'un crayon pour prendre des notes, ainsi que d'un logiciel

de traitement de texte pour en garder trace et lui donner forme. Pour être clair, on travaille avec Word plutôt qu'avec Powerpoint! Un document Powerpoint est un support écrit d'une présentation orale, établi à des fins pédagogiques. Il ne peut prétendre contenir une pensée autoportante, au sens d'une pensée à laquelle on peut accéder par la seule lecture. L'écriture doit tendre au juste nécessaire et conduire au final à une expression écrite de la réflexion stratégique dans une version que l'on pourrait qualifier d'« atomique » : la forme la plus concise permettant de rendre compte de l'essentiel. Cela donne généralement un document de 15 à 30 pages au format Word. Dans une structure, un style, et évidemment un contenu à chaque fois singulier.

La version « atomique » de la pensée stratégique

Le fait d'avoir un père scientifique n'est pas sans conséquence sur un processus éducatif. On peut ainsi se retrouver à 7 ans dans un chalet de montagne, au cours d'une semaine de vacances de ski, à recevoir au petit déjeuner un cours sur le rayonnement gamma et les atomes. Le cours sur les rayons gamma nous est passé loin au-dessus de la tête, mais celui sur l'atome est resté.

« Tu prends un morceau de cuivre et tu le coupes en deux : tu as... deux morceaux de cuivre, ok ?

Tu prends un des deux morceaux et... tu le coupes à nouveau en deux. Tu obtiens deux nouveaux morceaux de cuivre, mais deux fois plus petit, tu suis ?

Eh ben maintenant, tu fais cela plein de fois : tu coupes en deux, tu coupes en deux... À un moment, c'est devenu tellement petit que si tu coupes le morceau en deux, ce que tu obtiens, ce n'est plus du cuivre, mais des éléments qui, mis ensemble font du cuivre. L'atome c'est le plus petit morceau que, si tu le coupes, c'est plus du cuivre. C'est clair, non ? »

Plutôt clair, oui. Des années plus tard, cela invite à penser le code source comme l'expression la plus synthétique capable de contenir la pensée stratégique, ce qui fait à la fois son essence et son unité.

TRÈS COURTE ESCALE



Où il est parfois utile de « poser la pagaie et relever la tête ».

Où même les plus grandes ambitions doivent se faire
une place dans la réalité, avant d'espérer la changer.

Où l'envie et le mouvement ont peut-être une chance
face aux habitudes.

CAPITAL ET TRANSITION(S)

La finalisation du code source dit quelque chose. Elle dit la fin d'un cycle. La fin d'un cycle de travail. Elle dit que la fenêtre que l'on a ouverte est en train de se refermer. Une fenêtre ouverte sur une sorte de monde parallèle où, tout en continuant à faire son travail et en gérant de surcroît la crise du covid, les acteurs ont pensé leur entreprise dans sa totalité et dans la durée. Ils l'ont fait à plusieurs, selon des modalités de travail inhabituelles. Le fait que notre mission d'accompagnement arrive également à son terme est un autre signe qu'un jalon est atteint, qu'un certain régime de travail s'achève.

Mais comme ce cycle s'achève d'une part avec ce drôle d'objet qu'est le code source, d'autre part avec des gens assez nombreux qui ont été mis en mouvement et qui sont maintenant en attente, on sent bien que cette fenêtre qui se ferme appelle d'autres ouvertures. Tout ce travail et cette dynamique qui s'achèvent ne doivent pas renvoyer chacun à ses habitudes. Ce sentiment de l'exigence d'une suite est palpable. Il est tangible. Et il est fait de questions dont la réponse ne vient pas de façon évidente, dans aucune des trois organisations.

La clôture de notre accompagnement contient un temps d'échange et de travail avec les équipes dirigeantes

où nous leur livrons et mettons en discussion notre propre vision de ce qu'est la situation et de ce que pourrait être la façon de penser la suite. C'est évidemment à eux et à eux seuls qu'il appartiendra de déterminer selon quelles modalités poursuivre la dynamique. Et chacun le fera, nous le verrons dans le dernier chapitre, à sa façon.

Le premier temps de l'échange porte sur la lecture de la situation : « *Comment lire et dire où nous en sommes ?* » Le second porte sur les multiples leviers qu'il est possible d'actionner et l'esprit dans lequel le faire.

UNE FAÇON DE VOIR CE RÉSULTAT : UN CAPITAL À FAIRE FRUCTIFIER

La situation des trois entreprises peut se lire avec les mêmes lunettes, qui sont celles que l'on a chaussées dès l'origine. Il s'agit de décrire le point de situation dans sa dualité : registre cognitif et registre des dynamiques.

Sur le plan cognitif, chacun a bien en tête ce dont il dispose avec le code source, et que l'on vient de rappeler : un nombre limité d'ambitions choisies (mais aussi d'orientations, de cibles parfois), des éléments de signification (définitions, approches, grilles de lecture et d'analyses...) et une tonalité. Toujours sur le plan cognitif, chacun dispose d'un début d'articulation logique entre les différentes ambitions et d'un discours d'ensemble qui unifie la pensée, l'installe dans un contexte.

Sur le plan de la dynamique des acteurs, il y a incontestablement, même si c'est à des degrés variables selon les entreprises, une compréhension et une adhésion des équipes dirigeantes qui va, dans le meilleur des cas, jusqu'à

une incarnation forte. Cela se traduit aussi, au niveau de ces mêmes équipes dirigeantes, par une capacité accrue à dialoguer, à s'emparer de sujets complexes, à élaborer des analyses et des orientations en commun. Et c'est là, selon nous, l'un des résultats les plus importants.

Au-delà des dirigeants, un second cercle a contribué au processus : il est déjà plus ou moins installé dans un certain nombre des repères exprimés par l'énoncé stratégique. Et enfin, au-delà du second cercle interne, le processus a mis en mouvement les acteurs de la gouvernance (conseil d'administration) et un certain nombre d'acteurs externes, parties prenantes de l'entreprise.

Ces éléments, ces résultats, ces produits du processus qui sont à la fois de l'ordre de la pensée stratégique et des acteurs, nous invitons nos partenaires à les considérer comme un capital. Plus précisément comme un capital à faire fructifier, en continuant à travailler la pensée et en entretenant les dynamiques.

Cette façon de voir la situation vise à échapper à l'idée qu'il faudrait maintenant la « mettre en œuvre ». Si on émet des réserves sur une façon de penser de type « mise en œuvre », c'est parce que l'on considère que, paradoxalement, elle porte en elle le risque d'un affaiblissement de l'action transformatrice.

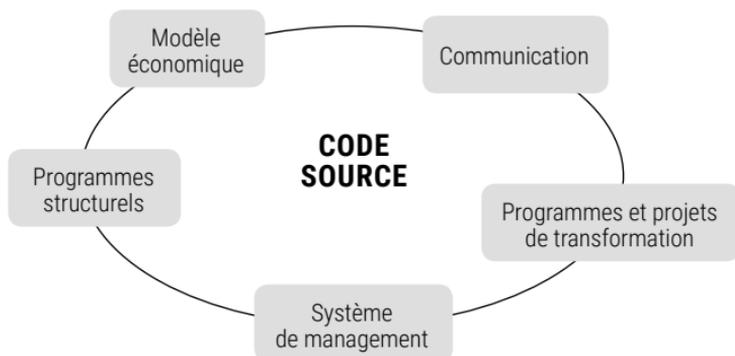
La réflexion stratégique conduit immanquablement, si on a bien travaillé, à des inflexions, à des évolutions fortes, à des transformations, pensées à l'échelle de l'entreprise. C'est là que réside toute sa valeur. Si on veut, dans l'action et la transformation, être à la hauteur de ces ambitions, ce serait un leurre de penser qu'il est possible d'agir avec les seuls leviers dont on dispose, sans les réinterroger. Le déplacement auquel on invite est le suivant : pour mieux répondre

à l'interrogation « *Comment mettre en œuvre la production stratégique?* », il faut en fait commencer par répondre à la suivante : « *Comment, dans le passage à l'action, ne rien perdre de la dynamique que l'on a créée ni des ambitions que l'on a formulées?* » Car, si on a vraiment travaillé d'une façon riche et féconde, alors les énoncés stratégiques ne sont pas aisément exécutable. Ils posent des problèmes nouveaux, dont on n'a pas la solution, en tout cas pas sur étagère.

Cela invite, au moins le temps d'une phase de transition, à réinterroger les leviers incontournables permettant de passer d'une stratégie énoncée à une dynamique de transformation.

LES REGISTRES DE LA PHASE DE TRANSITION, LES LEVIERS À REPENSER

Les principaux registres et leviers d'un passage à l'action sont connus. Nous allons très brièvement indiquer en quoi la situation particulière dans laquelle se trouvent les entreprises au terme du processus d'élaboration stratégique peut inviter à les interroger avant de les utiliser.



La communication

Le code source, associé à la dynamique du Comex, permet non seulement de nourrir la communication avec un matériau nouveau, mais aussi de repenser certains des codes et certaines des formes de cette communication. Notamment en donnant aux managers (au premier rang desquels l'équipe dirigeante) un rôle de portage et d'incarnation tout au long du déploiement du projet stratégique, comme le souhaitait Romain Pasquier. Il ne faut pas sous-estimer le défi que représente la communication, la mise en partage avec le corps social de la production stratégique. Le code source, dans sa version maintenant structurée et relativement concise, contient une pensée qu'un groupe de quelques dirigeants a mis des mois à élaborer. Comment imaginer que l'on puisse mettre ce contenu en partage avec juste quelques supports, quelques résumés et en quelques présentations ? C'est possible pour les éléments de destination, pour les orientations, mais pas pour tout ce qui compose ce que l'on a appelé les éléments de signification. Le défi de pédagogie, de mise en partage, de communication est immense. Comment espérer le relever, sans repenser cette communication ?

Le système de management

Il n'y a pas de transformation profonde sans responsabilisation du management, à tous les étages. Le passage à une dynamique de transformation est une invitation et une formidable opportunité à faire évoluer le système de management : la place donnée à chacun, les espaces de délibération, la prise de décision, l'initiative et la responsabilité, les modalités pour rendre compte...

Il ne peut y avoir de transformation profonde d'un système sans évolution de ce qui en régit le mouvement.

Le modèle économique

Il n'y a pas d'ambition stratégique forte sans impact sur le modèle économique (produits, charges, productivité, investissement). Dans certains cas, cela peut avoir des conséquences sur la structure même de ce modèle, quand les transformations viennent en modifier significativement, voire structurellement, l'équilibre. Il ne faut pas voir ces impacts d'une façon négative, ou défensive. Au contraire, ce sont pour l'essentiel des évolutions que l'on souhaite : accroître la productivité, améliorer les retours sur investissements ou le ratio produits sur charges. Il est important de nommer ce que l'on attend comme évolution sur le registre économique. Et ce, pas uniquement en termes de résultat final, mais aussi en faisant le lien entre l'action de transformation et ces résultats attendus. Par exemple, les transformations importantes sur le système de production et le système de management, tant à Gustave-Roussy que chez ONATi, doivent conduire à une plus grande maîtrise des interdépendances ainsi qu'à une libération des énergies. Et on attend de ces dynamiques qu'elles soient fortement génératrices de gains de productivité et de qualité de vie au travail. Le fait de nommer ainsi les résultats attendus des transformations ne doit pas seulement permettre de les constater. Ce doit être un moyen de les faire advenir, d'y être attentif et vigilant tout au long du processus de transformation.

Les programmes structurels

On pense ici aux programmes immobiliers ou aux programmes d'investissements techniques, informatiques ou industriels. Leur articulation avec les finalités du code source est essentielle. L'articulation est à double sens : il faudra examiner la façon dont ces programmes continuent, ou non, de correspondre aux nouvelles ambitions, mais aussi la façon dont ils constituent des engagements incontournables qui cadrent, soutiennent ou, au contraire, limitent l'action de transformation.

Les programmes et projets de transformation

Nous finissons par ce qui semble le plus évident : les programmes et projets de transformation qui découlent de l'expression des nouvelles ambitions. Ils constituent la colonne vertébrale de la mise en œuvre du code source, tout en représentant un véritable défi, voire un piège, surtout si l'organisation est à l'aise avec le mode projet. Car monter un projet n'est pas si difficile. C'est le quotidien des entreprises. Mais rester à la hauteur des ambitions par la structuration des projets, voilà qui est difficile, au moins pour certaines ambitions.



Revisiter l'ensemble de ces leviers, c'est poursuivre autrement l'effort de réflexion engagé depuis plusieurs mois. Ces cinq registres ou leviers (communication,

système de management, modèle économique, programmes structurants et projets de transformation) sont ceux de l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui. Ils sont animés par des grilles de lectures, des outils, des pratiques, des réflexes qui sont le miroir de l'entreprise dans sa forme actuelle. Si on veut qu'ils soient les leviers d'une transformation forte, il faut eux-mêmes les questionner. Sinon le risque est grand de les voir, consciemment ou non, ramener dans les cadres existants tout ce que l'élaboration stratégique avait d'innovant, d'interpellant, de dérangeant. Rien n'est plus fort que l'habitude ou le geste à ce point installé qu'il est réflexe. Sur la durée, ces forces sont capables d'étouffer la plus enthousiasmante des volontés.

C'est là que le capital construit se présente comme un atout. Il contient la fois une matière (code source) et une énergie (dynamique des acteurs) assez fortes et légitimes pour réinterroger ces leviers. Cette ré-interrogation peut être vue comme une opportunité, un point d'appui pour repenser la communication, faire évoluer le système de management, mettre à jour les programmes structurants, revisiter le modèle économique et progresser dans la façon de gérer les projets. Questionner ne signifie pas mettre à mal : c'est une opportunité d'évoluer, de s'adapter, de progresser.

Tout l'enjeu de cette courte escale, de ce moment où l'on referme la fenêtre du cycle si particulier de l'élaboration stratégique, tient dans l'idée de prendre la mesure des défis de transformation associés à cet énoncé stratégique. Ces défis se mesurent au poids des habitudes qu'il va falloir déplacer, tout autant qu'aux nouveaux objets

qu'il va falloir construire et aux nouveaux gestes qu'il va falloir apprendre.

L'enjeu c'est aussi, face à ces défis, de tirer le maximum de valeur du capital que l'on a construit et de continuer à l'enrichir et le développer, en le considérant à la fois comme un produit fini et comme une matière première. Il s'agit d'étendre la dynamique existante et de renforcer encore les éléments de contenu, qui sont des éléments de sens.

Le kayakiste et le destin

Quel que soit son niveau, ce n'est pas face aux vagues que le kayakiste de mer éprouvera ses pires difficultés. C'est dos au vent, dos aux vagues que les défis sont les plus importants. Ce que le kayakiste voit alors, ce qu'il a devant lui, c'est peut-être sa destination, mais c'est surtout son passé. Il a devant lui ce qui lui est déjà arrivé, les vagues et les creux qu'il a déjà affrontés. Ce qu'il a derrière lui, ce sont ces vagues qu'il ne voit pas, qui peut-être déferlent déjà et qui vont bientôt heurter son frêle esquif. Ce qu'il a derrière lui, c'est une part de son avenir, une page déjà largement écrite et à laquelle il ne peut échapper.

Alexandre d'Aphrodise a développé une approche du destin que notre kayakiste comprendra aisément. Pour lui, le destin est ce qui va inéluctablement arriver à un individu s'il ne change rien à ce qu'il est déjà, et qui est une combinaison d'éléments identitaires, à la fois innés et acquis. Le destin, c'est cette part de son avenir qui est déjà écrite, parce qu'elle est inscrite dans ce qu'il est aujourd'hui.

Si l'on suit cette approche assez simple, on conçoit que pour agir sur son avenir, il ne s'agit pas seulement d'exprimer une volonté. Mais, de façon idéalement associée, de travailler à qui l'on est, en termes d'identité et de capacité.

L'entreprise aura beau exprimer une volonté, celle-ci sera de peu d'effet sans une connaissance et une éventuelle modification de ce que sont aujourd'hui ses forces d'inertie, c'est-à-dire de l'état et des déterminants de son mouvement. On retrouve ici ce jeu dialectique entre la volonté et la capacité, un jeu éminemment complexe et subtil... Un jeu d'éveil. Le contraire d'une évidence, bien qu'il en ait les apparences.

Quant au kayakiste, s'il veut aller vers de nouvelles contrées et naviguer dans de nouvelles eaux, il va lui falloir comprendre son aspiration, interroger ses capacités et travailler à se changer lui-même. Sachant qu'une part importante de cette évolution se fera en situation, et d'autant plus efficacement qu'elle se fera en conscience.

Merci à Gilles Garel pour sa lecture de *La Mer* et à Alexandre d'Aphrodise pour son travail d'exégèse d'Aristote.

PREMIÈRES ENCABLURES

Il n'y a pas d'épilogues à nos histoires, juste des chemins qui se poursuivent et sur lesquels nous allons dire à peine quelques mots (aller plus loin serait s'engager dans un autre livre!).

Ce qui est sûr, et c'est à nos yeux l'essentiel, c'est que dans aucune de ces organisations le projet stratégique ne dort au fond d'un tiroir! Les dynamiques sont là, elles s'amplifient et la réflexion se poursuit à mesure que l'action se développe.

L'autre point commun aux trois entreprises n'est guère surprenant. Toutes trois ont rapidement engagé la construction de ce que l'on appellera le dispositif programmatique, à savoir un ensemble de programmes et de projets structurant l'action de transformation, dans le sillage du code source. Elles l'ont engagé très vite, mais sans se précipiter dans son élaboration. C'est là le signe d'un travail qui a suscité, et suscite toujours, beaucoup de réflexion, sur la structuration de ces programmes et projets, mais aussi sur l'animation, le pilotage et le rôle des équipes dirigeantes dans le portage et le suivi.

Les premiers pas et les premiers mois qui ont suivi l'expression du code source portent, comme le code source lui-même, la marque de la singularité, la signature

presque, de chacune des entreprises et de chacune des équipes de direction.

BPGO : DYNAMIQUES ET MUTATIONS

Ce qui marque ces premiers pas chez BPGO, c'est la prise de conscience du Comex, que nous relate Ute de Greslan-Blouin : « *Nous avons vite pris la mesure de la différence entre le précédent plan stratégique – “Let's GO” – et ce que nous venions de construire. “Let's GO” était défini par les projets qu'il contenait et le terme qu'ils devaient respecter, c'est-à-dire fin 2020. Et c'est bien ce que nous voulions, ce dont l'entreprise avait besoin au lendemain de la fusion. Les ambitions que nous avons élaborées pour ce nouveau projet – “Let's BE” – sont d'une autre nature. Elles nous emmènent au-delà de l'horizon des trois ans du projet. Elles se traduisent dès maintenant en objectifs et en programmes qui vont s'insérer dans un horizon à trois ans, mais le projet d'entreprise lui-même va au-delà. La réalisation de nos ambitions passera par d'autres projets, et même d'autres formes et leviers d'action, que ceux que nous élaborons maintenant. Cela va nous conduire à relire régulièrement, annuellement peut-être, ce code source, interroger les angles morts du point de vue de l'action, et ajuster, faire évoluer, enrichir nos énoncés à partir de ce que nous aurons appris en avançant.* »

C'est ainsi que BPGO est passée d'un « plan stratégique » à un « projet d'entreprise ».

Parmi les éléments remarquables des premiers mois qui suivent l'expression stratégique, il y a la façon dont BPGO a opéré la mise en partage de son projet. Une journée entière y a été consacrée, à l'échelle de toute l'entreprise,

en articulant présentiel et distanciel. Le Comex, réuni sur un plateau télé autour du DG et de la présidente, a présenté en distanciel les réalisations majeures du précédent projet et les ambitions du nouveau et ce, à l'ensemble des équipes. Ces équipes étaient réunies autour de leurs managers respectifs, pour imaginer ensuite ensemble des actions qui permettent de traduire ces ambitions dans leur quotidien. Des managers avec lesquels le Comex avait eu préalablement de nombreux échanges, lors des semaines précédant l'événement, afin de mettre en partage les éléments de fond du nouveau projet.

Ce qui guide le Comex, c'est la volonté de rester fidèle à cette intention initiale, exprimée alors en termes de « congruence ». C'est-à-dire la nécessité que la pensée élaborée s'inscrive dans la réalité et soit pour cela réellement comprise par le plus grand nombre. Le manager est un acteur-clé, pas seulement relais, de cette congruence.

Nous avons parlé à plusieurs reprises de rencontres, au fil du processus d'élaboration stratégique, avec le second cercle. C'est dans cet esprit qu'a été conçue cette journée de mise en partage à l'échelle de l'entreprise. Une rencontre avec l'ensemble du corps social. Un corps social qui a pu juger du degré d'appropriation du projet par ses propres dirigeants, du degré de conviction qui les animait. On parle souvent de confiance dans les nouvelles approches du management, de la nécessité pour les managers et les dirigeants de faire confiance à leurs équipes. Et c'est bien l'un des principes de notre méthode. Mais on oublie trop vite que l'enjeu de la confiance s'applique au moins autant dans l'autre sens : il s'agit de la confiance que les équipes ont dans les personnes qui les dirigent et les

animent. Ce à quoi s'est employé le Comex de BPGO lors de cette journée, c'est aussi à conquérir ou à consolider la confiance de ses 3 000 collaborateurs. C'est l'un des enjeux clés des dynamiques qui ont traversé le processus d'élaboration stratégique et qui maintenant traversent celui de la mise en partage et de la mise en œuvre des projets.

ONATi : UNITÉ ET TRANSFORMATION

Dès le lendemain de la finalisation du code source, le Comex s'est organisé pour la suite et a travaillé aux principaux axes qui composent ce que l'on appelle la phase de transition : la structuration des projets de transformation, la mise en partage, l'adaptation du modèle économique, le système de management.

La mise en partage est conditionnée au passage devant le conseil de surveillance d'ONATi et devant le Consad de l'OPT, pour validation finale du projet. Cependant, la première action du Comex a été de réunir à nouveau, à deux reprises, le second cercle. Un séminaire avec l'ensemble des managers est prêt, n'attendant plus que la validation des instances.

La finalisation des programmes et des projets est quasiment bouclée. Leur nombre important (plus de 50 projets) est le signe des enjeux de transformation associés au projet d'entreprise et à ses ambitions. Il soulève aussi le risque d'un fractionnement de l'action et d'une perte des lignes de force, alors que la question de l'unité est centrale dans ce projet. D'où l'attention que le Comex apporte à la conception du système de management qui sera associé au suivi et au pilotage du projet d'entreprise. C'est en

partie là que se situe cet enjeu d'unité et de maintien du sens, que le Comex doit incarner sur la durée.

Un logo, un tatoo comme on dit aussi, a été conçu afin de les exprimer. C'est un dessin original, typiquement polynésien – et on sait la force des symboles en Polynésie. Sur les côtés, des demi-cercles, représentent les femmes et les hommes de l'entreprise. Les motifs au centre symbolisent les moyens et les actifs de l'entreprise, et les sortes de flèches qui partent du centre matérialisent, telle une boussole, ses directions et ses ambitions.



GUSTAVE-ROUSSY : COMPLEXITÉ ET DÉVELOPPEMENT

Comme ONATi, Gustave-Roussy conditionne la mise en partage à large échelle de son projet stratégique d'institution à la validation formelle et finale par son CA. Son report, du fait de l'actualité sanitaire et de l'agenda de certains participants, donne un peu plus de temps à Gustave-Roussy pour travailler cette communication, dans ses modalités et dans ses formats. Une première présentation a été faite assez vite dans un format webinaire très ouvert, suivie par d'autres présentations auprès de la Commission médicale d'établissement (CME) et du Comité social et économique (CSE), qui ont soulevé une forte adhésion. Ces communications ont pris appui sur le

travail du directeur de la stratégie, qui a converti le code source en une présentation synthétique, structurée autour de dix ambitions. Donner à saisir simplement une production complexe n'est pas seulement un acte de pédagogie, c'est aussi un enrichissement de la pensée elle-même.

Malgré le contretemps concernant la communication à grande échelle, la dynamique engagée auprès du second cercle, puis auprès d'un second cercle élargi, s'est maintenue, ou plutôt a continué d'être entretenue principalement au travers de la structuration des projets qui découlent du Projet stratégique d'institution (PSI). Un premier ensemble de projets a été assez vite construit et lancé. Mais les orientations les plus complexes du PSI, celles qui sont le plus fortement transformatives, nécessitent encore beaucoup de travail de structuration et même de conception avant d'aboutir à des projets. C'est aussi là que la dynamique se poursuit : en mobilisant à nouveau le second cercle, en impliquant d'autres personnes dans la conception de ces projets. Elle se poursuit également par l'information régulière de la CME et du CSE sur l'avancement. La dernière présentation devant la CME s'est conclue par des applaudissements de la salle, fait relativement rare et qui marque que l'enthousiasme qu'avaient soulevé les premières présentations du PSI ne s'est pas affaibli à mesure que se sont progressivement affinées et transformées en projets les principales orientations.

Parallèlement à la structuration des projets et à la conception des outils et contenus de la communication, Jean-Charles Soria travaille à consolider les premiers étages du système de management. On se souvient qu'à son arrivée, il avait posé les nouveaux repères de cette gouvernance interne, par la construction d'un premier

niveau d'équipe dirigeante incluant la direction médicale, plutôt qu'un binôme DG-DGA, et par la modification de la composition du Codir (tendant vers une parité « médical, non médical »).

Les mois qui suivent la finalisation du code source vont mettre en évidence des questions de ressource et de priorisation. Comme chez BPGO, les dirigeants de Gustave-Roussy savent que leur projet d'institution s'inscrit dans la durée, une durée qui dépasse l'horizon théorique des cinq ans du PSI. Comme aime à le dire Ronan Civilise, « *On a souvent vu des gens viser l'excellence et atteindre la médiocrité, jamais l'inverse.* » La pensée stratégique qu'a élaborée Gustave-Roussy met l'institution face à des réalités qui appellent une nouvelle forme de réflexion, sur les formes de l'action, sur les compétences nécessaires, mais aussi sur la priorisation et l'ordonnancement des actions. Cet ordonnancement doit intégrer la question des ressources, au sens des contraintes, mais aussi au sens des opportunités. Il y a en effet des mouvements importants à l'échelle du secteur, que ce soit le Ségur de la santé ou encore les projets des ARS en matière de certification et de qualité. Disposant de son projet stratégique d'institution, Gustave-Roussy est en capacité d'articuler sa propre stratégie avec celles d'autres acteurs structurants et en fonction des opportunités qu'elles présentent.

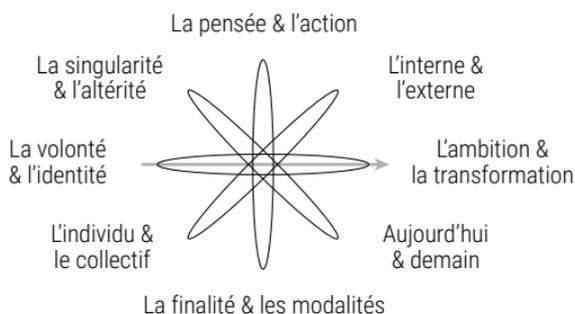
Alors oui, les défis sont immenses, mais s'il y a une situation dans laquelle les acteurs de Gustave-Roussy sont à l'aise, c'est bien face aux défis de la complexité.

Rappel de la méthode

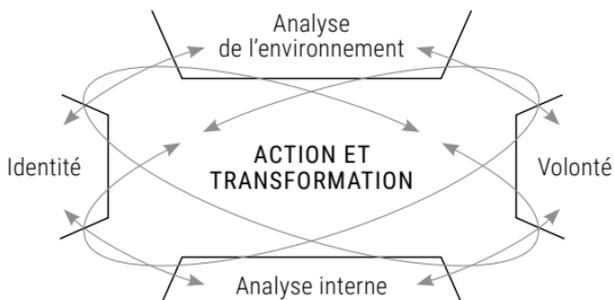
Alors que l'on s'apprête à conclure, il peut être utile de rappeler ce que sont les grandes lignes de la méthode qui a tissé les trois histoires qui viennent de s'entrecroiser.

Cette méthode pose trois types de repères. Le premier est d'ordre cognitif, distinguant ce qui relève de la volonté, de l'identité, de l'analytique et de l'action. Le deuxième est de l'ordre des acteurs et de leur dynamique et le troisième est d'ordre temporel, puisqu'il décrit un cheminement logique.

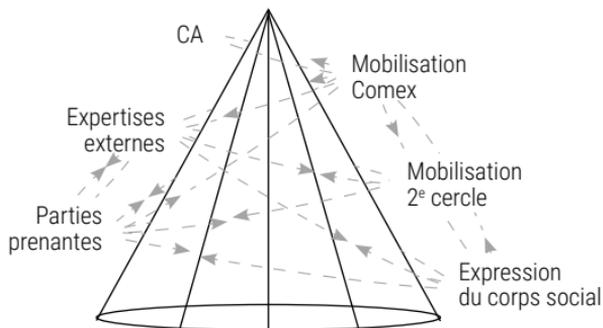
Le dessin fin de la méthode est le produit d'une articulation entre ces trois repères. Il dépend des contextes et, pour une part, il s'affine et se dévoile chemin faisant. C'est en cela qu'il y a un art de la méthode (au sens du technicien ou de l'artisan). Il relève d'une exécution qui est elle-même une conception. Et cet art est de nature dialectique.



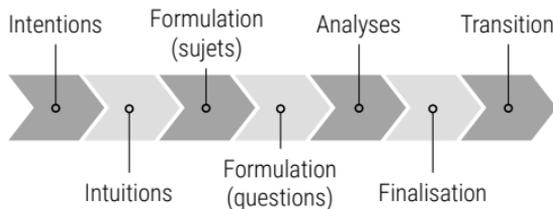
DIALECTIQUE



REGISTRES COGNITIFS

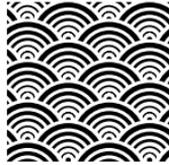


DYNAMIQUES D'ACTEURS



CHEMINEMENT LOGIQUE

VARIATIONS



Nous avons eu l'opportunité d'intervenir auprès d'autres entreprises que la BPGO, Gustave-Roussy et ONATi sur à peu près la même période et avec la même méthode.

Chaque histoire apporte ses enseignements. Nous allons ici livrer au lecteur ceux que nous avons extraits de trois de ces autres aventures. Plus exactement, nous allons mettre un accent particulier sur quelques points que ces histoires illustrent. Nous allons le faire dans un format très court, qui ne laissera pas véritablement au lecteur les moyens de se faire son propre avis. Il pourra donc douter du nôtre.

LAMY LEXEL

Lamy Lexel est une entreprise... d'avocats d'entreprise. Elle offre toute la panoplie des services liés au droit des affaires, mais avec la volonté résolue de service aux entreprises et à leurs dirigeants.

Avec plus de 100 collaborateurs, dont 85 à Lyon, c'est l'une des premières entreprises de son secteur dans la région lyonnaise. Une implantation à Paris et deux réseaux internationaux viennent compléter sa force de frappe.

C'est par notre ami de toujours et nouvel associé, Thierry Picq, que nous rencontrons un soir Michel Masoëro et Aurélie Dantzikian, respectivement président et directrice générale de cette entreprise. Soirée mémorable où s'opère la rencontre, mais où ne se dessine pas encore nettement la réalité du besoin, ou plus exactement la force du besoin. Lamy Lexel souhaite engager l'élaboration d'un nouveau projet stratégique qui prenne le relais du précédent. Les dirigeants font part de deux problématiques : l'une sectorielle, avec le développement des technologies d'intelligence artificielle pouvant avoir un impact sur leur activité, l'autre interne, voire personnelle. ils souhaitent profiter de ce cycle de réflexion stratégique pour développer une dynamique plus collaborative au sein

de l'entreprise. Outre la découverte de deux personnes vives et passionnées, pleines d'esprit et d'humour, ce qui nous frappe et nous apparaît comme un élément-clé de ce que sera la dynamique de travail, c'est la gouvernance de Lamy Lexel.

L'entreprise appartient à un collège de douze personnes, toutes ayant profession d'avocat. Ces douze propriétaires sont aussi dirigeants au sein d'un comité de direction. Ils sont également managers, chacun responsable ou co-responsable d'une direction, d'une *business unit* de l'entreprise. Ce collectif désigne en son sein un président et un directeur général, afin de faciliter les décisions, et s'est doté d'un DGA (qui n'est pas associé, du moins pour l'heure) afin de soutenir la gestion au quotidien. Mais toutes les décisions importantes sont discutées et prises de façon collégiale, sur le principe un associé égal une voix. Il en va bien sûr de même concernant l'élaboration du projet stratégique, et même le choix du prestataire pour les accompagner et sa méthode.

La rencontre avec le collectif de dirigeants a été un moment marquant. Nous leur faisons part du doute que nous avons sur la qualification de leur besoin. Nous précisons que notre méthode, que nous leur exposons, ne vaut la peine que s'il y a de véritables enjeux à la clé de l'élaboration stratégique. De son côté, l'équipe de direction nous donne à voir sans fard quelques facettes de ses qualités : des personnes très différentes, avec beaucoup de personnalité, de caractère même, une grande exigence et visiblement une capacité assez impressionnante à fonctionner en collectif.

Ces personnes n'ont pas de temps, mais elles savent en trouver pour des moments collectifs impérieux. Et

surtout, elles savent, durant ces créneaux, être présentes pleinement avec une forte intensité.

Le chemin que nous allons faire ensemble, à raison d'une séance collective de travail par mois pendant cinq mois (entrecoupés de séquences individuelles ou en sous-groupes), n'aura rien d'un long fleuve tranquille. Chacun ressent plus ou moins fortement l'inconfort d'un processus qui ouvre des voies et les laisse ouvertes le temps de l'instruction. Une instruction qui, même aux moments de l'analyse, ne conclut pas vite, ne se satisfait d'aucun raccourci, ne tient une pensée pour acquise que lorsqu'elle est comprise et partagée par tous. Un peu comme les médecins de Gustave-Roussy, les avocats de Lamy Lexel sont naturellement à l'aise dans le chemin dialectique qu'on leur a proposé, mais, un peu comme les médecins, ils ont l'habitude d'aller plus vite aux conclusions.

Comme pour la BPGO, nous aurons un séminaire où la dynamique sera moins bonne, plus laborieuse, laissant le goût d'une avancée que l'on ne perçoit pas et du coup le sentiment de s'enliser. Nous en assumons la pleine responsabilité. Mais, comme pour la BPGO, ce temps sera salutaire. Il conduira à une remise sous tension, et surtout à un rebond suite auquel l'ensemble des pièces commencera à s'ajuster. Après le doute, naîtront le soulagement et la fierté du résultat.

Le code source qui vient conclure le processus nous semble avoir les qualités d'une production de haut niveau : une réaffirmation des éléments d'identité, des ambitions fortes, volontaristes, s'appuyant sur quelques concepts nouveaux dont la signification est explicite.

Le point le plus singulier de cette aventure, à partir duquel nous tirerons nos enseignements, tient au fait que,

contrairement aux autres cas que nous développons dans ce livre, le travail d'élaboration stratégique s'est limité au cercle des dirigeants.

Là où la première règle de notre méthode stipule d'accorder autant d'importance au registre du contenu qu'à celui des dynamiques, il n'y a pas eu la mobilisation d'un second cercle.

La raison tient certainement à ce mode de gouvernance que nous avons sommairement exposé. Le fait que les mêmes personnes soient à la fois propriétaires, dirigeants et managers de *business units* a conduit à travailler et à construire l'accord le plus total entre ces acteurs. Et, de fait, le travail entre eux a été d'une très grande intensité. À la hauteur de l'accord qu'ils ont construit, dans le temps et en profondeur.

C'est à n'en pas douter un avantage, mais il a ses revers. Le principal d'entre eux est mécanique, automatique, incontournable. Le fait de ne pas avoir de second cercle dans la phase d'élaboration stratégique rend inmanquablement plus difficile le passage à l'action.

Y a-t-il pour autant lieu de regretter les choix d'application de la méthode? Aucunement, selon nous. Et c'est là l'enseignement-clé, la confirmation de ce que nous avançons précédemment dans le chapitre sur la méthode. Celle-ci, quelle qu'elle soit, quel que soit le choix que l'on fait, doit se mettre au service d'une réalité, d'un contexte et d'une intention. Elle ne doit pas les tordre. De ce fait, toute méthode est structurellement imparfaite. C'est une aide, qui ne garantit rien, si ce n'est de ne pas négliger certains aspects de la réalité. Ce qui compte le plus dans une méthode, ce sont les choix de son application. Ceux-ci contiennent leurs avantages et leurs limites.

L'essentiel est d'en être conscient. La nécessité première pour Lamy Lexel était d'opérer l'accord de fond entre dirigeants, particulièrement parce que certains d'entre eux n'étaient pas autour de la table lors du précédent exercice. Le souhait était aussi d'identifier ce qui pouvait représenter des menaces (intelligence artificielle, mouvement de la concurrence). Mener la réflexion uniquement au sein de l'équipe dirigeante a eu comme effet de bord une difficulté accrue dans le déploiement des principales ambitions. Mais comme cet effet de bord était connu, il a été géré, par la façon de mettre en partage la réflexion stratégique et par l'énergie mise ensuite à construire les modalités de mise en œuvre. Ce qui a constitué un autre vrai défi dans la configuration de Lamy Lexel car, pour la mise en œuvre tout comme pour l'élaboration de la pensée stratégique, il a fallu se mettre d'accord à douze !

SIDAS

C'est à Michel Masoëro (Lamy Lexel) que l'on doit d'avoir rencontré François Duvillard, Thierry Ravillon et Jean-Pierre Delangle, le trio de dirigeants d'une entreprise plutôt hors du commun, Sidas. Michel est leur avocat d'affaires depuis de longues années. Il relaie auprès de nous la demande des dirigeants de Sidas d'être accompagnés en stratégie. Plusieurs séances de travail avec Michel et ces dirigeants leur permettent de mieux exprimer leur besoin et leur demande.

La discussion conduit à l'expression d'une forme de frustration des dirigeants. La réflexion stratégique, ils l'ont! Et l'accord entre eux est total! Mais l'entreprise vient de passer un seuil, celui où l'on développe les fonctions transverses, supports, et celui où l'on se dote d'un management renforcé. Ce sont là des investissements et des transformations relativement récents, mais qui peinent à porter leur fruit en termes de performance. Et pourtant, comme le disent ces dirigeants « *tout est maintenant là pour accélérer le développement* ». C'est comme si « *ce nouvel encadrement, qui a toute latitude pour agir, ne se saisit pas de ce qui est à sa disposition, à commencer par une stratégie très développée, des lignes directrices claires* ».

Ces dirigeants nous exposent alors leur stratégie. Et là, nous sommes à la fois terriblement impressionnés... et perdus.

Il nous a rarement été donné d'entendre une pensée stratégique aussi riche, subtile, complexe, originale... mais sans pour autant être capable de la saisir ! Ce n'est pas en soi un problème, le consultant peut être lent et limité. Mais à la question que nous leur posons ensuite : « *Pensez-vous que vos 20 collègues, qui forment le nouveau cercle de management que vous avez créé, connaissent vraiment et surtout comprennent la puissance de votre pensée stratégique ?* », leur réponse est : « *Probablement non. Ce que nous maîtrisons tous les trois parfaitement, tous n'en ont certainement pas pleinement connaissance. Et le fait que tu ne comprennes pas doit tout de même être le signe d'un manque de clarté de notre part.* »

Nous convenons ensemble du fait que notre accompagnement consistera dans un premier temps à les amener à une expression de leur pensée stratégique qui soit accessible à un béotien, au profane que nous sommes (avec l'idée que si le consultant externe comprend, le manager interne comprendra forcément). Le second temps de notre appui consistera à concevoir et animer avec eux un séminaire de mise en partage de cette stratégie avec le cercle de management. Ce temps devrait enclencher une mise en mouvement des acteurs de ce management.

Avant d'explicitier ce que ce parcours a, selon nous, illustré, il nous faut nous résoudre à l'impossible : dire quelques mots de présentation de cette insaisissable et déroutante entreprise.

La seule façon de bien présenter Sidas, c'est de dire ce qu'est sa raison d'être : « *Nous contribuons de façon responsable à ce que chacun puisse profiter pleinement de sa vie, grâce à des solutions adaptées autour de ses pieds et de son corps.* »

Et d'exposer ses ambitions : « *Nos ambitions sont d'être présent mondialement, auprès de chacun, grâce au "Sidas World". D'être présent et accessible dans les secteurs de la santé, du sport, du quotidien et du travail. D'établir des marques internationales référentes pour relier les besoins des individus et nos solutions. De faire progresser l'état de l'art par l'expertise et l'innovation, d'une manière responsable.* »

À titre d'illustration, nous pouvons témoigner de ce que signifie « *profiter pleinement de sa vie, grâce à des solutions adaptées autour de ses pieds et de son corps* » par l'achat que nous avons fait auprès de Sidas d'une paire de chaussettes chauffantes. Un produit dont nous ignorions l'existence et qui nous a permis de faire enfin une saison hivernale de vélo malgré une forte sensibilité au froid.

Sidas est effectivement et véritablement définie et pilotée par sa raison d'être et sa déclinaison en ambitions. Ses huit familles de produits (50 000 références) dans quatre secteurs d'activité, ses multiples canaux de distribution, ses nombreuses marques, ses implantations géographiques (13 filiales présentes sur trois continents)... Toutes ces dimensions ne définissent pas l'entreprise, elles sont les vecteurs qui permettent de réaliser sa raison d'être et ses ambitions. De fait, les secteurs, les filiales, les produits sont susceptibles d'évoluer, et fortement. Ils ne sont pas identitaires. Chacun de ces registres est guidé par une vision stratégique très pensée et l'enjeu est d'en maîtriser la complexité. Ce que font manifestement les dirigeants. « Les » dirigeants, car trois personnes sont à la fois propriétaires (à

parité), dirigeants et managers, se partageant la responsabilité des principales activités. Fait assez remarquable, ce trio, qui n'a pas de lien de parenté, a lui-même pris le relais d'un premier trio de fondateurs, il y a près de vingt ans.

Enfin, cette entreprise à l'étonnante complexité, dont le siège social est à Voiron et qui est implantée dans 9 pays, avec des distributeurs dans une trentaine d'autres est composée de... à peine plus de 200 salariés (en comptant les filiales internationales).

Nous n'avons donc pas travaillé à l'élaboration de la stratégie, mais à son énonciation claire et distincte. Nous avons pour cela utilisé le cadre logique de notre méthode (voir figure page 70). C'est peu de dire que les trois dirigeants ont été à l'aise avec ce cadre. Tellement à l'aise qu'ils l'ont sérieusement modifié ! Enrichi plutôt, avec des concepts et des grilles de lecture capables de rendre compte d'autres éléments clés de leur singularité. Par exemple, en introduisant la notion de « dynamiques », pour marquer le fait que l'agilité dont ils font preuve concernant les produits, les marchés, les secteurs, les marques, les canaux de distribution s'appuie sur une construction progressive et maîtrisée d'une politique, d'une façon de penser chacun de ces registres. Un autre exemple nous est fourni par la distinction qu'ils ont introduite pour caractériser le registre de l'action entre des enjeux d'optimisation, de développement ou d'exploration. Toujours est-il que ce travail d'énonciation, qu'ils ont pris très au sérieux en se confrontant à cet autre défi qui est celui de la pédagogie, a pris pas mal de temps, plus que prévu, ce qui en illustre la difficulté.

Ce que notre parcours avec Sidas et ses dirigeants illustre de plus marquant au regard du propos de notre ouvrage tient en trois points.

En premier lieu, Sidas illustre l'enjeu de l'énonciation d'une stratégie, au sens d'une pensée profonde de l'entreprise et de son devenir. Ce que nous dit Sidas, c'est que lorsqu'une entreprise atteint une taille où son développement dépend significativement d'un système de management, alors la pensée de l'entreprise et de son devenir doit être partagée, réellement partagée. Cela devient une condition de la poursuite de son développement.

Le second point, c'est que cette mise en partage de la stratégie va au-delà de l'énonciation. Il ne s'agit pas uniquement de tendre vers une stratégie « communiquée » et « connue », mais « comprise ». Les dirigeants ont mesuré cet écart en constatant que, malgré les efforts d'énonciation et de pédagogie, deux séminaires avec les managers n'ont pas suffi à atteindre le stade d'une compréhension en profondeur.

Le dernier point (du moins pour cet ouvrage, car il y en a tant d'autres !) tient au fait que tout travail d'énonciation et de mise en partage, s'il est bien fait, conduit à un enrichissement de la pensée qui peut aller jusqu'à remettre en cause certains implicites. Ainsi, le travail de fond que les dirigeants de Sidas vont faire sur le socle identitaire va leur révéler que des éléments qu'ils pensaient acquis ne le sont pas vraiment. Ils le souhaiteraient, mais ce n'est pas le cas, et ce constat va alors faire apparaître l'enjeu de développer telle ou telle dimension identitaire au sein de leur entreprise. Par ailleurs, le fait de réintroduire dans le cadre logique les notions de dynamiques va également leur révéler la relative faiblesse de leur dimension volontariste. Et l'association de cette idée avec l'analyse de l'évolution du contexte (notamment clients et concurrence) va les amener à vouloir renforcer significativement

cette dimension volontariste, sans fragiliser pour autant ce qui a fait leur force jusqu'ici.

Notre dernier mot sera pour dire que des dirigeants comme ceux de Sidas devraient être contraints d'occuper l'espace médiatique. On devrait les obliger à prendre la parole dans différentes tribunes pour montrer à quel point la capacité et le goût de développer des concepts et une pensée profonde, exigeante et complexe se marie parfaitement avec une exigence de pragmatisme et de performance, que des patrons de PME vivent au quotidien.

QUALIREC

Qualirec est une entreprise d'insertion par l'activité économique, située près de Grenoble. En plus de son personnel permanent (7 salariés), elle emploie, durant un maximum de deux ans, des personnes qui ont une difficulté d'accès au marché de l'emploi. Outre le fait de les socialiser par le travail, elle les accompagne dans un développement personnel et dans la recherche d'un emploi stable au terme de leur parcours au sein de Qualirec.

Elle déploie diverses activités de collecte, de recyclage, de reconditionnement de *big bags*, de traitement de polystyrène expansé ou de destruction d'archives. Ces activités relèvent d'un champ concurrentiel et Qualirec, qui a le statut de SA, est soumise aux mêmes lois du marché que toute autre entreprise. Les subventions qu'elle reçoit couvrent juste l'accompagnement spécifique qu'elle apporte à ses salariés, notamment en vue de leur prochain emploi. L'actionnaire majoritaire de Qualirec est une association, Qual'ID.

Nous connaissons Qualirec pour être proche de l'une de ses membres, qui nous contacte avec la question suivante : « *Connaîtrais-tu quelqu'un qui pourrait nous accompagner dans un moment un peu délicat ?* » Elle décrit la situation : « *L'une des plus grandes entreprises d'insertion de la*

région nous propose de nous racheter, de nous intégrer, et nous avons tout juste quelques semaines pour répondre. Nous sommes assez déstabilisés. Un memorandum of understanding est en cours de rédaction. »

Surpris par ces informations, nous demandons si Qualirec est dans une passe difficile. Ce n'est pas le cas. L'entreprise oscille depuis toujours entre des années assez bonnes sur le plan économique et d'autres où le budget se boucle un peu plus difficilement. Et la dernière année a été moyenne, ce qui est somme toute normal.

Si notre amie n'a pas pensé à faire appel à Int & Dyn, c'est parce qu'elle sait que nos clients sont des BPGO, des Gustave-Roussy ou des ONATi, bien loin de la modeste entreprise d'insertion de l'Isère. Mais il n'y a pas de modeste entreprise d'insertion de l'Isère. Il y a juste des entreprises (ou toute autre forme d'organisation collective) confrontées à des problématiques de stratégie et de management. Le DG de Qualirec, Pierre-Michel Blanco, nous confie cette mission. Nous insistons juste pour que ce soit à titre bénévole (sous la forme d'un mécénat de compétence). Et nous allons déployer avec cette équipe exactement la même méthode que celle qui nous a guidée avec les prestigieuses entreprises que nous suivons depuis le début de cet ouvrage.

La seule différence notable est que nous tenons nos premières réunions dans un Algeco de 15 m².

Nous proposons à Pierre-Michel Blanco de ne pas directement instruire la question qui leur est posée (accepter ou non l'offre de rachat) et de plutôt s'inscrire dans une réflexion propre à Qualirec, réinterrogeant l'entreprise sur son propre cadre stratégique. L'idée étant que cette réflexion produise naturellement des éléments

susceptibles de répondre aussi à la question du rachat. Ce faisant, Pierre-Michel Blanco va informer de cette démarche les potentiels repreneurs et ainsi sortir d'une temporalité qui lui était imposée (le motif énoncé de ce timing très serré était la réponse à un gros appel d'offres dans la région, mais on peut aussi penser à une possible intention du repreneur de créer une certaine pression et une déstabilisation).

Le cheminement, qui va intégrer à la fois les salariés de Qualirec et les responsables de Qual'ID (l'association actionnaire) va rapidement produire des résultats. Le premier est issu du travail sur le socle identitaire : il fait notamment apparaître la valeur d'une gouvernance singulière (la dualité association-SA), tout en identifiant des axes de progrès. Il en ressort également qu'un des éléments du socle identitaire de Qualirec, c'est son mode de management. Il est intéressant de voir que ce qui peut souvent apparaître comme un moyen est ici un élément d'identité, auquel chacun tient profondément. Nous tenons déjà là de quoi nourrir la question stratégique posée à Qualirec : car, s'il est un point à peu près sûr dans la fusion-absorption qui lui est proposée, c'est que ces deux éléments identitaires vont être perdus pour l'un et sérieusement remis en cause pour l'autre.

La suite de la réflexion mettra en évidence, un peu comme pour Lamy Lexel et Sidas, une faible expression volontariste : pas d'ambitions exprimées à un certain horizon, pas d'objectifs qui en découleraient. Ce n'est pas en soi un problème, mais Pierre-Michel et son équipe font également le constat que le nombre de salariés en insertion qu'ils accueillent est faible au regard de ce qu'est tout le savoir-faire, l'expertise, la réputation de

Qualirec. Et tous d'affirmer que, même si c'est contraire à leur nature, ils sont prêts à assumer et revendiquer une ambition de croissance forte (doubler à trois ans le nombre de salariés en insertion). Enfin, le processus analytique qu'ils vont ensuite mener, de façon appliquée et rigoureuse, va produire des conclusions encourageantes quant aux perspectives de développement. La réponse à la question de la fusion se confirme : pourquoi risquer de perdre son identité alors que l'on n'est pas menacé et que l'on a des perspectives de développement plus importantes qu'on ne l'imaginait ? Mieux vaut concevoir une autre forme de relation avec cet acteur, d'ordre partenarial, ou par la création en commun d'une nouvelle entité sur une activité en particulier. Car Qualirec a aussi mieux mesuré au fil du parcours ce qui faisait sa valeur dans cette relation : sa réputation et son positionnement sur la place de Grenoble.

La réflexion stratégique aura donc, entre autre, conduit à resserrer le lien avec l'actionnaire associatif, à exprimer une ambition de développement et à la décliner en objectifs : « *Un doublement des effectifs de salariés en insertion (de 8 à 16) d'ici à 2023. Cet objectif sera assorti d'une maîtrise du nombre de salariés permanents afin de passer d'un rapport actuel d'un salarié permanent pour un salarié en insertion, à un rapport d'un salarié permanent pour 2 salariés en insertion.* » Elle aura également permis de réviser le mode de calcul de la rentabilité des activités (conduisant à réinvestir dans une activité qui paraissait en perte de rentabilité), à repenser le développement commercial des activités et son organisation au niveau de l'entreprise, et à ambitionner de mieux valoriser le savoir-faire en insertion et l'implantation régionale.

Le premier point qu'illustre Qualirec, au regard du propos de notre ouvrage, c'est que la réflexion stratégique n'est pas réservée aux grandes structures. Elle est salutaire et peut s'exprimer avec la même rigueur à toutes les échelles (y compris à l'échelle de directions ou de services dans une grande entreprise).

Ce que Qualirec nous dit aussi, nous confirme de façon éclatante, c'est la nécessité pour l'analyse stratégique de révéler les singularités de l'entreprise. Et l'enjeu de les nommer. Car même la petite entreprise, où tout le monde se connaît et où le collectif est vivant, oublie, dans le quotidien de l'action, une part de qui elle est et de qui elle est devenue. Se dire, ou se redire ce qui nous fonde, ce en quoi on croit, ce à quoi on tient, ce que l'on a construit, qui a de la valeur et que l'on veut préserver est une nécessité pour aborder les plus sensibles des sujets. Et pour continuer à évoluer, dans un sens que l'on doit également nommer.

REGARD INT & DYN



Points communs, parcours apprenant et « poids » de la pensée

L'essentiel de ce que nous avons à dire l'a déjà été, au fil du texte et entre les lignes. Mais la relecture de l'ensemble nous invite à exprimer trois points complémentaires.

POINTS COMMUNS, CONDITIONS DE RÉUSSITE

Le premier conduit à s'interroger sur ce qu'il y a de commun, non pas entre ces différentes histoires, mais entre les contextes, et peut-être entre les principaux acteurs. Quels sont les facteurs-clés et communs de ce que l'on considère à plusieurs égards comme une réussite (même si l'appréciation de la valeur ne nous appartient pas)?

Il y a probablement bien plus de points communs qu'il n'y paraît. Les deux principaux à nos yeux, et qui sont des

facteurs-clés de succès, tiennent à l'engagement des dirigeants et à la sincérité vis-à-vis du second cercle.

L'engagement premier, déclencheur, c'est celui du dirigeant et de son équipe, et il est double. Engagement dans le travail tout d'abord : le cheminement n'est pas celui de l'instruction d'une décision à partir d'éléments qui sont fournis. Tout est à construire, à poser, à élaborer : les intentions, les intuitions initiales, la formulation des sujets, le travail de ces sujets, la mise en cohérence et la finalisation. Puis, engagement dans la réflexion méthodologique elle-même. Le consultant est garant de la méthode, mais il ne donne pas le confort d'un parcours totalement balisé dès le début. Aussi, à côté de l'engagement sur le travail de fond, il y a engagement et travail sur le chemin que l'on trace. Parce que ce chemin doit révéler la singularité de l'entreprise et non la contraindre. Le consultant extérieur, par son extériorité même et par la multiplicité des types d'organisation avec lesquelles il a travaillé, contribue à révéler la singularité. Mais l'essentiel de cette connaissance est propre à l'entreprise. C'est donc le dialogue et le travail en commun entre les dirigeants et le consultant qui permettent de tracer finement et progressivement le chemin précis, dans le cadre méthodologique initialement posé et dont nous sommes garants.

Le second facteur-clé de réussite, commun aux différents parcours, tient à la sincérité de l'équipe dirigeante vis-à-vis du travail et de la production du second cercle. Il n'y a pas d'agenda caché, pas de projet stratégique pré-écrit. Ce qui est pressenti est posé très vite, soit comme élément de cadrage, soit comme intuition d'ambition. Ce sont des points d'appui qui permettent d'accueillir les multiples

contributions du second cercle. Des contributions qui ne sont pas de pure forme. Elles constituent véritablement une part essentielle de la matière et de la réflexion elles-mêmes, à la fois par leur contenu et par les échanges qu'elles génèrent entre le premier et le second cercle.

Ainsi, sans un engagement fort sur le contenu et dans le dessin du chemin, et sans une ouverture sincère à un travail collaboratif élargi, la mise en œuvre de la méthode qui a guidé ces parcours n'aurait eu aucun sens. Ces deux critères, comme nous l'évoquions au chapitre 2, sont des choix de dirigeants. Et ils ne vont pas de soi, ils supposent l'acceptation d'un fort niveau d'incertitude, la confiance en leurs équipes et un fort degré d'exposition. Mais n'est-ce pas ce que diriger veut dire ?

UN PARCOURS APPRENANT

Le deuxième point conduit à voir l'ensemble du processus d'élaboration stratégique, non seulement comme un processus de production, celui d'une pensée et de dynamiques, mais aussi comme un parcours apprenant. Nous avons assisté à de multiples apprentissages. Des apprentissages importants, utiles, essentiels peut-être. Des apprentissages qui ne portent pas uniquement sur des connaissances et des savoirs – nous en avons longuement parlé au fil du texte –, mais également sur des pratiques.

Car produire ensemble une pensée est bien une pratique, pas un savoir. Concevoir et mettre en œuvre des méthodologies d'analyse, ce sont également des pratiques, tout comme réinterroger des leviers d'action ou des dispositifs.

Développer une capacité de dialogue et de réflexion entre acteurs de l'entreprise qui transcende le cadre habituel des relations, c'est également un savoir-faire, et on l'a vu grandir.

Ces apprentissages ont été essentiels tout au long du processus stratégique, mais leur utilité ne s'arrête pas une fois le projet d'entreprise énoncé. Loin de là. Ce sont les savoir-faire de l'intelligence collective et ils constituent un bien commun précieux. Car plus l'entreprise développe des savoirs, des connaissances et des expertises pointus, plus le besoin d'intelligence collective est grand. Parce que le savoir et l'expertise génèrent l'ignorance. Ce que je sais accroît l'écart de savoir avec mon collègue. Plus je développe mon expertise, plus j'accrois mon ignorance vis-à-vis de celles de mes collègues. C'est mécanique. Mais si nous sommes dans la même entreprise, c'est que nous contribuons aux mêmes finalités, et qu'à un moment nos expertises et nos spécialités sont appelées à interagir. Et donc plus les savoirs se développent, plus il y a besoin, à l'échelle de l'entreprise, de ponts, de langages communs, pour assurer le dialogue et la synergie entre les différentes expertises et spécialités.

Le processus d'élaboration stratégique, tel qu'il a été vécu par les trois entreprises, a produit ces éléments de sens partagés (direction, signification et tonalité), ces savoir-faire de l'intelligence collective qui favorisent la coopération fluidifient les interactions.

LE « POIDS » DE LA PENSÉE

Enfin, en revenant au titre du livre, la production d'une « pensée de l'entreprise et de son devenir » a bien eu lieu.

Une pensée qu'on ne peut pas mesurer uniquement en termes de robustesse ou de pertinence. Cette pensée, que les acteurs de l'entreprise ont produite, a un « poids », même si à ce jour aucune unité de mesure officielle et formelle ne permet de l'évaluer!

Ce modeste ouvrage pourrait être une contribution à cette recherche de la juste mesure de ce que pourrait être le « poids » de la pensée. Les acteurs des trois entreprises ne nous ont-ils pas montré qu'on ne pouvait réduire son appréciation à sa seule rigueur, qu'il fallait intégrer une mesure de son utilité, de sa capacité à engager l'action, du degré d'appropriation dont elle fait l'objet, de l'énergie qu'il a fallu pour la produire et de celle qu'elle conserve une fois énoncée? De notre côté, et quitte à ce que notre image y perde de son sérieux, nous militerons pour que soit également intégrée une mesure de ce qui relève de la beauté de la pensée, de son esthétique. C'est un sentiment que l'on a pu ressentir, au cœur des échanges, à quelques moments précis lors de ces aventures.

« Aventure » : voici posé le mot de conclusion. Car c'est bien d'aventures dont il a été question, du moins de notre point de vue. Si le lecteur n'en a pas la perception à ce stade du livre, c'est que nous avons raté quelque chose. Une petite aventure au sein de la grande aventure collective qu'est en soi chaque entreprise. Une petite aventure dont nous avons fait pour un temps partie, en invité, en étranger, en partenaire, en ami parfois, en prestataire toujours. Fiers nous aussi de notre métier lorsqu'il nous est donné de l'exercer dans de telles conditions.

CARTES BLANCHES



Expression libre des responsables des entreprises
auprès desquelles nous avons travaillé,
et qui constituent la matière principale de ce livre.

Aurélie Dantzikian & Michel Masoëro

Présidente et ancien président
LAMY LEXEL

Comme l'a rappelé Pascal, Lamy Lexel est une entreprise... d'avocats d'entreprise... atypique.

Atypique pour un cabinet d'avocats puisqu'elle fonctionne comme une entreprise capitalistique avec des associés actionnaires, une direction générale, des équipes supports et des équipes de production opérant en mode projet.

Atypique pour une entreprise, car sa gouvernance est organisée autour des avocats associés (hier douze, aujourd'hui treize) et de son directeur général adjoint, non avocat.

Chaque avocat associé vote les décisions stratégiques, une personne une voix, et est ensuite chargé en tant que directeur de *business unit*, de leur mise en œuvre.

Lors de notre rencontre avec Pascal, nous venions de clôturer notre plan stratégique 2014-2018 et souhaitions lancer une nouvelle dynamique.

Nous savions qu'il ne fallait pas nous laisser seuls pour un tel exercice : sans structure de la pensée stratégique pour nous-même (le cordonnier est parfois mal chaussé, paraît-il!), sans maître du temps, sans reformulation de phrases parfois longues, proches de la tirade, sans arbitre de nos joutes, le défi nous paraissait difficile à relever !

Nous savions également que certains de nos associés présents autour de la table en 2019 n'étaient pas là en 2013, et que ce travail était donc l'occasion d'une mise à niveau, d'un partage des doutes, des idées et des expériences, et d'une transition pour la nouvelle direction générale.

Nous avons identifié de vrais mouvements sur notre marché qui nous poussaient à nous questionner. L'intelligence artificielle allait-elle supprimer le rôle de l'avocat ou augmenter sa capacité d'action ? Le rapprochement entre les professions du droit et du chiffre était-il inexorable et devait-il nous pousser dans ce sens ? Avec notre ambition d'être une entreprise opérant sur le marché du droit avec une vision du conseil à 360°, étions-nous à la hauteur des meilleurs de nos clients, notamment par notre qualité de service ? Constituions-nous une seule entreprise, alors que nous relevions d'importantes différences entre notre site parisien et notre site lyonnais ?

Nous avons aussi compris lors de notre exercice stratégique précédent que les équipes n'avaient pas vraiment pris conscience des actions qui en découlaient tout au long de sa mise en œuvre et que, sans leurs avis et contributions, nous étions sérieusement passés à côté d'une fabuleuse opportunité.

La feuille de prise de notes de Pascal, griffonnée lors de cette première rencontre, reste encore gravée dans nos mémoires : des mots, des flèches, des hiéroglyphes et, quelque part, un gros point d'interrogation.

Son interrogation, qui nous a laissés pantois il faut le dire : « *Avez-vous vraiment besoin de moi ?* »

Notre réaction (en pensées), que l'on pourrait figurer sous la forme de bulles de BD : « *Après trois heures à lui livrer nos plus grands secrets, a-t-il bien compris l'importance de nos enjeux (pour nous, évidemment, nos enjeux sont toujours très importants) et ce que nous attendions de lui ?* »

Alors oui, Pascal avait très bien compris.

Et oui, nous avions besoin de lui.

L'accompagnement nous a tout d'abord permis d'apporter le ciment nécessaire à douze visions allant dans des sens différents, en nous offrant l'opportunité de réaffirmer notre identité (continuité malgré les nouveaux associés) et de nous parler franchement, sous l'œil d'un tiers, pour négocier chaque orientation adoptée, puis chaque mot choisi pour la décrire (évolutions souhaitées).

Il nous a également autorisés à nous rassurer sur l'ambition collective et commune de continuer à progresser ensemble, tout en gardant le contrôle de notre entreprise, et donc notre indépendance sur le marché, et sur la manière dont les menaces identifiées pouvaient être utilement anticipées. Ce point est le préalable essentiel à nos avancées stratégiques et a permis de poser le cadre de travail pour la suite.

Il nous a aussi aidés à déceler nos faiblesses, certaines déjà connues, d'autres moins, qui ont été mises à nu par l'exercice et les paroles délicates de notre consultant. Savoir mettre des mots sur elles nous a permis de les

identifier, mais surtout, nous a donné envie de les assumer ou de les travailler.

À l'occasion de la démarche, il nous a également paru évident que nous ne repartirions pas dans un plan, proche d'une planification étatique, mais dans de « simples orientations » et que le passage des orientations aux actions ne pourrait se faire qu'avec l'aide, l'intelligence, la créativité et la motivation de tous les « Lamylexelliens » qui manifesteraient l'envie de contribuer à dessiner le Lamy Lexel de demain.

Alors, certes, nous n'avons pas entraîné avec nous toutes les parties prenantes dès la conception. La mise en œuvre sera sans doute plus complexe, moins transformative qu'évolutive. Mais nous nous sommes assurés que les capitaines regardent dans la même direction et qu'ils ont à cœur d'associer l'équipage aux manœuvres qui devront être réalisées lors de la traversée. Ce qui permettra au bateau Lamy Lexel d'arriver à bon port et d'être en avance au rendez-vous fixé par nos clients !

Aurélie Dantzikian & Michel Masoëro

Jean-Charles Soria

Directeur général
GUSTAVE-ROUSSY

L'approche méthodologique déployée par Pascal Croset d'Int&Dyn pour l'établissement du projet stratégique institutionnel de Gustave-Roussy est transformative et singulière sur plusieurs plans.

Je voudrais tout d'abord évoquer ce qu'elle apporte de particulier à l'équipe dirigeante. Cette démarche exige de la part des acteurs dirigeants à la fois une forme d'humilité (en effet, elle les force à ne pas s'enfermer dans des intuitions voire des certitudes qui lui sont propres) et une démarche de sincérité, car elle vient interroger la nature même de nos activités, leur pertinence, ainsi que l'adéquation des processus de décision. De ce fait l'approche ne peut qu'aboutir à la mise en cohésion forte de l'équipe ou bien à la mise en exergue de divergences de fond qu'il est indispensable de traiter.

Sur le plan intellectuel, cette démarche se concentre initialement sur l'intention que veut porter l'institution. De ce fait, elle s'extrait de toute forme de projet, elle permet d'interroger l'essence même de notre activité, notre identité socle. C'est une démarche tout à fait inédite,

car elle oblige les acteurs à repenser la raison d'être de leurs activités quotidiennes et leur justification. Une telle approche est très utile, car elle va permettre d'identifier une colonne vertébrale conceptuelle institutionnelle dotée d'une cohérence intrinsèque, indépendamment des déclinaisons opérationnelles.

Cette démarche permet une analyse systémique des enjeux et la visualisation de l'interdépendance structurelle ou conceptuelle de multiples sujets qui, de prime abord, ne semblent guère connectés. Elle permet une prise de conscience forte de la richesse et de la nature singulière de notre entreprise, à la fois pensante, mais aussi et surtout productrice de réalités concrètes qui impactent le quotidien. En ce sens, cette démarche redémontre qu'une institution comme Gustave-Roussy possède une pensée capable d'exécuter et non une pensée qui proclame et ordonne en théorie, sans ancrage véritable dans le réel. Cette démarche a favorisé la prise de conscience de la rapidité avec laquelle l'environnement évolue, et donc de l'importance des capacités d'agilité, de réactivité, d'apprentissage dont doit faire preuve l'institution. La méthodologie utilisée est une approche graduelle d'une grande force pédagogique : elle favorise une maturation progressive de plusieurs cercles concentriques. Enfin, elle aboutit à une double dynamique, de nature synergique et vertueuse : d'un côté, un volet cognitif sur l'organisation, sa nature, sa raison d'être, son projet d'avenir ; de l'autre, une dynamique de transformation qui se traduit par une action volontariste collective de changement.

Cette démarche est ancrée dans la mise en application de l'intelligence collective et l'intuition que celle-ci est plus riche et plus transformative que la somme des

individualités. Elle ouvre le delta des possibilités et élargit les perspectives d'organisation et de croissance institutionnelles, avec une force et une fraîcheur qui contraste avec beaucoup d'approches méthodologiques plutôt fondées sur du *benchmark* analytique.

Cette démarche a été perçue comme sincère, ouverte et réellement participative par beaucoup d'acteurs de terrain et a redonné confiance aux organisations syndicales et au personnel vis-à-vis de la direction. Elle a libéré la parole des acteurs de terrain et leur a donné une légitimité pour s'exprimer et porter également des sujets qui leur semblaient pertinents. Elle a ainsi abouti à un PSI qui est le reflet de l'ambition du personnel, et pas simplement de celle des dirigeants et encadrants.

Parmi les challenges de cette méthode, on peut souligner la potentielle difficulté à embarquer suffisamment d'acteurs de terrain, car certains peuvent douter de sa sincérité et de la véritable opportunité qui leur est donnée de devenir acteurs du PSI. La dimension itérative du processus peut également par moments sembler très exigeante, voire pénible pour certains. En effet, cette approche méthodologique permet de transformer des intuitions et des intentions en convictions, en ambitions, puis en volontés opérationnelles en suivant des boucles itératives parfois éreintantes pour certains acteurs.

Jean-Charles Soria

Pierre-Michel Blanco

Directeur général
QUALIREC

« Carte blanche », m'a proposé Pascal Croset. Et je n'ai pas dit non. Mais, avec mon esprit souvent taquin, j'avoue que la tentation du renvoi de la page blanche m'a effleuré. En effet, le vertige de cette page blanche est bien réel lorsque vous êtes challengé de la sorte autour de la parution d'un livre sur le thème de la stratégie d'entreprise !

Après un temps non négligeable de gestation, je prends ma plume et mon courage à deux mains pour revenir sur ce temps passionnant et dérangent, au meilleur sens du terme, que fut l'accompagnement mené par Pascal Croset autour de notre réflexion stratégique.

Celle-ci fut provoquée par un moment de fort doute sur le chemin que devait prendre notre entreprise, autour d'une décision liée à une offre de reprise par une société de taille plus importante que la nôtre.

Il est des moments dans une vie d'homme comme dans la vie d'une entreprise où se posent les questions de choix vital et de raison d'être. Dans ces instants où tout risque de se troubler, il apparaît indispensable de poser une méthode de questionnement.

Et quand son mode de fonctionnement – je parle de moi – est basé sur l’intuition, on peut se retrouver en panne d’inspiration face à des décisions qui engagent clairement l’avenir de l’entreprise – d’autant plus donc que l’on n’engage pas que sa propre personne.

Le demi-hasard très heureux de notre rencontre avec Pascal Croset a permis, grâce à son apport, de nous questionner avec rigueur, mais aussi imagination, sur qui nous étions et vers où nous souhaitions aller. Ce « nous » implique l’équipe dirigeante de la société Qualirec, accompagnée par l’équipe de ses administrateurs.

Ce travail entamé en présentiel et terminé en distanciel, covid oblige, nous a obligés à examiner nos forces, nos faiblesses, et à donner corps à un futur exigeant mais qui nous ressemble.

C’est ici que mon esprit taquin reprend le dessus, pour terminer par la citation d’un poète. Il s’agit du fameux mot de René Char : « *Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque. À te regarder, ils s’habitueront.* »

Un homme, sa méthode, ses convictions. Une équipe, ses doutes et, finalement, ses convictions.

Belle rencontre.

Pierre-Michel Blanco

François Duvillard & Jean-Pierre Delangle

Actionnaires et dirigeants
SIDAS

Sur la carte blanche tendue par Pascal, nous écrivons en premier lieu ce simple mot : merci. Merci pour cette aventure à la découverte de notre propre « monde » : notre entreprise. Nous pensions connaître toutes ses dimensions, sa stratégie et ses rouages. Nous voulions de l'aide pour partager cela avec nos managers. Pour que leur progression individuelle et collective soit à la mesure des opportunités qui s'offraient à l'entreprise. Pour que les choix stratégiques deviennent évidents et communs à tous.

Mais voilà : Pascal nous a rapidement convaincus que, non, tout n'était pas énoncé et compréhensible. Qu'il nous fallait, nous dirigeants, faire un gros travail de reformulation, de clarté, de pédagogie.

Qu'ensuite pourrait s'ouvrir le temps de l'appropriation par des managers, parfois très jeunes dans leur fonction. Que cette appropriation devait être « *compréhension claire des enjeux et de la nature même de l'entreprise* ». Mais il s'agissait d'aller bien au-delà : il devait y avoir dialogue,

prise de parole, propositions, questionnement... y compris dans ce que nous tenions pour des éléments de socle identitaire et qui se révélait trop vague ou trop peu partagé.

Le travail proposé par Pascal, profond et souvent déstabilisant car inhabituel pour nous, nous a conduits bien au-delà de l'intention de départ. Et, paradoxalement, nous sommes pourtant encore, quelques mois après, dans un temps trop long d'appropriation que nous souhaitions générale dans l'entreprise, et plus rapidement productrice de l'indispensable dynamique de transformation.

Mais l'aventure a été belle et le copilote fort talentueux.

Nous aimons assez nous inspirer de phrases fortes et nous retenons celle-ci de Pascal : « *Que voulons-nous vraiment réussir ensemble, à court, moyen et long terme ?* »⁴

Avant, pendant, après ; voici un outil fantastique autour de notions d'intention, de détermination et de temporalité. Il faut d'abord se poser les bonnes questions, poser son intention profonde, qu'elle soit partagée et conscientisée par tous, et ensuite poser la temporalité de l'intention, avec ou sans *milestones*, et surtout en réfléchissant sur sa durée...

« *La vie c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre.* » Attribuée à Albert Einstein, cette phrase exprime l'importance du mouvement pour générer l'équilibre – comme en ski de haut niveau, les mouvements à faible vitesse sont plus difficiles à réaliser que ceux à grande vitesse. C'est aussi l'idée que nous sommes sujets à la gravité terrestre et à la rotation de notre planète,

4 • Cette phrase provient d'une des séquences de la méthode Drheam.

ce qui *de facto* nous amène à une recherche d'équilibre constante : le mouvement perpétuel, c'est l'équilibre, c'est la vie, en tant qu'individu comme en tant qu'entreprise. En prendre conscience, c'est mieux accepter le mouvement et le changement.

« *Changer d'altitude, penser en mode montgolfière.* » Bertrand Piccard a vécu cette expérience où, ne pouvant diriger directement sa montgolfière et tributaire des différents vents, sa seule solution était de changer d'altitude pour trouver des courants porteurs. En entreprise, il faut parfois accepter de ne pas tout contrôler et de lâcher du lest, pour trouver le chemin qui va dans le même sens que le vent.

« *Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous verrez tout comme un clou.* » Dans cette citation attribuée à Abraham Maslow, on retrouve la notion selon laquelle l'outil conditionne la réponse. *L'organizing* en est l'opposé dans sa capacité à créer les solutions en fonction du besoin actif. En entreprise, c'est la capacité à utiliser plusieurs plans : le plan vertical, l'approche silo, très utiles pour générer de l'efficacité opérationnelle à court terme ; le plan horizontal, l'approche transversale, excellents pour l'approche expertise et *process*. On peut aussi parler de diagonale pour le mode projet, qui répond très bien à des besoins identifiés, dans leur cahier des charges et dans la temporalité. Puis, vient enfin la logique en cercle, type *task force* ou *focus team*, qui s'empare d'un sujet, d'un enjeu, et qui apporte une réponse pragmatique, rapide, au travers des métiers, des structures, en libérant les talents individuels au sein d'une intelligence collective.

Besoin actif et *matching expectations*. En marketing et en vente, les notions de besoins et d'attentes sont fondamentales, et souvent très largement survolées pour aller directement à des solutions ou des propositions.

La capacité de comprendre et d'écrire les besoins, sur un couple produit-marché par exemple, et ensuite de déterminer quel besoin est vraiment actif permet de se concentrer sur les fruits les plus mûrs ou, comme disent les Anglo-Saxons, « *the low hanging fruit* ».

Après avoir intégré la notion de besoin actif, c'est la capacité à mettre en priorité quelles sont les attentes les plus fortes, sur l'approche américaine du *matching expectations*, qui vient finaliser le service rendu.

Ce qui est écrit ci-dessus est en grande partie inspiré de Philippe Cheval, consultant marketing-vente pendant vingt ans auprès de Sidas, et malheureusement décédé récemment, et nous le saluons où qu'il soit.

Et son appartenance originelle au marketing stratégique n'empêche pas son utilisation au niveau de la stratégie d'entreprise, en tant qu'outil pour peser et prioriser les enjeux.

« *La lanterne de l'expérience n'éclaire que celui qui la porte.* » Attribuée à Confucius, cette phrase nous dit que l'expérience (en tant que vécu) ne possède de vérité que pour celui qui l'a éprouvée. Elle doit pourtant être partagée avec d'autres pour faire progresser le retour d'expérience (le fameux RETEX en aérien), tout en faisant preuve de lucidité pour extraire la substance principale et rester conscient des biais cognitifs individuels. En entreprise, combien de fois, les *best practices* ne sont-elles pas modélisées et dupliquées? Combien de fois ne fait-on pas de retour d'expérience pour s'améliorer?

Enfin, nous aimerions terminer sur la puissance du geste. Un bon entraîneur n'est pas celui qui dit à l'athlète ce qu'il faut faire, mais celui qui lui fait faire le geste qui lui permettra de réussir. De la capacité à faire faire le bon geste et à l'intégrer, soit d'une manière puissante en une fois, soit par la répétition, dépendra une partie de la performance.

Ensuite, c'est le nombre de gestes différents, permettant de s'adapter à toutes les situations, et surtout leur utilisation au bon moment qui produiront des performances durables.

En conclusion, la congruence entre la théorie de la stratégie et son application dans la réalité est la clef de la confiance et de la performance dans la durée. La capacité au quotidien d'être carré sur le fond (le cadre logique), polymorphe sur la forme (dans la manière d'exprimer et d'adapter les messages) et intelligent émotionnellement sur le timing (le faire au bon moment) représente un des fils d'Ariane de notre pensée de l'entreprise.

François Duvillard & Jean-Pierre Delangle

Maurice Bourrigaud

Directeur général
BANQUE POPULAIRE GRAND OUEST

Libre champ.

Comment dépasser le contexte, tous les éléments de contexte? Février 2020, nous sommes au début d'une année bouleversante. Il est alors tentant de reporter tout autre travail que celui qui nous anime au quotidien. Nombreux sont ceux qui, tétanisés, ont fait ce choix. Il fallait que notre conseil d'administration, notre comité de direction générale et notre comité exécutif soient solides et en confiance pour ajouter une réflexion stratégique à notre quotidien habituel – déjà exigeant –, en pleine gestion de cette crise humaine, sanitaire, économique, organisationnelle, sociétale. Avec Bruno Pain et Ute de Greslan-Blouin, nous sommes d'emblée persuadés que le moment est venu. Et Catherine Leblanc, présidente du CA, n'a jamais eu le moindre doute. Ainsi, dans le même temps, la rédaction de la raison d'être de l'entreprise BPGO a été parachevée à l'été 2020 et son ajout dans les statuts est imminent. Sans délai, nous décidons de nous projeter et d'anticiper au maximum, convaincus que le futur proche n'apportera rien aux questions à se poser,

aux pistes à explorer, aux décisions à prendre. Ouvrir des voies, c'est le contraire de délimiter précisément des chantiers pour trois ans. Tous les chantiers identifiés seront à approfondir dans leur contexte et en mobilisant les intelligences et les énergies en temps utile. Avec clairvoyance et leadership, les membres du Comex ont réussi sans aucun problème à mobiliser autour d'eux.

Car la démarche de réflexion stratégique est avant tout une joie à partager. Et plus il y a de gens joyeux, plus il y a de joie à partager. Quand tout va plus vite, est plus incertain et plus stressant, n'est-ce pas se faire à soi-même un beau cadeau que d'ouvrir de larges espaces-temps hors du quotidien? Dans le moment présent, ici et maintenant, que pouvons-nous projeter de meilleur?

Avec Pascal Croset, chaque rencontre est une somme de cheminements, de jeux d'idées et de jeux d'acteurs. Des questionnaires à toutes les parties prenantes, des temps d'écoute au cœur de notre écosystème, des séminaires réunissant les membres du conseil et ceux du Comex... C'est un bel effort bien avant de devenir, ce qui advient vraiment, une commune union.

Et quelle chance que Pascal ne soit pas banquier! Produire un projet d'entreprise est très éloigné de la prophylaxie. Il ne s'agit pas pour Pascal Croset de prévenir telle ou telle maladie, mais bien de témoigner des qualités de l'obstétricien. De la grossesse à l'accouchement. Une place d'accompagnant éclairé. Dans le même exercice, tant d'officines (les experts projets) nous montrent, expliquent et commentent les objectifs à poursuivre et nous font bayer aux corneilles au lieu de nous (les experts

au cœur des métiers) inviter à explorer la puissance qui sommeille en nous. À l'empilement de données et de pensées uniques, nous avons préféré, avec lui, le questionnement qui éveille la conscience et élève les esprits.

Unité d'action, unité de lieu, unité de temps... Si la pandémie due au covid est dramatique, ce contexte est aussi en soi une chance en ce sens qu'il nous a invités à nous saisir autrement de la question de l'appropriation, ce chemin qui va de la compréhension vers l'adhésion. Dans nos organisations, nous sommes en effet coutumiers du présentiel pour partager un plan stratégique. Cette mise en scène théâtralisée avec des milliers de personnes est impossible pour « Let's BE » – le nom de notre plan. Forte sur le fond du projet stratégique, incarnant des valeurs humaines robustes, l'équipe du Comex s'est sentie très solide pour proposer une « mise en marché » particulièrement audacieuse. Ainsi, avec une rigueur sanitaire digne d'un protocole nucléaire (... respiration abdominale...), j'ai décidé de valider l'invitation des 3 200 salariés de notre entreprise à se retrouver physiquement sur leur lieu habituel de travail le 28 janvier 2021. Ils ont ainsi été mieux en mesure d'exprimer individuellement, puis en équipe, ce que seront leurs contributions à chacune des six ambitions de « Let's BE » – dont trois renforcent nos racines et trois nous donnent des ailes. Dès le lancement du projet d'entreprise, plus qu'une appropriation, c'est déjà une coécriture de l'histoire qui se poursuit, à l'unisson. Fierté et succès à tous égards.

Inspiration et cohésion de la gouvernance et de tous les salariés permettent de coécrire ce qui est et ce que

nous voulons qu'il adviene. Sans le cheminement fait d'efforts et, à la vérité, de sérieux doutes, puis de succès étape par étape et, enfin, de congruence de plus en plus palpable, on pourrait presque croire que l'objectif, c'est de rédiger le plan stratégique exprimé sous forme de projet d'entreprise. Il n'en est rien. Si l'élan est important, l'objectif est bel et bien de le concrétiser. Tout du long, une idée simple au fond : la parole enseigne, l'écrit ancre, l'exemple entraîne. La réussite prime sur tout dès lors qu'elle vise l'excellence et l'équilibre et que les résultats obtenus *in fine* sont probants. Et cette idée de réussir « Let's BE » tous ensemble, pour et par chacune et chacun, est concrètement à l'œuvre depuis le début de la réflexion entamée en février 2020, et elle le demeurera, sans rupture ni couture, jusqu'en 2023.

Au service d'une vision, être coauteur n'implique pas d'exigences bien compliquées. C'est heureux, car c'est vital.

Ce mémo est mon témoignage de profonde gratitude envers Pascal Croset. C'est un grand « *MERCI Pascal!* », un accompagnant qui sait offrir tout l'espace à ceux qui réalisent leur rêve.

Maurice Bourrigaud

POSTFACE



Mostafa Terrab
(« de... » et « avec... »)

Président directeur général
GROUPE OCP

Mostafa Terrab est depuis 2006 le PDG de la plus grande entreprise du Maroc, leader mondial de son secteur (différents secteurs en fait, attachés à l'extraction et la valorisation du phosphate, notamment en engrais). La transformation qu'il a opérée est l'une des plus édifiantes, dans ses résultats, mais surtout dans ses modalités, qui empruntent, pour faire très court, à l'intelligence collective. Tellement édifiante que c'est devenu un cas stratégique étudié à Harvard et l'objet d'articles scientifiques et d'ouvrages.

DE... MOSTAFA TERRAB

Le plus grec des empereurs romains – Marc-Aurèle – a produit des écrits tout au long de sa vie, rassemblés dans un livre que l'on nomme *Pensées pour moi-même*. Ce livre magnifique et inspirant (on l'y voit chercher les moyens d'appliquer dans sa vie quotidienne les préceptes de la philosophie stoïcienne) débute par un exercice lui-même remarquable. Marc-Aurèle y passe en revue les personnes importantes de sa vie, en précisant ce qu'il a appris de chacune d'elle, une autre manière de dire ce qu'il leur doit. Il commence chaque hommage par « De... ». Cet exercice est humble et habile. Il permet de rendre hommage sans trahir, puisqu'il ne s'agit pas de dire ce que pensent les personnes, mais ce que l'on a retenu d'elles. Au-delà de l'hommage, cette démarche a les vertus de la diffusion et du partage de certaines idées que l'on juge utiles, à soi et au-delà de soi.

C'est exactement dans cet esprit que nous allons, de la façon la plus synthétique possible, exprimer ce que nous avons appris et retenu de Mostafa Terrab. Ce que nous tenons de lui tient à son action et à sa fonction de PDG du groupe OCP. En effet, beaucoup des enseignements que nous allons reprendre ont déjà été exprimés par d'autres personnes, sous d'autres formes, en d'autres lieux, en

d'autres temps. La force d'enseignement qui provient de M. Terrab est liée au fait que ce ne sont pas seulement des idées émises, mais des pensées qui ont guidé des actes (plus exactement des pensées qui sont en accord avec des actes). Et ce sont des pensées et des actions qui ont été et sont toujours sanctionnées par des résultats clairs, connus, visibles et assez extraordinaires. C'est une chose de dire ce qu'il faudrait théoriquement faire, c'en est une autre de mettre en accord des principes et des actions, et de les voir produire des résultats incontestables.

Lorsque l'on s'intéresse à la stratégie, au management, que l'on fait acte de conseil, d'accompagnement auprès d'équipes dirigeantes, ces enseignements provenant d'un grand dirigeant prennent alors une valeur toute particulière. Celle de l'exemple (et non de la règle ou de la vérité) et celle du possible : « *Oui, il est possible d'être guidé par ces principes, ces pensées.* » Alors qu'elles sont clairement marginales, utopiques, iconoclastes, voire subversives dans le monde bien réglé des idées en management. Nous nous limitons ici aux principaux enseignements en lien avec le propos de cet ouvrage.

De Mostafa Terrab... nous avons retenu et appris :

Le pouvoir de l'intention, lorsqu'elle est le fruit d'un travail sur soi, d'une confrontation avec ses propres actes et leurs résultats. Car c'est dans cette confrontation, et dans les ajustements auxquels elle conduit, que se forge la sincérité de l'intention. Il y a un mot pour cela en arabe : *Nyia*. Il y en a peut-être un en français : « intégrité », mais il faut plusieurs mots pour être au plus près du sens véritable : « la sincérité de l'intention ».

Que la complexité est aussi un marqueur de la singularité. Et aller au-devant et saisir la complexité d'une entreprise, plutôt que de la nier et de la réduire par des simplifications abusives ou tentantes, c'est révéler une part de ce qui la rend unique. Et y trouver une source de leviers d'une performance durable.

Que révéler et valoriser la complexité d'une organisation est le fruit d'un effort de connaissance et de compréhension qui ne peut venir que d'une démarche collective. Un effort sans fin, à la fois parce que la réalité de l'entreprise ne se laisse jamais totalement saisir, et parce qu'elle est en constante évolution.

Qu'une part essentielle de cette connaissance provient d'un regard historique.

Que l'entreprise elle-même est un « carrefour de représentations ». Elle est à la fois unique et multi-définie. Chacun la définit depuis sa position et toutes ces définitions sont légitimes. Elles peuvent tout aussi bien s'affronter que s'accorder. C'est l'un des enjeux d'un dirigeant.

Qu'« *il n'y a pas de transformation d'ampleur sans ambition intellectuelle* ». M. Terrab a prononcé cette phrase devant un parterre de patrons et d'universitaires français lors de la remise du prix accordé au livre qui prenait appui sur la transformation de l'OCP⁵.

Qu'il est tout aussi essentiel de « *nommer les choses et les idées* » que d'apporter la preuve du bien-fondé d'une idée par son résultat. C'est ce qui permet de pérenniser

une part de ce qui a conduit à ce résultat. Et « nommer » n'est pas « poser une définition ». C'est mettre des mots sur des réalités et sur des façons de penser et d'agir. Des mots qui rapprochent les gens, qui les aident à accorder et mettre en synergie leur façon singulière de penser, et leur capacité individuelle d'agir.

Que l'ambition et l'humilité s'accordent et se renforcent mutuellement, jusqu'à devenir les deux faces d'une même pièce. Jusqu'à être aussi l'antidote l'une de l'autre. L'ambition évite à l'humilité d'étouffer la volonté, et l'humilité empêche l'ambition de devenir *hubris*.

5 • Il s'agit de l'un des deux ouvrages que nous avons produits sur l'OCP, prenant appui sur notre accompagnement : *L'Ambition au cœur de la transformation*, Pascal Croset, Éditions Dunod, prix HEC - fondation Manpower 2013, et *L'Entreprise et son mouvement*, Pascal Croset et Ronan Civilise, Intedyn éditions, 2018.

AVEC... MOSTAFA TERRAB

Pascal Croset : *Cher Monsieur Terrab, merci d'avoir accepté cet échange.*

Mostafa Terrab : Vous me voyez ravi de cette modeste contribution...

– *Je vous propose d'entrer dans le vif du sujet avec une « simple » question : comment a évolué votre conception de votre pratique de la stratégie au fil de ces quinze années à la tête du groupe OCP ?*

– Avec le temps, et avec toute l'évolution que nous avons connue, j'ai pris conscience du fait que la stratégie ne doit pas être un sujet restrictif. Ce n'est pas une discipline, encore moins des outils. Ce n'est pas l'un des sujets, elle n'est pas cantonnée à un certain type de questions. L'objet de la stratégie, c'est la vie de l'entreprise. Elle est partout !

Et la destination n'est plus en soi une question. Ou disons, ce n'est plus LA question. Ce n'est plus le sujet. La stratégie n'a pas comme fonction première de nous dire où aller. Il y a quelque chose de fictif à cela, en tout cas si on s'y résume, si on s'y limite. Nous sommes en « *strategizing* » !

– *Cela suit votre approche de l'organisation qui, depuis vos débuts à l'OCP, est de type « organizing ».*

– Oui. Nous sommes dans une approche résolument constructiviste. On ne définit pas une stratégie. La bonne stratégie, c'est celle que l'on découvre. Pas au sens du voile qu'on lève sur quelque chose d'existant, mais au sens d'une construction progressive.

– *Dans le fil de cette idée assez ancienne disant qu'il n'y a pas de one best way...*

– Pas tout à fait. Ce n'est pas seulement qu'il n'y a pas un unique et un meilleur chemin, et qu'il faudrait le révéler. C'est aussi que la stratégie ne se trouve pas au bout du chemin, qui serait celui de la réflexion. Elle EST le chemin, elle est « en chemin ». Elle est la découverte, au sens du fait de découvrir, elle n'est pas ce qu'on découvre.

– *Que dire alors de ce chemin ?*

– Que c'est l'un des terrains d'expression du management. C'est l'art du management. Que c'est ce qu'il reste une fois qu'on s'est débarrassé des outils, dont il ne faut pas être prisonniers, car ils nous ramènent irrémédiablement à cette approche très restrictive que j'évoquais. Ils ont tendance à éteindre les valeurs et les principes qui doivent nous guider sur ce chemin. Or il ne faut perdre ni le sens et l'intention (*Nyia*), ni le souffle (*Nefs*). Du moins si on considère que la stratégie ne vaut que par la capacité de transformation qu'elle génère, qu'elle soutient. On est bien d'accord sur cet axiome de base ?

– *Oui, on est bien d'accord !*

– Alors qu'est-ce qui va donner aux gens le souffle d'y aller, si ce n'est d'y trouver une résonance personnelle ? Et cela, les outils classiques nous en éloignent.

– *Juste, pour ceux de nos lecteurs qui ne vous connaissent pas, je précise que vous connaissez très bien tous les outils de la stratégie, et que vous avez doté l'OCP de multiples*

compétences analytiques, que ce soit des marchés, des clients, des systèmes de production...

– Oui, il faut connaître les outils, pour mieux savoir s'en servir, ou ne pas s'en servir, savoir jusqu'où s'en servir. L'intérêt de l'outil apparaît lorsque l'on commence à comprendre le réflexe de la main qui le tient. L'intérêt du *benchmark*, c'est de nous rappeler que nous ne sommes pas seuls, que les autres sont une source de savoir, ce n'est pas de nous donner des réponses venant de l'extérieur. C'est pourquoi son usage doit être très maîtrisé. L'essentiel, c'est le mode de pensée que l'on élabore, et cela se fait avec les gens de l'entreprise.

– *Vous avez dit « ce qui va donner aux gens le souffle d'y aller » et vous avez parlé de « résonance personnelle ».*

– Oui, c'est pourquoi dans ce chemin de la réflexion stratégique, il doit y avoir place à la fois pour le cognitif et pour l'émotionnel. Les deux dimensions sont aussi essentielles. Et il est dangereux de se passer de l'une ou de l'autre.

– *Avec plutôt un risque de voir prédominer la dimension purement cognitive.*

– Oui et non. Il y a tout un courant de coachs, essentiels par ailleurs, qui poussent à ce que la réflexion soit fondée sur les perceptions. Je leur dis que tout n'est pas représentation, qu'il y a des faits, des réalités qui sont à nommer, ainsi que des façons de raisonner qui fondent tout autant la réflexion que les perceptions et les émotions. Il est stérile et parfois dangereux d'opposer les deux, ou comme je le disais de se priver de l'un ou de l'autre. Il faut un chemin de la pensée stratégique qui les intègre, qui évite ou réduise les dissonances entre le cognitif et l'émotionnel. Car c'est là que naît de la

violence, lorsque la tension est trop forte entre le rationnel et l'émotionnel.

– *Ce qui signifie que ce chemin, cette réflexion stratégique est d'abord et avant tout le fait de personnes ?*

– Oui. Voilà un an et demi que nous avons repris le travail de réflexion stratégique au niveau de l'équipe de direction, que j'ai pour l'occasion à nouveau élargie. Nous y travaillons beaucoup et ce n'est pas facile.

– *J'aimerais développer ce que vous dites juste là : « Ce n'est pas facile »...*

– Effectivement, ce n'est pas facile. Ce n'est pas facile individuellement, et ce n'est pas facile collectivement. Et rien ne sert d'aller plus vite que la musique. Les questions sont nouvelles, doivent être nouvelles parce que l'entreprise a bougé. Nous devons penser autrement, ouvrir les champs de possibles, et nous devons construire des voies, produire des repères qui guident l'action, qui guident les acteurs. Qui rassemblent également, qui font l'unité d'un groupe aux multiples activités, un groupe porté par des dynamiques de diversification et par des transformations organisationnelles fortes. Je parle là de l'OCP.

– *Du coup, et c'est je pense chez vous une constante depuis quinze ans, tout ce travail stratégique, au long cours, ne se traduit pas dans un support unique et figé.*

– Absolument. La réflexion stratégique produit des éléments structurants et cohérents. Mais elle produit aussi, et régulièrement, des questions nouvelles, ou une nouvelle façon de poser des questions sur des sujets qui sont toujours à l'agenda, comme le fonctionnement de groupe. Ces nouvelles questions peuvent à la marge faire évoluer certains des repères. On est dans une pensée qui évolue, mais sans vraiment se renier, ou opérer des virages

à 180°. Il faut nommer cette pensée qui se construit, mais ne surtout pas la figer.

– *Je témoigne souvent auprès des gens avec qui je travaille ou que je rencontre du fait que l'OCP est un lieu d'intense réflexion stratégique, mais que c'est aussi l'une des très rares entreprises de cette taille dont on puisse dire que la presque quasi-totalité des collaborateurs connaissent les grandes lignes de la stratégie. Et ce sans qu'il y ait un unique document de communication. Et alors que, comme vous nous le dites, cette stratégie est toujours un objet de travail.*

– La pensée stratégique doit être partagée, sans quoi elle n'a aucun sens. Lorsque des membres d'autres entreprises nous rendent visite, ce sont souvent des acteurs de terrain qui leur exposent notre stratégie, leur compréhension de notre stratégie, avec leurs mots. Il faut que les acteurs de l'entreprise à tous niveaux aient leur marge d'interprétation, qu'ils aient eux-mêmes une réflexion stratégique. La métaphore qui me vient est celle d'une approche fractale. Mais pour cela, il faut que nous soyons nous-mêmes, les équipes dirigeantes, très au clair entre nous.

– *D'où l'intensité du travail de réflexion stratégique. Son exigence aussi. À nouveau, pour les lecteurs qui ne vous connaissent pas, je dois dire à quel point vous êtes vigilant à la rigueur de la pensée. Ce que j'entends aujourd'hui, c'est que cette rigueur s'exprime dans un cadre qui a lui-même évolué dans sa façon d'appréhender la stratégie. Ce qui inviterait à dire qu'il y a également un chemin de « la méthode », au sens noble. Cette dimension « méta » à laquelle je sais que vous tenez.*

– Oui, si on pense un objet, un sujet, nécessairement on doit penser la façon de le penser.



REMERCIEMENTS

Être lu est un privilège. Aussi le premier remerciement est pour le lecteur arrivé jusqu'à ces pages. On aimerait le connaître, discuter avec lui de ses réactions, tirer le fil, où qu'il emmène. Mais, alors que l'écriture fait apparaître le livre, la lecture fait disparaître l'auteur, même s'il y résiste, jusque dans ces dernières pages. C'est un paradoxe assumé, et ce qui l'emporte c'est l'espoir – la vanité? – d'avoir apporté quelque chose à quelqu'un, ou plus simplement d'avoir partagé quelque chose avec quelqu'un.

Comme l'entreprise, le livre est un « carrefour de représentations ». Mais ramené à sa dimension première, subatomique, ce n'est qu'un amas de mots. Comment remercier à leur juste valeur les premiers relecteurs du bazar qui leur a été soumis? Ils ont contribué par un travail d'une grande générosité à articuler ces mots pour que

l'amas prenne une forme décente. Un profond merci à Hervé Chastel, Alexandre Chenet, Michel Croset, Ute de Greslan-Blouin, Jean-François Martin, Thierry Picq, Fabienne Raulet et Nathalie Raulet-Croset.

Enfin, grand merci à ceux qui ont pris eux-mêmes la plume ! Ils ont accepté cette carte blanche qui leur était offerte, comme un cadeau dont ils se seraient bien passés. C'est eux qui ont fait à ce livre le cadeau d'en écrire les dernières lignes.

Alexandre Chenet

Conception graphique, responsable d'édition et de production

Cécile Beaucourt et Aurélie Dombes

Correction

© Int & Dyn – Pascal Croset

Dépôt légal : 2^e trimestre 2021

ISBN : 978-2-9559131-4-7

Imprimé en juin 2021

par La Source d'Or (France)

Les éditions Int & Dyn sont une création de **intodyn**