

Comment se fabrique une stratégie : chasse gardée de spécialistes ou confrontation de points de vue ? Analyses et entretiens, ou intuitions et créativité ? On porte aux nues – ou on voue aux gémonies – des gourous, une méthode miracle,

ou encore le bon sens du terrain et la puissance de l'intelligence collective. Au-delà des modes, comment réunir et doser les ingrédients d'une stratégie qui appuie sur les bons leviers, mobilise les équipes et, surtout, s'avère gagnante ?

Par **Eléonor Simiu**

LA STRATÉGIE UN SPORT CO ?

Pendant dix ans, j'ai été consultante puis directrice d'étude dans le conseil en stratégie. Mon travail consistait à mener des analyses, réaliser des entretiens, rédiger un rapport et émettre des recommandations sur la stratégie de mes clients. Ces dernières années, au fil des missions menées avec mes associés, j'ai peu à peu fait évoluer mon métier. Nous apportons à nos clients des bases sur les concepts, des processus, une aide à la formulation mais ce sont bien eux qui portent le contenu du diagnostic, de la ligne stratégique, du plan d'action. Les comptes-rendus sont moins léchés, les analyses moins exhaustives. Il n'empêche. Une approche collective de la stratégie présente de nombreux avantages.

Penser pour les autres

Le premier intérêt, c'est de sortir de son silo, d'enrichir la compréhension de chacun, de mettre en commun les expériences, les façons de

voir, de s'entraider. Comme l'explique Valérie Clech, DRH de l'entreprise spécialisée dans la valorisation de pratiques durables Ecocert, « d'habitude chacun travaille dans son coin et présente aux autres, au moment des réunions de Comex, la stratégie de sa fonction. Comme on présente quelque chose de fini, on ne se challenge pas beaucoup. Mais quand on prend le temps d'élaborer en commun la stratégie, les différences d'opinion s'expriment plus

On dépasse la confrontation parce qu'on appréhende la logique d'ensemble. On comprend mieux les arbitrages dans l'allocation des moyens.

facilement ». Yves Brouchet, Directeur Général du leader des stations de lavage auto Eléphant Bleu, exprime ainsi les bénéfices d'un travail en commun du Comex sur les axes stratégiques : « On

mélange les compétences, on ouvre les esprits hors de leur champ de vision. On ne pense pas seulement à sa spécialité, son service. On est obligé de penser pour les autres. »

S'aligner sur les arbitrages difficiles

Le deuxième apport d'une démarche participative c'est que cela pousse à se hisser à un niveau de Direction Générale. Cela peut paraître surprenant, mais même au niveau d'un comité exécutif, les

n'investit jamais chez moi », ou encore « moi j'ai besoin de ça - tant de budget, tant de personnes - sinon je n'arrive pas à fonctionner. » En définissant ensemble le plan stratégique, en le chiffrant ensemble à grosses mailles, on s'extrait des logiques territoriales, on s'aligne progressivement ». Le directeur technique d'Ecocert, Jérémie Vidal, complète : « on dépasse la confrontation parce qu'on appréhende la logique d'ensemble. Cela permet de mieux comprendre les arbitrages dans l'allocation des moyens. On est plus à même d'accepter des changements de priorité, d'accepter quand ça atteint notre périmètre de responsabilité, plus enclin à faire des efforts. On sait que c'est en équipe qu'on gagnera. »

S'approprier la stratégie

Le troisième intérêt d'une démarche collective, c'est la compréhension, la conviction qu'on mûrit ensemble, et l'engagement