

La stratégie sert-elle encore de boussole ?

L'idée de ce livre a cheminé depuis la création en 2014 de mon blog le « Gaillard Avant » destiné aux praticiens qui vivent sur le terrain les projets avec les directions, les collaborateurs, les intrapreneurs et entrepreneurs. Le but est de les aider à y voir plus clair sur l'utilité des démarches stratégiques : la stratégie est-elle moribonde ou a-t-elle encore un sens, une utilité ? Peut-elle être réformée ? Comment réaliser des conversations à forte valeur pour l'animer ?

Mon vécu montre plusieurs confusions sur la véritable nature d'une approche stratégique et sur ses conditions de succès. Abandonner toute stratégie ou la réduire à une simple planification « technocratique » revient à se laisser porter par les vents et les courants là où ils nous mènent. Certes, vivre une aventure peut être le bon objectif mais même là, la stratégie sous réserve d'être réformée restera très utile pour s'orienter, anticiper, s'adapter, prendre du recul, évaluer ses progrès et celles des autres, et aboutir sereinement à se réaliser.

Certes, la stratégie a perdu de sa superbe, **3 « chamboule-tout »** à l'œuvre dans les océans **l'ont fait tomber de son piédestal** : les mutations rapides des business models et des systèmes productifs territoriaux, une révolution culturelle autour des réseaux de valeur, et surtout, des rapports sociaux où les émotions jouent un rôle important, entraînant en cascade des remises en cause permanentes. Des singularités « métier » très structurantes qui nous servaient jusque-là, à tous, de pères et de fondements sont de fait fortement bousculées.

Les 3 « chamboule-tout » de vos stratégies

- **Mutations rapides des business models** : l'alchimie du succès d'hier parfois contre-productive pour demain à revisiter, à enrichir, à modifier, et dans tous les cas à challenger.
- **Révolution culturelle** au cœur des organisations et impactant la société tout entière : nouveaux rapports à l'autorité, à la hiérarchie, des routines et des rituels nouveaux, envies et émotions à mieux intégrer, remise en cause permanente des modèles de développement, de profit, coconstruction souhaitée du réseau de valeur, exigences posées sur la nature des missions, l'orientation sociale et environnementale.
- **Remises en cause permanentes des singularités « métier »** issues de l'expérience, qui étaient jusque-là une « boussole » pour les équipes et leurs managers.

Une kyrielle de tentatives sont déjà en cours pour adapter les bateaux et marins aux nouveaux enjeux de la mer : remise en cause des plans de navigation génériques tout faits, d'une planification trop rigide ; nouvelles approches, notamment « agiles », souvent vécues en opposition par ses promoteurs avec les concepts stratégiques. Nous y reviendrons.

Le fil rouge de ce livre, « bleu » en l'occurrence, sera de vous préparer à ce qui vous attend et d'actualiser les fondements de cette discipline.

Sous réserve de sortir des mythes et postures véhiculés parfois par les stratèges eux-mêmes, cette croisière en équipage vous permettra de mieux comprendre comment il faut interpréter ce que la palette d'outils anciens et récents peut apporter, **à condition** de l'enrichir de nouvelles approches et d'en identifier les présupposés inutiles.

Nous embarquerons, cher lecteur ou lectrice, pour une croisière en trois conversations sur le gaillard d'avant, qui porteront sur les questionnements suivants :

- La stratégie a-t-elle encore un sens ?
- La stratégie peut-elle être réformée et hybridée ?
- Comment mettre en place une approche hybride chez vos clients, auprès de vos collaborateurs et dans la définition de vos business models ?

Nous ferons un petit tour de ces pratiques, en plein bouleversement, et, comme dans toute bonne régata, nous commencerons par un briefing et une feuille de navigation.

Cette croisière a vocation à vous aider dans vos futures conversations stratégiques avec chaque partie prenante et détaillera la stratégie hybride et la façon de la mettre en place.

Let's go! Welcome on board!

Agir depuis un « gaillard d'avant » ?

Le « gaillard d'avant » **est la partie d'un bateau qui s'étend de l'avant de la coque au premier quart du navire**. À cet endroit précis, on vit pleinement la griserie de la vitesse et ressent la sensation des embruns, tout en prenant en cas de tempête des paquets de mer.

De là, on peut ramener la voile d'avant pour réduire la toile, y mettre une nouvelle, choisir de rétablir l'équilibre du bateau ou gagner en vitesse. Certains gaillards d'avant arborent fièrement une figure de proue¹ destinée au choix « à faire peur aux autres bateaux » ou « à leur montrer ses plus beaux attraits ».

À défaut de vigie sur le mât², **il permet de voir en anticipé les récifs à venir et les terres fertiles qui pointent à l'horizon**. Il est souvent redouté, car très physique et technique. En course moderne, la personne qui y officie s'appelle le numéro 1, tout est dit : de là, il envoie le spi³, véritable turbo du voilier. Bien entendu, on peut aussi y jeter l'ancre.

Bref, un endroit plein de vie et de fureur, souvent plus en hauteur que le reste du bateau.

Or, prendre de la hauteur tout en gardant les pieds bien ancrés sur le pont est précisément ce que doit faire un stratège.

Certains pourtant préfèrent rester dans le carré arrière, là où se tient l'équipage à l'abri. Posture à mon sens très dommageable qui nuit bien entendu à la discipline, qui s'est parfois recroquevillée sur elle-même, qu'ils adoptent sans chercher à comprendre les évolutions récentes,

1. Sirènes dénudées ou hommes barbus avec l'air patibulaire ou joyeux.

2. Marin qui était en général posté dans une sorte de panier autour du mât.

3. La belle voile colorée et gonflée qui orne les bateaux de course par vent arrière notamment.

LA STRATÉGIE A-T-ELLE ENCORE UN SENS ?

sans pouvoir s'appuyer sur le capital issu des enseignements de grands anciens, sans confronter leurs vues avec d'autres disciplines ou converser avec la réalité sur le terrain, seule condition pour aider à faire les bons choix.

Or, toute réussite en mer nécessite de faire coopérer les différentes parties du bateau et de surtout motiver tous ceux qui sont à bord sur la finalité de la navigation.

De plus, dans le monde économique international dans lequel nous vivons, **nous sommes tous dans le même bateau**, confrontés à des problématiques similaires.

Convertissons ici en toute humilité pour partager quelques-unes des leçons croisées de l'expérience pour aider les navigateurs à amener le bateau au bon port, en le dotant de bonnes voiles et en assurant leur bonne utilisation, ce qui nécessite de converser sur la meilleure façon de tenir bon sur le gaillard d'avant.

Selon leurs envies ou appétences, tous les skippers et leurs équipages y trouveront quelques clés pour des croisières ou des courses, afin de les rendre les plus passionnantes dans des conditions de navigation les plus adaptées et optimales possibles.

La mer, terre de stratégies et de cartes

Ptolémée face à un espace inconnu

« La mer est restée longtemps l'espace des merveilles, avec ses tempêtes horribles et ses formidables cétacés, ses coups de vent imprévisibles et ses redoutables calmes plats. Mais en même temps, une fois la peur vaincue, la mer offre à l'homme un espace illimité et sans obstacle où tracer librement sa route. **Espace hostile, la mer est en même temps l'espace indifférencié et uni où la théorie épouse le plus exactement la pratique.** C'est une bien grande subtilité », indiquait Pierre Médine dans *L'Art de naviguer*, vade-mecum de la Renaissance pour les marins et leurs capitaines.

Armés d'un compas et de cartes appelées « portulans », ils affrontaient l'océan. Purement empiriques et ignorant tout du système de projection, les cartes, au départ partielles et par conséquent extensibles, comportaient à cette époque **un dessin** partant d'une rose des vents, **des écritures** pour préciser des contours de côte et **une mesure** pour décrire partiellement ou totalement le monde connu (le reste est *terra incognita*). Fondée sur la pratique et l'expérience, la cartographie est évolutive, ouverte. Son histoire a convergé au fur et à mesure de sa sophistication insensiblement vers l'extension des nouveaux mondes.

Ptolémée, constructeur du fameux Phare d'Alexandrie, même s'il croyait que la terre était au centre de l'univers, lança une première salve de descriptions cartographiques innovantes dès le II^e siècle, dans son ouvrage *La géographie*, redécouvert ensuite à la Renaissance.

Mercator innove face à la rotondité du monde

Ptolémée fut suivi au XVI^e siècle par l'ingénieur **Mercator**, cartographe hollandais initié par Copernic à la rotondité terrestre, qui créa la « projection Mercator », une mappemonde en dix-huit feuillets révélée en 1569. Son invention fournit enfin... aux navigateurs une réelle description des contours des terres en conservant les angles sur la carte⁴. Elle permettait d'exprimer la géographie dans ses proportions véritables. Particulièrement intéressant pour les marins !

Mercator était aussi homme d'affaires avec un atelier qui fabriquait en grand nombre, **notamment pour Charles Quint, des « globes célestes » et « terrestres » plus précis que tous ceux qui existaient à l'époque.**

Ces objets nécessitaient des heures de travail à façon⁵ et étaient pour l'époque fabriqués presque en série (cinq cents sont même parvenus en état jusqu'à nous).

Ils décrivaient les terres du monde connu et **essayaient déjà de matérialiser l'inconnu**. Ces globes exhaustifs sur ce que l'époque connaissait déjà, parfaits, détaillés là où c'était possible, matérialisaient à eux seuls cette obsession **de posséder un guide pour décrypter le monde. Une réponse tangible** au besoin irréprensible de l'homme de s'orienter et de comprendre.

Grâce à l'imprimerie, l'Europe devient au XVI^e siècle le centre d'information et de diffusion de ces cartes géographiques. En mer, les marins utilisaient les cartes et leurs compas pour tracer leur chemin et arpenter de nouveaux territoires, tout en se rassurant pour les territoires bien connus.

L'homme a toujours voulu savoir se situer et cartographier son environnement : avoir des points d'appui, pouvoir mesurer ce qu'il lui reste à inventer et/ou à découvrir.

4. La distance entre les parallèles augmente avec la latitude et les méridiens sont espacés régulièrement en longitude.

5. Façonné : réalisé à partir d'une matière première fournie par un commanditaire à un prestataire, le façonneur.

Au-delà du rêve autour des actions à mener pour découvrir le monde, **les acheteurs prenaient aussi la liberté de personnaliser leur propre globe terrestre**, en y ajoutant leurs noms sur les parties moins connues, voire inconnues ou restées vierges.

Les nobles rêvaient sûrement de planter leurs drapeaux sur ces fameuses terres inconnues, dont les marins faisaient des récits mi-fantasques mi-inquiétants. Compte tenu du prix élevé de ces objets, **les globes terrestres servaient à illustrer le pouvoir, la flamboyance et la richesse de leur propriétaire.**

Des dessins de monstres marins inquiétants ou de monstres terriens qui l'étaient tout autant complétaient **une vision finalement assez « artistique »** de la réalité (mais ô combien enthousiasmante ou inspirante) **et représentaient une projection de qualité dans le futur** par définition inconnu.

Terre d'inspiration pour les concepts stratégiques

La mer est à l'origine de beaucoup de concepts et d'approches en matière de stratégie mais pas que. Le premier concept qui doit venir peut-être à votre esprit, cher lecteur ou lectrice, est bien entendu les fameux « **océans bleus** », invoqués par **W. Chan Kim⁶ et Renée Mauborgne⁷.**

Nous y voilà toujours quelque cinq cents ans plus tard : aller en repérage de terres inconnues, espaces stratégiques non disputés. L'outil principal pour atteindre cette félicité est « **l'innovation valeur** », saut qualitatif intrinsèque pour innover et apporter de la valeur stratégique. Nous y reviendrons dans la suite de ce livre. Et à terre ? L'homme, de retour chez lui, a essayé de conserver le souvenir du caractère maritime de la civilisation.

Autour de la Méditerranée, **une boussole souvent positionnée au centre des jardins antiques** avait certes la fonction de donner l'heure au soleil mais surtout, tourner autour permettait aux visiteurs d'admirer l'ensemble des éléments clés du jardin à chaque période de son cycle de végétation.

6. *Tenant de la chaire du BCG à L'INSEAD.*

7. *Professeur de stratégie à L'INSEAD en 2009.*

LA STRATÉGIE A-T-ELLE ENCORE UN SENS ?

Une manière de rappeler aussi aux marins que chaque moment de la journée en change l'exposition de ses « atours », et tout peut changer selon le moment vécu.

Au-delà de ces fonctions très précises, la boussole devait également attirer la clémence des dieux sur la maisonnée (« la bonne étoile ») et assurer que le temps qui passe soit propice aux évolutions favorables (« la chance »).

Des cartes qui embrassent le réel connu ou inconnu

« Pouvoir embrasser à la fois le réel déjà connu et l'inconnu » est l'objet des cartes marines comme de la stratégie.

Pouvoir à chaque fois tracer le chemin le plus optimal servant de référence pour mieux s'adapter aux conditions rencontrées. Ces évolutions et l'utilisation systématique de ces outils ont permis aux civilisations grecque et romaine de rayonner et d'inventer de nouvelles formes de vie en société.

En Hollande, l'élaboration, l'utilisation, la forme, la possibilité de personnaliser les cartes de manière régulière étaient considérées comme déterminantes dans la réussite d'une expédition.

Mercator se permettait même de retoucher les cartes de Ptolémée pour les adapter à son époque! Au contraire des autres nations maritimes européennes, la Hollande diffusa la cartographie au-delà des commanditaires directs. La diffusion de cette connaissance cartographique servit à asseoir sa domination sur les mers.

Atouts incontestables dans l'économie de cette époque, les outils maritimes sont en quelque sorte des facteurs clés de succès adossés à une différenciation forte.

Michael Porter⁸ aurait dit, à leur sujet, qu'ils constitueraient une véritable barrière à l'entrée par rapport aux autres nations maritimes.

8. Professeur de stratégie à Harvard, auteur en 1980 de *Choix stratégiques et concurrence*.

Des « compétences stratégiques fondamentales » auraient sûrement complété **Gary Hamel**⁹, et **Coimbatore Krishnao Prahalad**¹⁰.

Les fameuses « **core competencies** » : ce que l'on fait mieux que les autres, des racines qui servent à irriguer et à stabiliser la croissance de l'arbre (symbole du développement de l'entreprise).

Illustration

La célèbre Compagnie néerlandaise des Indes orientales, créée au XVII^e siècle et maîtresse des mers, en atteste.

En deux siècles d'existence, la compagnie arma environ 4 700 navires (dont 3 000 au XVIII^e siècle), fit voyager un million d'Européens. À la fin du XVII^e siècle, 8 000 marins œuvraient sur 100 à 160 navires. Elle comptait 80 000 employés en 1735 et 150 000 en 1788 selon les sources de l'époque. Elle était dotée, à sa création, d'un capital de 6,5 millions de florins, dix fois plus que sa concurrente anglaise.

Alors que le capitalisme n'était encore qu'en gestation dans un monde féodal, la Compagnie a inspiré plusieurs grandes caractéristiques actuelles : le modèle de la société anonyme émettant des actions et obligations ainsi que le modèle de la multinationale implantée dans des pays à l'autre bout du monde (en 1788), cotée en Bourse et distribuant des dividendes¹¹.

Les globes célestes de Mercator, représentant les terres du monde que les nobles rêvaient de découvrir, sont le symbole matériel de cette envie « irrépressible » de mieux visualiser comment parcourir la surface de la mer et enrichir leur terre d'origine souvent en affrontement avec d'autres (les océans rouges ?).

La technologie dominante à une époque détermine par conséquent une partie de notre rapport au monde et aux choses.

Les outils d'orientation dans le vaste monde restent essentiels pour impulser des avancées, des percées favorables et fournir une plus grande qualité de valeur à tous.

9. *Stratège à la London Business School et à l'université du Michigan.*

10. *Physicien et docteur (Harvard), coauteur du livre Conquête du futur.*

11. *Sources : Fernand Braudel et Michel Beaud.*

LA STRATÉGIE A-T-ELLE ENCORE UN SENS ?

Détrônées par le GPS¹², les cartes stratégiques sont souvent jugées comme une pratique obsolète ou digne des livres d'histoire.

Et pourtant, le digital s'est bien appuyé sur cet acquis pour enrichir ses outils actuels!

Fortement remises en question, les pratiques stratégiques sont de même challengées par les dirigeants et leurs collaborateurs, tant en conception qu'en contenu, que sur leurs pratiques ou même leurs résultats... Le monde est fou!

Synthèse

Dans notre monde d'aujourd'hui, que doivent faire le capitaine, le skipper, le marin, le mousse, les équipages et les hommes à terre ?

Doivent-ils continuer de voir la stratégie comme un indispensable guide vers le bon chemin, porteur de sens pour se rassurer sur leurs choix ou leurs options ?

Ou doivent-ils avancer sans boussole et dessiner au doigt mouillé leur futur et pour quel type de voyages ?

12. Global Positioning System, mis au point par l'US Navy dans les années cinquante, à base de technologie spatiale et diffusée au grand public par Garmin à partir de 1990 et Google Maps lancée en février 2005.