

Sur la genèse de ce livre

Un frêle Arabe se promène dans les rues de Séville dans le sud de l'Espagne, écrasé par la chaleur: il sourit. Il est épuisé par sa longue marche depuis l'Inde qu'il avait quittée quelques siècles auparavant : mais il sourit. Il porte un secret dans son cœur: une fois révélé au monde, en cette fin du premier millénaire, le cours de l'humanité sera changé pour toujours...

Ce secret s'appelle cipher: il apparaîtra comme la plus grande révolution de l'ère moderne! Cipher est le terme arabe qui signifie vide et fait référence aux colonnes vides des abaqués de comptage : nous connaissons désormais ce concept dans le monde occidental comme le nombre « zéro »!

Mais le concept de « zéro » était difficile à appréhender pour les personnes qui avaient utilisé le comptage uniquement pour garder une trace du nombre d'animaux tués ou du nombre de jours écoulés, de plus, dans une civilisation se considérant comme la plus avancée de la planète (encore plate à l'époque) dans toute l'histoire de l'humanité, et ayant élevé la maîtrise des chiffres romains (I, V, X...) au rang de science sacrée! Il n'y avait aucun besoin d'un nouveau concept de comptage qui ne comptait... rien!

Le système de numérotation indo-arabe a provoqué une résistance si intense et si viscérale qu'il lui faudra près de 500 ans (en utilisant le maudit cipher) pour être adopté largement en Europe! Et notre monde en fut révolutionné...

En octobre 2014, je fus invité à une conférence pour élaborer la nouvelle stratégie du groupe coté en Bourse pour lequel je travaillais en tant que directeur général, avec les 50 autres principaux dirigeants du groupe : le P.-D.G. qui venait de rejoindre la société souhaitait construire une stratégie ambitieuse pour inaugurer son nouveau mandat.

Je me sentis très honoré car c'était la première fois de ma carrière que je participais à un événement d'une telle ampleur : j'avais l'impression d'entrer dans la cour des grands. Après avoir élaboré des stratégies pour plusieurs entreprises dirigées au cours des 10 années précédentes en utilisant les outils stratégiques de base appris à l'ICG1, cette opportunité allait me permettre d'accéder à un niveau de professionnalisme bien supérieur. J'étais particulièrement enthousiasmé par cette perspective.

En préparation de cette réunion, un travail considérable avait été entamé pendant plusieurs semaines pour rassembler en interne toutes sortes d'informations sur les marchés, les produits et la concurrence. Le groupe avait également acheté plusieurs études de marchés auprès de sociétés externes. Étant moi-même relativement nouveau dans le groupe, j'étais un peu inquiet et sceptique sur ma capacité à contribuer concrètement à ce processus d'envergure parmi tant d'experts éminents.

Je demandais si des événements d'une telle ambition avaient déjà eu lieu dans ce groupe et si oui, quels en avaient été les résultats : j'eus confirmation que des stratégies avaient été élaborées en 2005 et 2010, mais je sentis une grande réticence de la part de mes collègues à en partager les détails, et pour cause...

La stratégie de 2005 avait pour ambition d'accroître les ventes de 100 % au cours des cinq années à venir et les profits de 150 % sur la même période soit en 2010. Le travail dans son ensemble était extrêmement bien documenté et construit selon 3 axes principaux : augmenter l'intimité avec les clients pour développer les ventes, accélérer le développement de nouveaux produits haut de gamme pour améliorer la différenciation et déployer l'excellence opérationnelle pour augmenter les marges. Plusieurs initiatives tactiques à court terme avaient été élaborées avec un niveau de détail particulièrement élevé. Toutes ces initiatives étaient parfaitement logiques, mais je n'ai pas trouvé les informations de base que j'espérais découvrir dans une stratégie : sur quels marchés avions-nous décidé de jouer ? Quels étaient les facteurs clés de succès sur ces marchés ? Comment allions-nous séquencer le travail pour attaquer ces marchés ? Quelles capacités étaient nécessaires ? Etc.

Ce premier constat d'un manque évident d'amplitude dans l'approche stratégique, m'amena à m'interroger sur une autre dimension de la

1. ICG : Institut du Contrôle de Gestion.

stratégie : quelle méthode et quels outils étaient utilisés pour piloter la planification stratégique du groupe ? La réponse fut déconcertante : le groupe ne suivait aucun processus standard, et naviguait à vue, s'appuyant sur des analyses *ad hoc* et le bon sens collectif. Pour quelle raison un groupe aussi puissant, doté de managers aussi compétents, ignorerait-il les outils éprouvés et à sa disposition, pour se contenter de méthodes intelligentes certes, mais limitantes ? La réponse à cette question clé ne me vint que bien des années plus tard...

En 2010, soit 5 ans plus tard, les ventes étaient à peu près les mêmes que 5 ans auparavant mais les bénéfices avaient explosé malgré l'absence de lancement de nouveaux produits majeurs et d'investissements opérationnels conséquents. Comment était-ce arrivé ? Quels étaient les ingrédients de cette performance miraculeuse ? Pourquoi une grande partie de la stratégie semblait-elle ne pas avoir été mise en œuvre ?

Pour des raisons obscures, le forum dédié à la Stratégie 2010 n'a pas analysé ces résultats et ni cherché à apporter de réponses à ces questions cruciales : ma perplexité n'en fut qu'amplifiée.

La stratégie de 2010 avait pour ambition d'accroître les ventes de 100 % au cours des cinq années à venir et le profit de 150 % sur la même période à l'horizon 2015. Les travaux ont de nouveau été extrêmement bien documentés et construits selon trois initiatives principales: augmenter l'intimité avec les clients pour développer les ventes, accélérer le développement de nouveaux produits haut de gamme pour améliorer la différenciation et déployer l'excellence opérationnelle pour augmenter les marges!!!!

... comprendre le mécanisme invisible qui transforme systématiquement une profusion d'intelligence en déchets inestimables...

En 2014, les ventes étaient à peu près les mêmes que 4 ans auparavant, et donc 9 ans auparavant également, mais le bénéfice s'était encore amélioré malgré l'absence de lancement de nouveaux produits majeurs et aucun investissement majeur dans les opérations...

En tant que membre de la nouvelle équipe de direction, ma ferme intention était de poser les questions me permettant de comprendre le mécanisme invisible qui transforme systématiquement une profusion d'intelligence en déchets inestimables et de tenter d'y

remédier : malheureusement, il sembla que les questions relatives aux performances passées n'avaient pas leur place, que le processus et l'ordre du jour étaient trop denses et axés sur l'avenir.

J'ai assisté à la conférence sur la stratégie. Les personnes présentes m'ont impressionné par leur haut niveau d'expertise, d'engagement et de compréhension des problèmes auxquels le groupe faisait face. J'ai également perçu que dans de nombreux cas, des discussions importantes étaient entravées par des contraintes de temps et de processus, et constaté que certaines personnes avaient naturellement monopolisé la parole et annihilé le souhait de leurs collègues d'exprimer des points de vue différents.

Malgré les efforts du P.-D.G. pour impulser un vent de changement et la mise en place d'un comité stratégique composé de membres très expérimentés, nous avons établi les mêmes ambitions en matière de ventes (+ 100 %) et de profits (+ 150 %) ainsi qu'une « stratégie » similaire consistant à renforcer l'intimité client pour développer les ventes, accélérer le développement de nouveaux produits haut de gamme pour améliorer la différenciation et déployer l'excellence opérationnelle pour augmenter les marges... autant dire pas de stratégie. Une fois de plus ?

Le P.-D.G. sembla toutefois très satisfait de sa « nouvelle stratégie », nous informant très sérieusement que, grâce aux résultats attendus de cette stratégie, le cours de l'action devrait monter en flèche de 12,86 £ en décembre 2014 à 29,58 £ en décembre 2018 (+ 130 %) faisant ainsi de nous tous des leaders heureux et fortunés.

Fin 2018, 4 ans plus tard, les ventes avaient à peine progressé (seule une acquisition avait permis une légère croissance de celles-ci). Les bénéfices avaient légèrement augmenté, aucun nouveau produit majeur n'avait été lancé, aucun investissement important n'avait été réalisé dans des usines et beaucoup des talents clés avaient quitté le groupe de guerre lasse. De plus le cours de l'action s'était effondré à 9,44 £ soit une baisse de 26 % sous le mandat du P.-D.G. ! Il devait quitter le groupe par la petite porte...

***... ce fiasco a été le cadeau le plus précieux
de ma vie professionnelle.***

Comment notre propre entreprise au sein de ce groupe a-t-elle survécu à ce naufrage collectif ? Existe-t-il des méthodes et outils qui permettent de se soustraire à ce fatalisme stratégique ?

En fait, ce fiasco a été le cadeau le plus précieux de ma vie professionnelle. J'ai tellement appris de cette expérience que j'ai décidé de consacrer une grande partie des étapes suivantes de ma carrière à la réflexion sur la Stratégie d'Entreprise, à la lecture d'un maximum de livres, d'articles, d'essais et de publications consacrés à la stratégie, à l'analyse de programmes de prestigieux MBA et d'essayer plusieurs méthodes différentes (Business Canvas, Blue Ocean, Alignment Method...). En conséquence, j'ai conçu, testé, et perfectionné un nouveau processus de développement de Stratégie d'Entreprise, exhaustif et réellement efficace: SERENDIP. Cela a tellement bien fonctionné à notre modeste niveau de l'organisation que nous sommes rapidement devenus l'entreprise du groupe qui a connu la croissance la plus rapide et la plus rentable pendant plusieurs années (et toujours aujourd'hui). J'ai par la suite changé deux fois de groupe, et appliqué et amélioré SERENDIP avec le même succès que celui rencontré initialement.

La bonne nouvelle pour tous les managers est donc qu'à l'instar de ciphér qui portait en lui les germes d'horizons nouveaux et alléchants, la stratégie, soustraite du joug du scepticisme et de la crainte, recèle en elle la promesse d'ambitions planifiables et accessibles.

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

À ces fins, et au regard à la fois de mon expérience et de l'état de l'art, voici les 9 points fondamentaux qui devront être respectés lors de l'élaboration de la stratégie :

1. Une stratégie d'entreprise est nécessaire pour transformer une vision en un succès industriel.
2. La stratégie doit être conçue pour une exécution réussie.
3. Une stratégie d'entreprise est nécessaire pour transformer une vision en un succès industriel.
4. La stratégie doit être conçue pour une exécution réussie.
5. Choisir les bonnes personnes (compétences, niveaux, fonctions, diversité) pour construire une stratégie est essentiel pour sa pertinence et sa bonne exécution (adhésion, exécutabilité).
6. Avoir le bon processus (équilibre entre exhaustivité de l'analyse et pragmatisme, sélection des outils appropriés, favoriser des discussions fructueuses plutôt que de se concentrer sur le processus...) pour établir une stratégie est crucial pour aligner les parties prenantes internes et optimiser l'intelligence collective.
7. La stratégie doit s'inscrire dans une vision d'ensemble de l'entreprise (groupe, contexte).
8. La planification de la stratégie doit être un exercice en boucle fermée, et la société doit bénéficier des stratégies précédentes et en tirer des leçons.
9. La stratégie doit être engageante, communiquée et soutenue par l'ensemble du groupe.

Introduction

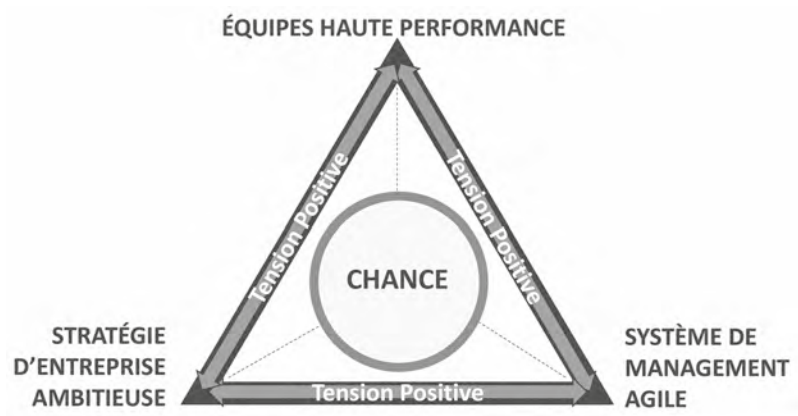
J'ai eu l'immense privilège de diriger deux entreprises remarquables au cours des dix dernières années dans différents secteurs, groupes, pays et cycles économiques mais avec le même syndrome de ventes désespérément stagnantes : dans les deux cas, les ventes ont augmenté de 20 à 30 % sous mon mandat et le bénéfice a grimpé de 40 à 100 %. L'ingrédient principal de cet incroyable succès ?

La CHANCE !

... « **Quand tu veux quelque chose, tout l'Univers conspire à te permettre de réaliser ton désir** »...

J'ai réalisé au cours de ma carrière qu'il n'y avait pas de succès possible sans circonstances favorables : j'ai analysé ce sujet et essayé de comprendre s'il était possible d'optimiser notre capacité à avoir de la chance, de transformer la célèbre citation de Paulo Coelho dans *L'Alchimiste* : « *Quand tu veux quelque chose, tout l'Univers conspire à te permettre de réaliser ton désir* » en réalité concrète. Cela m'a amené à approfondir le concept de Séréndipité qui correspond à la capacité de trouver des circonstances favorables qui ne sont pas nécessairement recherchées grâce au hasard et à la sagacité, puis à en comprendre l'utilité (voir en annexe pour plus d'informations sur la Séréndipité).

La chance est un ingrédient nécessaire. Mais la plupart du temps, cela ne suffit pas : alors que faut-il d'autre pour mener une entreprise à la réussite ?



Tout commence par les salariés: mais contre-intuitivement, vous n'avez pas besoin d'individus exceptionnels pour gagner... vous avez besoin d'excellentes équipes. Ce n'est pas une simple nuance ni un jeu de mots, c'est une distinction majeure. La plupart des groupes, en particulier ceux teintés de la culture individualiste américaine, promeuvent le développement individuel alors que l'attention devrait être axée sur l'amélioration de l'excellence collective. Les affaires sont un sport collectif. Le premier rôle d'un dirigeant devrait être de créer son invincible armée pacifique.

Vous avez ensuite besoin d'un système de management agile, constitué d'un ensemble de processus transversaux dynamiques qui transformera l'intelligence collective et la stratégie en résultats tangibles et durables tout en adaptant en permanence les activités à l'environnement en mutation. Veuillez noter qu'il ne devrait y avoir qu'un système de gestion unique pour l'entreprise, non un système à long terme (stratégie) et un système à court terme (opérations): c'est un piège commun qui doit être évité car il conduit à beaucoup de confusion au sein de l'organisation. Par exemple, j'ai souvent vu des entreprises disposant d'un excellent plan d'action pour leur stratégie suivi directement par l'équipe de direction de l'entreprise ainsi qu'un autre plan d'action pour les autres activités de l'entreprise suivi, lui, par les responsables de site ou fonctionnels: les deux plans avaient deux horizons, deux gouvernances, deux systèmes de gestion mais utilisaient au final les mêmes ressources clés. Celles-ci se retrouvaient fréquemment placées dans une situation où il fallait hiérarchiser entre

les deux plans dans le meilleur des cas ou choisir lequel exécuter dans le pire des cas car un plan était en conflit avec l'autre.

Vous avez également besoin d'une stratégie d'entreprise convaincante qui consiste en une ambition à long terme, exécutable et voulue par tous les employés.

J'ajouterai une dimension très subjective qui est la « tension positive » : au-delà des trois ingrédients principaux du succès mentionnés ci-dessus, le système dans son ensemble doit être constamment soumis à une tension positive c'est-à-dire une injection délibérée de bienveillance, d'attention et de confiance, combinée à une quête systématique d'amélioration et à un rappel constant aux équipes de leur responsabilité dans la bonne marche de leur entreprise.

Cette tension positive encourage les comportements positifs (je vous fais confiance et je prends soin de vous, c'est un environnement sûr, n'hésitez pas à tenter votre chance) et favorise la sérendipité.

Ce livre est constitué de deux parties principales :

- La PARTIE I détaille le processus SERENDIP pas à pas : le lecteur y trouvera tous les éléments nécessaires pour comprendre les enjeux de chaque étape, le travail préparatoire à effectuer, le déroulement des ateliers et réunions, les livrables, etc.
- La PARTIE II fournit des informations complémentaires qui faciliteront la mise en pratique du processus SERENDIP, tels les pièges à éviter, les astuces pour optimiser l'intelligence collective, etc.

Au préalable je souhaite présenter succinctement la méthode SERENDIP et son champ d'application dans les quelques paragraphes qui suivent.

La méthode SERENDIP

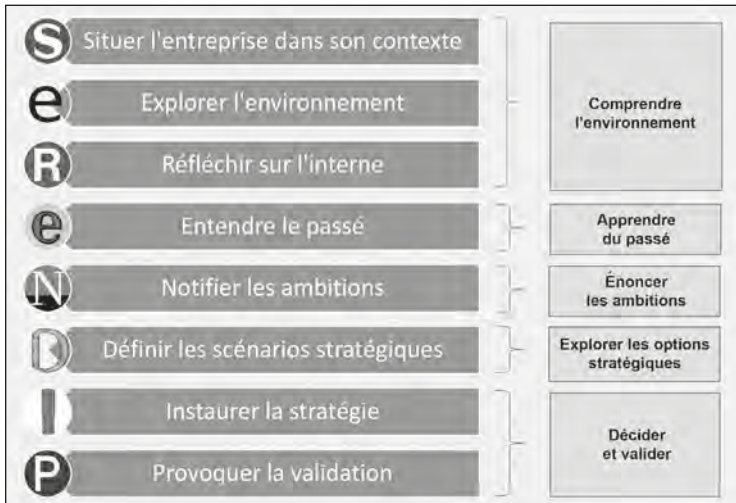
LA CHANCE NE SOURIT QU'ÀUX ESPRITS BIEN PRÉPARÉS.

Louis Pasteur

La sérendipité est la capacité à trouver des circonstances favorables qui ne sont pas nécessairement recherchées, grâce au hasard et à la sagacité, et à en comprendre l'utilité.

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

SERENDIP est le processus en 8 étapes décrit ci-dessous, conçu pour favoriser la pertinence et l'exécutabilité de la stratégie, ainsi que l'émergence de la sérendipité :



Ce processus répond à toutes les questions importantes auxquelles les dirigeants sont confrontés en ce qui concerne la stratégie dans la solitude de leur rôle et en détaillant chaque étape du processus. Il démythifie la dimension sacrée de la stratégie, en fait un exercice pratique et accessible.

SERENDIP intègre des connaissances techniques sur l'état de l'art dans le domaine de la stratégie, par exemple, quels sont les meilleurs outils à utiliser et dans quel contexte. Au-delà, il inclut la dimension humaine essentielle pour transformer l'intelligence collective en performance concrète, en préconisant, par exemple, qui devrait être impliqué dans le processus, et comment créer un climat de confiance propice à l'engagement des équipes.