Kea & Partners
Transformation consulting

LA REVUE



Se réinventer par **la stratégie créative**

Réinventer France 3
entretien avec **Geneviève Giard**

L'art comme source d'inspiration
entretien avec **Valérie Bobo**

Le Dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes

Regards croisés sur la prospective
Thierry Gaudin *et* **Ervin Laszlo**

13

mai 2010

The Transformation Alliance

Kea & Partners
Transformation consulting

L'esprit de la Revue

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle. C'est de la matière à penser que nous vous proposons. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

Kea&Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier recyclé Freelife Vellum. Il est certifié par le FSC (Forest Stewardship Council) et par l'Union Européenne (certification Ecolabel). Ces certifications attestent que le papier résulte d'une bonne gestion forestière et que sa fabrication respecte l'environnement (limitation de la pollution atmosphérique et de l'usage de substances dommageables à l'environnement, moindre consommation d'énergie, utilisation de fibres recyclées).

Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.
Usage strictement personnel.
Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.



EDITO

Hervé Lefèvre, Président-Directeur Général
Hervé Baculard, Senior Partner

13

SOMMAIRE

2. Se réinventer par la stratégie créative
article de ***Carine Dartiguepeyrou,***
Directeur, Kea&Partners

9. Réinventer France 3 et transformer la chaîne en un global media
interview de ***Geneviève GIARD,***
Directrice Générale Déléguée de France Télévisions

13. L'art comme source d'inspiration de l'entreprise
interview de ***Valérie Bobo,***
Fondatrice et Directrice de Mona Lisa

15. Le Dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes
article de ***Christine Durroux***
Senior Partner, Kea&Partners

21. Regards croisés sur la prospective
Thierry Gaudin *et* ***Ervin Laszlo,***
Prospectivistes

Réinventer son entreprise suite à des mutations technologiques ou sociétales, comme nous l'évoque Geneviève Giard, directrice générale déléguée de France Télévisions, est une nécessité à laquelle dirigeants et comités de direction sont de plus en plus souvent confrontés.
Une question est donc à l'origine de ce troisième numéro consacré à la stratégie : quand il faut remettre en cause sa vision – et non la revisiter à la marge – peut-on utiliser les méthodes habituelles ?

A chaque objectif sa démarche !

La stratégie créative, décrite par Carine Dartiguepeyrou, permet de changer d'état d'esprit, de chercher d'autres sources d'inspiration, de puiser dans les actifs immatériels de l'entreprise afin de trouver de nouvelles bases et déployer un nouveau modèle à même de résister à un environnement chahuté.

Le dialogue stratégique, décrit par Christine Durroux, est une approche originale pour penser la stratégie à plusieurs, au-delà de l'habituel comité restreint. Elle s'avère très pertinente lorsque les parties prenantes sont nombreuses, que la diversité des compétences est grande et que les spécificités géographiques sont fortes.

Ces deux démarches donnent un nouveau rôle au dirigeant qui, dès lors, peut mieux tirer parti de toutes les énergies disponibles dans l'entreprise, et savoir quand utiliser les méthodes classiques et quand sortir des sentiers battus.

Travailler à de nouvelles démarches stratégiques, c'est aussi s'enrichir d'autres regards. Le regard de l'artiste : Valérie Bobo, fondatrice de Mona Lisa, nous explique ce que les valeurs esthétiques apportent aux entreprises. La vision prospective : Thierry Gaudin et Ervin Laszlo nous offrent deux points de vue différents sur ce qu'est la prospective, comment elle se pratique et en quoi elle enrichit les entreprises.

Bonne lecture !



Se réinventer par la stratégie créative



Un article de
Carine Dartiguepeyrou,
en collaboration avec
Arnaud Gangloff
et Michel Saloff Coste

Depuis la fin 2008, la plupart des entreprises ont continué de travailler leur compétitivité opérationnelle tandis qu'une minorité a profité du contexte pour ***se réinventer*** *réellement. Cependant, la crise que nous pensons systémique et profonde*[1] *offre aux entreprises l'opportunité de s'interroger à nouveau sur leur vision et leur stratégie, leur énergie vitale et leur code génétique, ce que nous appelons* ***le socle stratégique de singularisation****.*

Cet article vient compléter un cycle de réflexion sur « comment cultiver ses différences ». Nous avons d'abord exploré la singularité *comme source de différenciation et* le mimétisme *comme source de compétitivité*[2]*. Nous avons ensuite développé la démarche et les outils de* la stratégie créative[3]*. Dans cet article, nous approfondissons la méthode et les conditions de mise en œuvre de la stratégie créative : quelles sont les grandes étapes,*

Carine Dartiguepeyrou
est Directeur chez Kea&Partners. Elle aide les entreprises à anticiper les évolutions socio-culturelles et technologiques, à développer leurs stratégies créatives et à se transformer.
Elle est co-auteur des ouvrages suivants :
Les horizons du futur (2000),
Le dirigeant du troisième millénaire (2006),
Le DRH du troisième millénaire (2008) et
Prospective d'un monde en mutation (2010).

quels sont les modes d'animation et les types de participants requis et de quel état d'esprit avons-nous besoin ?

La mise en œuvre d'une stratégie créative se réalise en trois phases : l'inspiration, l'aspiration et l'expression. *La dynamique n'est pas linéaire, c'est une* ***démarche itérative*** *dont chaque palier créatif est enrichi de manière constructive. L'état d'esprit n'est donc ni au « je sais mieux faire » ni au « je n'en sais rien » mais est proche de celui du maître artisan qui cherche à polir son travail, à finaliser son grand œuvre.*

Nous illustrerons nos propos à partir d'exemples que nous connaissons et en particulier à partir du cas de France 3 que nous avons accompagné dans sa démarche de transformation en un global media. Nous verrons que la stratégie créative constitue un formidable ***outil d'innovation au service de la transformation des entreprises.*** *Ce cas illustre également la capacité d'une entreprise à se réinventer avec tous ses collaborateurs et à aboutir à un projet très concret. L'interview de Geneviève Giard, directrice générale de France 3, en témoigne (cf. page 9).*

La phase d'inspiration : élargir les possibles

Explorer en interne et en externe les émergences, les tendances, les signaux faibles, les ruptures protéiformes ; découvrir l'imprévisible irrationalité des transformations contemporaines et leurs dynamiques chaotiques.

Comme le démontrent certaines études, la plupart des faillites sont dues à un événement que l'entreprise n'avait pas envisagé. Pour anticiper, l'entreprise doit chercher de l'inspiration dans ce que seront les conditions matérielles, culturelles, sociétales, et même les conditions morales ou spirituelles. De la sorte, non seulement l'avenir aura été préparé, mais il aura été appelé et compris. **Le futur est à créer**. Comme dit Gaston Berger : « Demain ne sera pas comme hier, il sera nouveau et dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer ».

La prospective réclame un effort d'imagination, puisqu'il n'est pas question de déduire le futur du passé. La créativité découle d'un changement de représentation, d'un **nouveau regard** porté sur le monde et l'entreprise. Différents types d'outils permettent de libérer les esprits des automatismes mimétiques et de conditionnement. Les exercices de benchmark sont volontairement mis de côté pour que les collaborateurs consacrent 70 % de leur énergie à créer de la singularité et 30 % à se comparer à l'existant.
Il est nécessaire aussi de s'interroger sur **le sens** de l'entreprise, ses valeurs fondatrices. Ce qui est en jeu, c'est **l'authenticité, la cohérence, la congruence** dans ce qu'il y a de plus profond et de commun entre les valeurs proclamées (institutionnelles, historiques) et les valeurs portées (par les dirigeants, les collaborateurs). Elles sont au cœur de l'identité de l'entreprise, elles permettent d'ancrer la vision et la stratégie de la transformation, et de donner un sens à l'action des collaborateurs.
Dans cette phase d'inspiration, tous les moyens sont bons pour ouvrir les esprits. L'art, le voyage, le détour sont des sources possibles. C'est l'occasion de puiser abondamment dans les «deux marmites», c'est-à-dire les ressources externes et internes

1 - *Prospective d'un monde en mutation*, Carine Dartiguepeyrou (sous la direction de), ouvrage collectif avec, entre autres, les contributions d'Edgar Morin et d'Ervin Laszlo - L'Harmattan, Collection Prospective, 2010
2 - Michel Saloff Coste en collaboration avec Carine Dartiguepeyrou, *Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance*, La Revue de Kea&Partners n°8
3 - Michel Saloff Coste en collaboration avec Carine Dartiguepeyrou, *La stratégie créative*, La Revue de Kea&Partners n°10

à l'entreprise. Par exemple, un biologiste peut être convié pour parler de l'avenir de l'eau et des moyens de stockage naturel, un designer pour voir autrement la fonction d'usage d'un produit, un sémiologue pour décrypter un message, etc. Le fait de repérer et de solliciter les experts internes est également un bon moyen de faire participer les collaborateurs et de valoriser la diversité des talents.

Il est également enrichissant de rechercher **des analogies** dans des secteurs très divers et qui n'ont souvent rien à voir avec l'entreprise en question. Cela permet d'illustrer des processus de transformation profonde. Ce qui compte, c'est moins le secteur que la manière dont l'entreprise s'est transformée. Ces informations sont généralement difficiles à obtenir, il faut pouvoir entrer en relation directe avec les entreprises concernées. Apple, France Telecom ou encore Google sont des cas de réinvention de modèles : Apple s'est diversifié de manière brillante (du Mac à l'iPod, jusqu'à l'iPhone), France Telecom a su engager une transformation majeure et passer du métier des télécommunications à celui d'Internet, Google a créé un modèle économique totalement inédit. Dans le cas de France 3, nous avons pu bénéficier d'une relation proche avec la BBC qui mène depuis plusieurs années un programme de transformation très ambitieux. Nous avons ainsi découvert que la BBC a d'abord misé sur la formation d'un grand nombre de ses managers à l'innovation. Ensuite, le groupe britannique a embrassé l'ère numérique en mixant différents héritages média, dont la radio et la télé. Enfin, la BBC a fait le pari d'intégrer et de pousser très loin les UGC (User Generated Content), c'est-à-dire les contenus générés par les internautes, jusqu'à ce qu'ils représentent un tiers des programmes sur Internet.



Pomme-Oreilles
sculpture de Julie Marcombes

Il est également particulièrement important de s'intéresser aux **évolutions technologiques, économiques, socioculturelles, environnementales et démographiques**. La difficulté réside ici dans le fait de prendre en considération une série d'évolutions qui paraissent a priori loin du train des affaires au quotidien, et d'aller loin dans l'anticipation[4]. En règle générale, les entreprises ne regardent ni assez loin ni assez large ni assez en profondeur. Sans faire de trop grands raccourcis, le secteur du textile s'en tient généralement aux cahiers de style, les industries technologiques ont tendance à négliger les perspectives socioculturelles, les chimistes minimisent les évolutions environnementales, etc. Dans le cas de France 3, en analysant les tendances démographiques et socioculturelles, nous avons trouvé des informations contre-intuitives au premier abord. Par exemple, nous avons découvert une accélération de la pénétration des plus de 55 ans sur le Net, les hommes étant les plus friands d'actualité et de sport tandis que les femmes sont les plus actives en matière de réseau. Ce type d'exercice permet de sortir des sentiers battus, d'élargir les horizons du quotidien des collaborateurs. Ce qui est difficile, c'est de décrypter les véritables évolutions structurelles, de les traduire en données économiques et de les intégrer au niveau stratégique, ce qui est l'objet de la phase suivante, celle de l'aspiration.

La stratégie créative est par définition **un exercice de décloisonnement stratégique** qui vise à se dégager des silos de toutes sortes (géographiques, de métiers, de formations etc.), des baronnies organisationnelles et du corporatisme. Selon les objectifs de l'entreprise, la phase d'inspiration peut être plus ou moins participative. C'est-à-dire que l'exercice de prospective peut être ouvert (une centaine de personnes) ou restreint (une dizaine de personnes).

Le produit fini de cette phase est l'élaboration d'une **vision anticipative et inspirée.** L'expérience montre qu'il n'est pas négligeable d'y passer un certain temps. Celle-ci va en effet, d'une part, nourrir les axes stratégiques de développement de l'entreprise (ce que nous appelons **le socle stratégique de singularisation**) et, d'autre

4 - Carine Dartiguepeyrou, *Du rôle de la prospective, et en particulier de la prospective RH, dans l'innovation et la transformation des entreprises,* Réenchanter le futur, Village mondial, 2009

part, amorcer **la mise en mouvement et le passage à l'action.** Toutes les expériences menées en entreprise montrent que cette phase génère un certain degré d'impatience et qu'aux yeux des dirigeants elle paraît toujours trop longue. Il est cependant essentiel de s'accorder le temps de travailler sur tous les éléments qui vont produire de la singularité, car la puissance de l'action, sa cohérence et son alignement stratégique en dépendent. Dans le cas de France 3, l'exercice d'élaboration de la vision global media s'est fait de manière approfondie et au niveau de la direction générale. Puis, chaque région a mené avec son comité de direction un travail d'appropriation de la vision et de « remontée des pépites », c'est-à-dire des expériences innovantes en matière de global media.

En outre, l'entreprise par ce travail d'inspiration développe sa **capacité à anticiper** et trouve son avance de phase. Le cas de France 3 est là encore intéressant car son avance dans la réflexion en matière de global media lui a permis de nourrir les discussions de la Commission Copé[5].

En conclusion, il est à souligner que cette phase d'inspiration peut susciter de l'angoisse chez certaines personnes. Au sein des entreprises, la prospective n'est pas un exercice mené par n'importe qui. Elle requiert une forte ouverture de l'âme, une curiosité, une capacité de se mouvoir dans la complexité et la transdisciplinarité.



Pomme-papillons
www.lesloupiottes.blogspot.com

La phase d'aspiration : inventer le souhaitable, ce qu'on aspire à devenir

Définir le socle stratégique de singularisation, établir les grands principes du cahier des charges, créer un modèle stratégique original.

La phase d'aspiration est une phase de conception ramassée dans le temps (de un à trois mois) et implique un nombre restreint d'acteurs. Elle poursuit **trois grands objectifs : construire le socle de singularisation, choisir un nombre limité d'axes stratégiques, soigner la gouvernance et le «casting» du projet.**

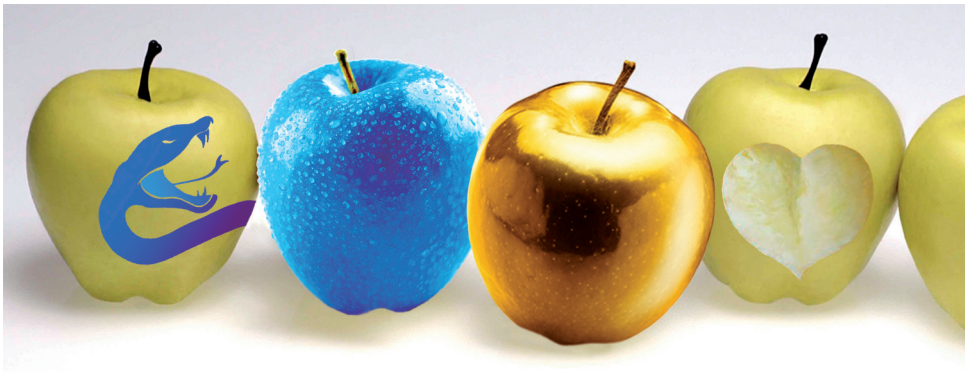
• Premièrement, l'emphase est mise sur la singularité plutôt que sur le mimétisme, de manière à focaliser l'attention sur l'entreprise (et pas uniquement sur ses concurrents). L'objectif est de **construire le socle stratégique de singularisation** qui révèle et ancre la vision dans des éléments opérationnels sur lesquels les acteurs pourront bâtir lors de la phase d'expression. De notre expérience, ces éléments de singularisation se retrouvent souvent dans le champ de l'immatériel, qu'il soit humain, relationnel ou organisationnel. Par exemple, la proximité, le réseau, les valeurs, l'identité, la raison d'être.

• Deuxièmement, après avoir cherché à élargir les possibles dans la phase d'inspiration, celle de l'aspiration vise à resserrer l'éventail, à traduire et à **choisir un nombre limité d'axes stratégiques**. Plus les éléments de singularisation sont précis, fortement adossés aux valeurs de l'entreprise, plus ils donneront naissance à des produits/offres cohérents avec la vision et la direction souhaitée. Par exemple, comment une ou deux valeurs peuvent-elles se traduire dans un modèle économique ? Comment, dans le cas de France 3, les valeurs de proximité et de générosité ont-elles été explicitées et transposées en axes stratégiques différenciants ? La valeur de proximité nous a fait comprendre que l'offre global media de France 3 devait s'appuyer sur le maillage territorial de la chaîne, sur son réseau, mais aussi

5 - Cf. : p 9, Introduction de l'interview de Geneviève Giard

offrir du lien social à ses publics. A l'heure où les médias sont à la recherche de personnalisation, ont la volonté de créer des liens privilégiés, individuels et collectifs, avec le téléspectateur ou l'internaute, quel rôle allait souhaiter prendre France 3 ? Quels contenus seraient appropriés aux publics visés, quel niveau d'interactivité était souhaitable ? La valeur de générosité, quant à elle, a permis d'approfondir la question de la gratuité. Est-ce qu'une chaîne de service public signifie le tout gratuit ? Quels services devaient renforcer les contenus en information ou en programme de l'offre global media ? Cela signifie, pour l'industrie des médias par exemple, qu'il ne faut pas uniquement chercher à fidéliser ses clients ; il faut aussi avoir une réflexion approfondie sur les cibles que l'on veut toucher suivant les différents canaux (antenne premium, web, mobile, etc.) et sur les contenus à même de fédérer des communautés. En proposant des contenus innovants, du service et de l'interactivité autour des valeurs proclamées, le pari est pris que de nouveaux publics vont être attirés au fil du temps. Ce pari n'est réussi que si les solutions technologiques sont opérationnelles, accessibles et faciles d'usage. Le modèle stratégique d'offre global media développé pour France 3 est une réponse non seulement aux enjeux du média dominant actuel mais aussi aux enjeux envisagés à l'avenir dans le secteur.
Selon les secteurs, les paramètres diffèrent. Ce qui importe c'est de ne pas se limiter aux facteurs actuels mais de projeter un modèle sur un futur que l'on croit possible et selon des axes stratégiques forts et structurants. La difficulté réside donc dans le choix des axes et surtout dans l'exercice de projection. Enfin, et c'est là ce qui diffère d'un travail de prospective stratégique stricto sensu, il faut lister et mesurer les impacts prévisibles sur l'organisation, les ressources humaines, le management, le marketing et le modèle économique. Tout se fait au même moment, c'est **une approche intégrée**.

• Troisièmement, la phase d'aspiration requiert de **soigner la gouvernance et le casting du projet.** Une petite équipe de cinq personnes est suffisante et doit se composer de stratèges et de dirigeants opérationnels ou fonctionnels (cela peut être bien évidemment des opérationnels stratèges !). Cette phase est techniquement difficile à réaliser car elle demande à la fois une ouverture prospective et un parti pris stratégique sur le futur. Il est recommandé de tenir cette phase confidentielle tant que la stratégie n'est pas arrêtée et de choisir les pilotes de la mise en œuvre, ou ambassadeurs auprès du reste de la direction générale et de l'entreprise, parmi les opérationnels. Ils doivent donc être perçus comme légitimes aussi bien par la direction générale que par l'ensemble des collaborateurs, ce qui est là encore une délicate question de casting. **La gouvernance** auprès des membres de la direction générale est une condition de succès importante. Il faut être méticuleux dans sa conception pour qu'elle facilite les inévitables négociations et aide le nouveau paradigme à se frayer un chemin, grâce à des arguments forts et persuasifs vis-à-vis des pouvoirs établis.
Rappelons pour conclure que la phase d'aspiration doit être ramassée dans le temps et qu'elle vise à cristalliser la singularité stratégique de l'entreprise.



La phase d'expression : concrétiser pour réussir

S'approprier le socle stratégique de singularisation, finaliser le cahier des charges, élaborer le prototype et expérimenter in situ…

La phase d'expression constitue la phase de matérialisation en tant que telle. Elle implique des acteurs identifiés comme contributeurs d'innovation, entrepreneurs, agents de la transformation, ceux que nous appe-

lons **les communautés créatives** qui vont porter la stratégie et donner du sens opérationnel à la vision. Ce sont eux qui vont **finaliser le modèle économique, l'incarner et le faire vivre.**

Il est important que parmi eux figurent les membres du projet des phases d'inspiration et d'aspiration ; leur liste peut être plus ou moins longue selon les cultures d'entreprise. Dans certaines, nous trouverons de nombreux innovants mais peu d'entrepreneurs, dans d'autres nous trouverons des techniciens mais peu d'innovants, etc.

L'enjeu de cette phase est d'identifier et de révéler les potentiels au sein du **management intermédiaire**. Les managers sont des contributeurs d'innovation au sens large, au-delà de celui qui anime la communauté de R&D. Ils représentent plus généralement des « **promouvants** » c'est-à-dire des personnes capables de construire, proactives dans leur approche et qui savent aussi intégrer les propositions des autres. Comme les études psychologiques et sociologiques en témoignent[6], ces personnalités se trouvent parmi les individus qui sont porteurs de valeurs consubstantielles à la motivation qui pousse à créer et à innover. Brian Hall[7] identifie une dizaine de valeurs clés comme la créativité, l'innovation, la collaboration, le risque, la connaissance, la recherche, etc.

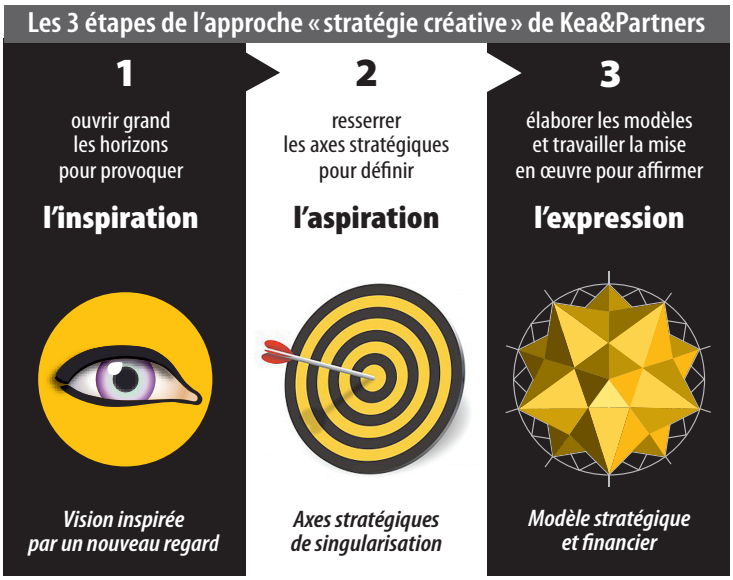
La phase d'expression se décompose en deux temps, le premier généralement au siège, où l'on affine et polit le « diamant », le second hors du siège, c'est-à-dire in situ, là où l'on expérimente.

Le premier temps est une étape d'**appropriation** par les agents qui porteront l'offre. Cette étape est importante et des changements de contenus peuvent intervenir pour finaliser le concept. Dans le cas de France 3, elle a duré plus de six mois. Plus d'une centaine de personnes ont participé directement aux ateliers au siège. Ce travail a mis à contribution aussi bien des journalistes multimédias, des rédacteurs en chef, des responsables de programmes que des chargés de communication, des chefs de centres, des personnes de France Télévisions Interactive, des responsables de ressources humaines ou des financiers. Le cahier des charges a été ainsi affiné, avec « des figures libres » et « des figures imposées », pour aboutir à un prototype de Web TV.

Le second temps est une étape d'**expérimentation in situ** afin de faire vivre l'offre et de mesurer les ajustements nécessaires, notamment en matière organisationnelle avant le déploiement. Le choix du site est critique, il faut sélectionner un environnement qui remplit le plus de conditions favorables au test. Il est capital que les membres de l'équipe projet soient représentés et en nombre important. Non seulement le test sera mené dans un lieu donné mais les personnes qui l'ont vécu devront également faire partager leur expérience dans le reste de l'entreprise. Chez France 3, la Web TV régionale a fait l'objet d'une expérimentation locale dont le déploiement devrait s'amorcer en 2010.

La phase d'expression est utile à la fois pour rassurer et concrétiser la dynamique. Il est nécessaire de soigner tous les détails du processus avant d'engager une entreprise dans ce type d'approche. La rigueur facilite l'innovation ; le confort et la sécurité favorisent l'ouverture et le déséquilibre propre à la création.

Au final, la phase d'expression crédibilise la démarche de stratégie créative parce qu'elle aboutit à des résultats concrets. Elle doit également anticiper le déploiement.



6 - Values shift de Brian Hall (présenté dans l'article consacré au mimétisme-singularité, Revue 8 de Kea&Partners) - Spiral Dynamics, Blackwell Publishing de Don Edward Beck et Christopher C.Cowan

7 - Brian Hall est un sociologue américain qui a étudié de manière internationale les référentiels de valeurs qui expliquent les différents types de motivation humaine

Conclusion

L'exercice de stratégie créative n'est pas pour tous, il nécessite courage et détermination. Nous avons remarqué que cette dynamique d'action était portée par des personnes capables de se mouvoir naturellement dans différentes formes d'intelligence créative : **le formel, le turbulent et le vide**[8]. Ces trois niveaux sont utiles pour comprendre le processus de mise en mouvement. Le champ du formel est abordé par l'apport de benchmarks, référentiels, données quantitatives. Le champ du turbulent se caractérise par un référentiel qualitatif, culturel, artistique, social, relationnel, émotionnel, subjectif. Le champ du vide est une des phases les plus critiques car cela demande à chacun de lâcher prise, d'aller au bout de ses intuitions et de ses convictions, d'accepter que le processus ne soit pas linéaire et de progresser par paliers. Dans une culture de court terme et de pragmatisme, il faut pouvoir assumer la démarche de stratégie créative au sein de l'entreprise et savoir dépasser le caractère anxiogène propre à ce type d'exercice.
L'expérience montre que la « stratégie créative » exploite le foisonnement, l'altérité, la complexité de l'entreprise dans toutes ses dimensions, l'investigation de champs nouveaux sans idées préconçues ni formalisées du résultat. Cela crée pour chacun de l'insécurité, voire du doute, là où l'environnement attend des réalisations concrètes. L'enjeu de la mise en œuvre de « la stratégie créative » se trouve bien dans cet **état d'esprit** et cette mise en mouvement par itération.

Notre parti pris est celui de **la quête d'authenticité** ; en cherchant à faire travailler les entreprises sur leur singularité, en les aidant à devenir elles-mêmes, nous faisons le pari qu'elles seront plus fortes dans leur capacité de résilience. Aujourd'hui plus que jamais, c'est cette capacité de résilience, de surmonter, d'abandonner certains business, d'aller vers d'autres, de se transformer, qui fait qu'une entreprise, comme tout corps biologique, a une chance de perdurer.

	INGRÉDIENTS	MODES DE TRAVAIL	PROFILS DES ACTEURS
Inspiration	Vision anticipatrice et inspirée à partir : - du nouveau regard - de l'analyse des valeurs - de l'interprétation des signaux faibles - des actifs immatériels - des analogies - des évolutions technologiques, économiques, sociales et écologiques	Inspirationnel Prospectif	• s'intéressent aux dimensions prospectives • ont une capacité d'anticipation et de projection dans le futur • sont détenteurs d'expertise, de l'héritage et du savoir-faire
Aspiration	Socle stratégique de singularisation Modèle stratégique original Principes du cahier des charges	Sélectif	• petit groupe de personnes choisies pour leur capacité de «création» et de travail sur les 3 niveaux du formel, du turbulent et du vide
Expression	Appropriation et finalisation du cahier des charges de l'offre/du produit, en termes de contenus, de figures imposées, de zones de liberté et de créativité Prototype Expérimentation in situ	Constructif Participatif	• opérationnels qui mettront en œuvre l'offre/le produit et le feront vivre de manière concrète dans l'organisation

Equipe projet

8 - *Trouver son génie*, Michel Saloff Coste en collaboration avec Carine Dartiguepeyrou et Guy Laurence - Editeur Guy Trédaniel, 2005

Réinventer France 3 et transformer la chaîne en un global media



Geneviève Giard a mené presque toute sa carrière dans le service public audiovisuel.
Elle débute à l'ORTF avant d'intégrer France 3 Lyon comme chargée de production. En 1997, elle devient directrice de la production sur France 2. En 2000, elle prend la direction de l'antenne de France 5 dont elle est nommée directrice générale adjointe en 2004. De 2005 à 2009, Geneviève Giard exerce les fonctions de Directrice Générale de France 3. Elle est depuis début 2010 directrice générale déléguée en charge des réseaux régionaux de France Télévisions.

France 3 est le plus vaste réseau européen d'information et de programmes, avec une présence sur 101 sites en France et 20 000 heures de programmes produites chaque année. La chaîne affiche sa singularité par la place qu'elle accorde à l'information, aux programmes régionaux, à la culture, à la création et aux grands débats de société. De la télévision au global media, l'offre de France 3 s'exprime sur tous les supports de diffusion : antenne premium (réseaux analogique, numérique, satellite et adsl), Internet (France3.fr), les téléphones mobiles et bientôt la TMP (télévision mobile personnelle).

Interview de **Geneviève Giard,** Directrice Générale Déléguée de France Télévisions, en charge des réseaux régionaux

Propos recueillis par Carine Dartiguepeyrou et Arnaud Gangloff

Le 8 janvier 2008, le président de la République Nicolas Sarkozy annonçait qu'il souhaitait « réfléchir à la suppression totale de la publicité sur les chaînes publiques ». Cette annonce a donné lieu au printemps 2008 aux travaux de la Commission Copé puis au vote d'une loi prévoyant le regroupement des 49 entités du groupe France Télévisions en une entreprise unique et la nécessité de développer leurs offres de média global.
France 3, ayant travaillé depuis le printemps 2007 à l'élaboration de sa vision et de sa stratégie global media, *s'est retrouvé force de proposition dans le chantier de réforme de l'audiovisuel.*
Geneviève Giard nous relate comment s'est déroulé ce travail de réinvention et de construction de l'offre web TV régionale, un projet qui fait des valeurs de générosité et de proximité un levier de transformation de la chaîne en un global media.

Quels sont les actifs qui constituent la singularité et la force de France 3 dans l'environnement audiovisuel actuel ?
— Je pense que je suis arrivée au bon moment à la tête de France 3 pour prendre pleinement conscience de ces actifs. Ce qui m'est apparu alors évident, c'est la congruence qui existe entre le réseau de communautés qu'est le Net et le réseau des implantations régionales de France 3. Cela m'a fait réaliser que nous étions de fait au cœur de ce que l'internaute recherche. Avec 101 implantations régionales et plus de 400 reportages inédits tous les jours, France 3 disposait d'un

capital qui lui permettait de miser sur le Net. Il aurait été idiot de ne pas le faire.
Je n'ai pas voulu toucher à l'identité régionale de France 3, je n'ai fait que la mettre en valeur, que la faire coïncider avec la demande du public.
Aujourd'hui le Net nous donne l'opportunité de nous développer sur le local et l'hyperlocal mille fois mieux que ce que l'on aurait pu faire uniquement sur le premium[1], à un moment où la consommation de contenus télévisuels change radicalement, particulièrement la consommation des jeunes qui demandent à trouver ce qu'ils recherchent sur Internet. Nous souhaitons répondre à ces nouvelles attentes en proposant une proximité renouvelée associant le local, les services et l'interactivité.
Travailler et développer la proximité à travers des services apportés à l'internaute – au-delà des images – nous permet d'« activer » la circulation du public pour l'attirer vers le premium. C'est là que réside la chance de France 3. Nous ne sommes pas une simple chaîne sur Internet, nous ne sommes pas l'INA qui dispose d'un trésor à exploiter mais à qui il manque une antenne premium. Nous avons la chance d'avoir tous les supports de diffusion. Comment ne pas en tirer parti ?

« ...

Qu'est-ce qui a déclenché la transformation de la chaîne et qu'est-ce qui a orienté votre action de dirigeante ?
— L'impulsion est finalement venue de l'État actionnaire. Mais en réalité, plusieurs mois auparavant, face à une concurrence qui s'intensifiait et à un changement d'habitudes de consommation du public à l'égard de la télévision, nous avions imaginé qu'il était indispensable que France 3 joue une autre partition.
L'ensemble des travaux menés autour de la transformation de France Télévisions en une entreprise unique ont anticipé les directives de la Commission Copé : en particulier, l'arrêt de la publicité et son remplacement par des financements publics, avec la volonté de donner au groupe France Télévisions les moyens de ses ambitions.
En matière éditoriale, cela se traduit par deux exigences : une action volontariste de développement de contenus de grande qualité en adéquation avec nos missions de service public sur le premium et l'obligation de se transformer en un global media.
Ces deux exigences sont, j'en suis persuadée, en total accord avec **les valeurs fondamentales de l'identité de France 3 : la générosité et la proximité**. Ce sont des mots auxquels je tiens parce qu'ils représentent bien le réseau métropolitain de France Télévisions. Il ne s'agit pas seulement d'une ambition affichée ; il s'agit de l'expression de ce que nous sommes réellement.
La grille 2009/2010 de l'antenne premium s'inscrit dans cette logique volontariste avec la mise à l'antenne d'une émission valorisant la force de notre réseau « 18:30 aujourd'hui », la multiplication des prises d'antenne événementielles à l'échelle régionale ou interrégionale et des initiatives de décrochage de l'ensemble de l'antenne nationale dans des capitales régionales.
Tout repose sur un décloisonnement entre les régions et Paris, entre les informations et les programmes, entre les fonctions supports et les fonctions éditoriales. La transformation de la consommation nous a amenés à bousculer les cloisonnements existants. Nous avons aussi tout remis à plat : l'organisation, pour qu'elle soit le reflet de notre cœur de métier, comme les contenus, pour continuer à séduire le public.
En tant que dirigeante, il y a un autre mot auquel je tiens particulièrement, c'est celui de cohérence. Je pense qu'il est nécessaire de garantir la **cohérence** entre ce que nous faisons, ce que nous exprimons – sur l'antenne premium ou sur Internet – et ce que nous sommes réellement. C'est en cela que les changements dans la ligne éditoriale de rentrée sur l'antenne premium ont été importants, puisqu'ils mettent en valeur le réseau que nous sommes.
Je pense que plus nos contenus multi-supports feront écho à notre organisation telle qu'elle est, plus le public sera à même d'adhérer à l'offre. Dans le contexte d'une société française de plus en plus éclatée et d'une organisation de France 3 qui travaille sur différents sites, nous devons faire appel à cette cohérence.

« ...

Comment avez-vous « embarqué » les acteurs de la chaîne dans cette transformation ?
— Dans ce domaine aussi, la proximité est une valeur clé, d'où ma démarche toujours active pour rencontrer les salariés. Je pense que les managers, où qu'ils se trouvent, doivent rester proches de leurs équipes, c'est à eux de faire passer les messages. Se déplacer pour rencontrer les salariés, c'est bien, mais ce n'est pas suffisant. Il est aussi indispensable, dans une transformation aussi importante que celle que nous amorçons, de faire prendre conscience à l'ensemble des collaborateurs que demain leur travail ne sera plus celui qu'ils effectuent aujourd'hui, parce que la consommation de la télévision évolue radicalement et de plus en plus vite. Cela passe forcément par une mobilisation de l'encadrement.
C'est pourquoi nous avons choisi **une démarche participative** pour partager les éléments forts – comme les valeurs de générosité et de

1 - Antenne premium : on peut la définir de manière un peu simpliste par l'ensemble des programmes reçus par l'intermédiaire d'un poste de télévision

proximité. Ces échanges ont été initiés en premier lieu avec le Comité de Direction de manière à ce que, peu à peu, nous puissions l'élargir en y impliquant les Comités de Direction en région puis les managers de proximité. C'est évidemment une démarche beaucoup plus longue que celle que nous avions pu imaginer initialement.
Nous aurions pu décider de créer une web TV dans une région pour en tester le fonctionnement et voir ensuite ce que nous en ferions. Mais dès le départ, nous avons eu une ambition plus grande ; nous avons voulu **élaborer une vision pour l'ensemble de l'entreprise**. Cette démarche s'inscrit par ailleurs parfaitement dans le cadre de la transformation du groupe France Télévisions. Ce travail de fond commence à se concrétiser aujourd'hui.
Notre travail d'élaboration d'une vision stratégique nous a amenés à anticiper les changements organisationnels à mener, à envisager comment nous allions faire évoluer les métiers et les process de production, à établir quelles activités, quelles compétences seraient nécessaires et quelles seraient les formations associées.
Au moment de l'avènement de l'entreprise commune et son projet de tendre vers un nouveau schéma d'organisation, la Web TV de France 3 est naturellement venue s'inscrire dans un calendrier plus large de transformation.
La nouvelle organisation du réseau métropolitain de France Télévisions, caractérisée par la création de 24 antennes de proximité, a été structurée pour servir les projets de développement telles les prises d'antennes événementielles ou bien encore la création des web TV régionales.
Les négociations actuelles sur la nouvelle constitution sociale de France Télévisions doivent également faire écho à tout le travail de réflexion réalisé en amont.
J'ai le sentiment aujourd'hui qu'il n'y a pas d'opposition fondamentale au projet de réorganisation du réseau France 3. L'appétence pour les nouveaux supports et le développement de France 3 à travers les web TV régionales est incroyable. Bien entendu, il nous a fallu composer avec les tensions entre les métiers, entre les régions et le siège et vice versa ; il nous a fallu transformer ces énergies négatives en énergies positives. Sur ce plan, il me semble que l'on a énormément progressé dans l'entreprise, grâce à ce projet de web TV considéré comme un des projets majeurs de développement.
Contrer les énergies négatives et développer les énergies positives… il me semble que c'est le défi que doivent relever notre société française et nos entreprises industrielles pour affronter cette période de transformation importante dont nous ne sommes qu'à l'aube.

« …

Vous avez voulu libérer la créativité des salariés pour réinventer France 3. Qu'est-ce qui a fondé votre démarche ?
— Il m'est apparu très vite qu'il était important de laisser percer la créativité, de l'élaboration de la vision jusqu'à la conception de l'offre, selon la démarche que vous appelez **stratégie créative**.
L'année 2008, donc avant l'adoption de la loi, a été une période charnière. Il s'agissait de mobiliser l'ensemble de la ligne managériale et de faire en sorte que l'angle éditorial devienne la source d'**inspiration** des groupes de salariés travaillant sur l'offre web et par là même le levier de transformation de l'entreprise.
Notre démarche de stratégie créative s'est ancrée dans notre cœur de métier et a pris en compte les aspects technologiques, comme les aspects marketing, économiques et organisationnels de notre projet éditorial, ainsi que les impacts sur les postes de travail. C'est ainsi que nous avons pu installer les conditions favorables à la transformation.
L'ambition du projet prend toute sa mesure lorsque l'on multiplie les différents aspects traités et le nombre de nos implantations (101). Cette démarche a donc pris du temps, elle n'aurait pu se dérouler ni en dix jours ni en un mois. Mais cela a permis de s'appuyer sur la ligne managériale, de **libérer les énergies positives, les énergies créatives** et de susciter l'enthousiasme. Chaque région a pu apporter sa contribution en faisant des propositions, en suggérant des initiatives à prendre. Dans le foisonnement qui en a résulté, il a fallu faire des choix – de nombreuses bonnes idées n'ont pas été retenues. Après, nous sommes rentrés dans une phase de **concrétisation** pour rendre possible le *quoi* et le *comment*.
Dans les entreprises audiovisuelles, le clivage est fort entre les « seigneurs » qui s'occupent de l'image, de ce qui est visible pour le public, et tous les autres qui ont l'impression de « ramer » sans aucune reconnaissance de la créativité dont ils peuvent faire preuve. Or je pense que chacun d'entre nous, quel qu'il soit, est doué de créativité. C'est en cela aussi que la démarche m'a plu : tout d'un coup, elle remettait tout le monde au même niveau. Finalement, notre projet de global media est autant attendu par les techniciens et les administratifs que par les journalistes.
En faisant naître énormément d'espoir au sein de France 3 et en développant l'envie de chacun de participer à ce projet, nous avons largement anticipé, durant l'année 2008, la transformation de France Télévisions en entreprise commune, un chantier qui a mobilisé beaucoup de notre temps en 2009 pour que nous soyons prêts à la mise en œuvre en 2010.

« …

L'ART COMME SOURCE DE L'ENT

Comment avez-vous choisi les personnes à impliquer dans la phase d'expression de la stratégie ?

— Quelques convictions m'ont guidée dans mes choix.

D'abord, je pense que c'est dans la joie et la légèreté que l'on crée le mieux. Ces deux sentiments sont essentiels pour que les énergies positives se dégagent. Lorsque la joie et la légèreté se reflètent dans un projet, les acteurs y adhèrent parce qu'il leur apparaît soudain lumineux.

Ensuite, il faut choisir le bon casting. Nous avions besoin de pilotes pour porter le projet. Il m'est apparu évident qu'ils devaient à la fois avoir un profil créatif et être représentatifs de l'entreprise. J'ai évoqué tout à l'heure le cloisonnement dont nous souffrions entre les fonctions supports et les fonctions dites « nobles ». J'ai souhaité que les pilotes soient issus de ces deux populations, qu'ils travaillent main dans la main et qu'ils soient exemplaires de la démarche, d'où le choix à l'époque d'un directeur régional plutôt de formation journaliste et d'un directeur régional plutôt de formation RH. Il était pour moi capital que ces deux personnes s'entendent et que leurs travaux reflètent bien, dans tous les domaines, le côté créatif de la démarche.

Par ailleurs, pour avancer nous avons dû débloquer un certain nombre de situations. A chaque point de blocage, nous nous sommes posé la question de qui était la bonne personne pour défaire le nœud, qui pouvait à un moment donné être porteur d'énergie positive. Nous avons eu la volonté tout au long de la démarche d'impliquer et d'informer l'ensemble des comités de direction.

Enfin, tout au long de l'année 2009, nous avons fait en sorte d'ouvrir le projet toujours plus, puisque nous devions nous préparer à l'intégration dans France Télévisions. Il a fallu lâcher notre « enfant » dans cette famille dorénavant plus grande et amener tous ceux qui travaillaient de façon un peu resserrée sur le projet à s'ouvrir aux apports des autres dans la construction d'une entreprise non plus organisée par chaîne mais par domaine d'activité. Cela n'a pas été et ce n'est toujours pas le point le plus facile. Pour que le projet continue à progresser, il faut réinjecter sans cesse l'énergie nécessaire.

La démarche de stratégie créative m'a fait prendre conscience de la nécessité de fédérer les énergies sur une vision. Si un chef d'entreprise, un dirigeant, pense que parce qu'un projet est extraordinaire et formidable, il va devenir automatiquement celui de l'ensemble des hommes et des femmes de l'entreprise, il se trompe.

Dorénavant, le global media, c'est l'affaire de tous, donc celle de France Télévisions dans son ensemble. J'aime entendre dire : « Quand va-t-on nous présenter le projet de web TV ? »… « On n'arrête pas de parler de ce projet de web TV, c'est quoi les web TV ? ». Voilà de temps en temps les petites joies que j'ai sur la bonne santé du projet que nous continuons de porter. Nous avons pris un peu de retard mais nous lancerons avec envie et conviction 4 premières web TV en 2010.

… »



D'INSPIRATION REPRISE

Interview de **Valérie Bobo**,

Fondatrice et Directrice de Mona Lisa

propos recueillis par Christine Durroux



Diplômée d'HEC, **Valérie Bobo** a d'abord été consultante chez Bossard/Gemini, au sein du département grande consommation et grande distribution, avant d'occuper des fonctions de direction marketing en France et à l'étranger (Cartier, Petit Bateau). Observant la montée des valeurs esthétiques dans le développement des marques et la nécessité accrue qu'ont les entreprises de renouveler leurs approches managériales, elle a créé Mona Lisa en 2003.

Pourquoi introduire l'art dans l'entreprise ?

— J'ai constaté que, dans les grands projets de changement, c'est essentiellement le levier rationnel qui est activé alors que la dimension affective, sensible, émotionnelle, intuitive (donc simplement humaine !) demeure très absente. Résultat, un décalage entre les pratiques des entreprises et leurs enjeux de différenciation et d'innovation qui me paraît devenir de plus en plus critique pour l'avenir, dans un univers complexe et incertain. Ce constat, combiné à un intérêt profond et de longue date pour la matière artistique – et ceux qui la créent –, qu'elle soit contemporaine ou non, m'a amenée à m'appuyer sur l'art pour transformer les pratiques d'entreprise, et ce de deux façons : par l'expérience, l'action, la pratique, ou bien par le regard, la métaphore et l'expérience esthétique.

En quoi le point de vue de l'artiste peut-il éclairer l'entreprise ?

— Il est vrai que le mythe de l'artiste maudit à la Van Gogh n'aide pas à comprendre comment les artistes fonctionnent et encore moins ce qu'ils peuvent apporter à une entreprise !

Pour moi, les spécificités du point de vue de l'artiste, et donc l'intérêt de cet éclairage pour l'entreprise, tournent autour de quelques sujets clés. D'abord, plutôt que chercher à répondre à une demande, l'artiste cherche à proposer une vision du monde qui lui est propre. Cette vision, tout en étant singulière, pourra toucher le plus grand nombre, mais ce n'est pas forcément le but poursuivi. C'est en quelque sorte **le triomphe de l'offre sur la demande.** Ensuite, l'artiste porte

un regard « métabolisé » sur ce qui l'entoure : il a une grande porosité à son environnement externe ou interne, il s'en nourrit mais n'en reste pas prisonnier. En aucun cas, l'environnement ne dit ou ne dicte ce qui est à faire. **Ainsi l'environnement est plus une source d'inspiration qu'une base de normalisation.**
Etre artiste, c'est aussi aimer jouer avec le risque : avoir besoin de se confronter à l'inconnu et ne pas en avoir peur, savoir se remettre en question, aller découvrir de nouveaux territoires, laisser parler son imagination, sortir des chemins balisés… Au contraire, dans l'entreprise, on cherche à réduire le risque au maximum mais, à force de le mettre sous contrôle, on ne découvre plus rien, ce qui est plutôt gênant quand il s'agit d'innover et de se différencier. La posture de l'artiste vis-à-vis du risque s'accompagne d'un certain état d'esprit : pas forcément marginal dans sa relation aux autres, l'artiste est quand même fondamentalement indépendant, iconoclaste, rebelle, critique… voire insolent et contestataire. Voilà pourquoi art et entreprise ont longtemps eu du mal à faire bon ménage !
Autre caractéristique de l'artiste, la primauté du sens donné à l'action : **la question n'est pas uniquement de générer un résultat, l'intérêt est sa justesse et sa pertinence**. De la même façon, l'artiste développe des logiques propres, bâties sur l'induction, l'intuition, la sensibilité, l'expérimentation, ce qui lui permet d'incarner un sens qui ne passe pas forcément par des mots, des concepts abstraits ou des chiffres. Aussi, pour l'artiste, la relation au temps est différente de celle que peut avoir, la plupart du temps, l'entreprise : **le chemin est aussi important que la destination…** Ce qui veut dire que l'artiste sait « laisser du temps au temps » et adopter – et adapter – un rythme non nécessairement linéaire.
Enfin, reste la question de **la motivation**. L'artiste est mû par le désir plus que le devoir, par des motivations intrinsèques – une sorte de nécessité intérieure, d'excitation (Jeff Koons parle de « réaction chimique intérieure »), de jubilation de la découverte… – dont malheureusement l'entreprise manque parfois, voire souvent, mais qu'elle peut aussi retrouver.

Pouvez-vous nous donner des exemples de ces démarches ?
— Concrètement, nous cherchons à insuffler deux concepts centraux de la démarche artistique dans l'entreprise : la créativité et la sensibilité, même si ce dernier mot peut apparaître incongru pour beaucoup dans l'univers de l'entreprise. Par exemple, pour une équipe de Cartier, nous sommes intervenus sur des questions de management pour dynamiser la créativité d'une équipe et aider à mettre en place une organisation qui s'appuie sur les potentiels créatifs singuliers. Autre exemple de projet très ambitieux mené avec Siplec, une entité du mouvement Leclerc : la mise en place de dispositifs de création participative pour fédérer autour d'un projet d'entreprise ; dans ce cas, l'art aide des organisations à explorer, comprendre et partager leurs valeurs avec l'ensemble des collaborateurs. Dans ce type de projet, l'art est un levier particulièrement riche car il permet d'accéder à des dimensions sensibles, émotionnelles, porteuses de sens pour chacun.

Quelles sont les conditions de succès et les précautions d'usage ?
— Les pré-requis sont les mêmes que dans tout projet de changement : volonté et implication d'un management au plus haut niveau, mise en place de relais de communication et engagement dans la durée. Plus directement liées à l'art, trois conditions apparaissent particulièrement importantes à respecter :
• il faut accepter de prendre un risque et d'être dérangé. Travailler avec des artistes n'est pas toujours neutre et peut provoquer des secousses… qui seront salutaires si les conditions de collaboration ont été clairement posées ;
• une déontologie certaine s'impose. Les salariés ou les consommateurs savent reconnaître les entreprises ou les marques opportunistes qui cèdent à des effets de mode, mais sans réelle conviction et ligne de conduite. De même nous ne sommes jamais dans une logique de « l'art pour l'art » mais en réponse à des questions précises, auxquelles nous apportons, aidés par l'art, un éclairage et des solutions sur mesure ;
• enfin, faire communiquer deux univers si longtemps disjoints nécessite d'assurer une interface afin que les codes, les langages du monde de l'art soient clairement compris et déclinés utilement.

Mona Lisa est une agence de conseil et formation dont la vocation est de développer la créativité afin de favoriser les transformations et innovations en entreprise au travers de l'art.
L'équipe de Mona Lisa réunit tant des managers issus de l'entreprise que des artistes et professionnels de l'art.



musée d'art de Knoxville

concevoir sa stratégie avec les parties prenantes

par Christine Durroux

«Nous ne sommes pas un paquebot mais un banc de sardines… La question n'est pas de trouver le cap puis de manœuvrer un lourd paquebot pour qu'il arrive à destination, c'est plutôt de faire en sorte que toutes les sardines prennent instinctivement la bonne direction.»



C'est en ces termes imagés que l'un de nos clients a résumé l'expression de ses besoins en matière de stratégie et la recherche d'une alternative aux approches conventionnelles.

L'abondante littérature autour du management stratégique montre en effet qu'il n'y a pas une, mais des façons de faire de la stratégie, de la penser, de la développer, de la formuler et de manager son processus d'élaboration. Ces façons de faire s'avèrent plus ou moins bien adaptées aux circonstances, aux questions spécifiques à résoudre, aux particularismes d'une organisation ou même à sa culture et ses fonctionnements propres.

Pour compléter l'arsenal stratégique à disposition des dirigeants, notre pratique nous a fait développer une approche que nous appelons le «Dialogue stratégique». Elle se révèle préférable à d'autres face à la nécessité de remettre à plat et de réinventer la stratégie d'une organisation donnée, en particulier quand les parties prenantes sont nombreuses, quelquefois externes, et pas toujours constituées. Ainsi, dans certaines configurations, la démarche permet d'orienter le «banc de sardines» dans le bon sens… Et ce, parfois en l'absence de chaînes de commandes explicites et normées.

Christine Durroux,
est Senior Partner chez Kea&Partners.
Diplômée d'HEC, elle débute sa carrière dans les médias, en France, puis la poursuit en Amérique du Nord dans le conseil, après un MBA à Toronto.
Elle a rejoint Kea&Partners en 2002.
En huit ans, elle a principalement travaillé sur des projets de stratégie et de transformation dans différents secteurs, en France et à l'international. Elle anime aujourd'hui la practice Stratégie et Croissance.

Le Dialogue stratégique : une définition

Pourquoi «Dialogue» ? Parce qu'il s'agit, comme le définit William Isaacs, de «l'art de penser ensemble»[1]. En ce sens, la démarche consiste à mettre en place, pendant une période de temps donnée, les conditions favorables à un dialogue entre différents contributeurs et parties prenantes de l'organisation et de le conduire de manière à ce qu'il porte ses fruits, c'est-à-dire qu'il aboutisse à des résolutions, des orientations, des décisions et des actions.
Pourquoi «stratégique» ? Parce que nous parlons d'une démarche qui, dans son contenu et les sujets qu'elle aborde, met les parties prenantes en tension pour questionner les fondements de l'organisation dans son ensemble, redéfinir la place de l'entreprise dans son environnement, sa raison d'être, son intention, les actions pour la mener à bien, globalement ou par métier et activité… bref, sa stratégie. L'objectif n'est pas de demander son avis à tout le monde, mais d'élaborer la stratégie à plusieurs parties prenantes identifiées. Ainsi, le Dialogue stratégique ne doit pas être confondu avec les méthodes dites participatives, dans lesquelles un grand nombre de contributeurs sont appelés à donner leur avis sur une proposition le plus souvent déjà largement élaborée ou en cours d'élaboration.

Des contextes et des organisations propices

Le présupposé de beaucoup d'approches classiques (en particulier les approches dites normatives) est que l'on peut s'appuyer sur une organisation définie et structurée pour mettre en œuvre et concrétiser LA stratégie idéale conçue par un très petit groupe de dirigeants. Or il est nécessaire que ces approches se combinent avec une démarche de type Dialogue stratégique pour que, si l'on reprend notre exemple, le «banc de sardines» trouve collectivement sa direction et la prenne. Cela implique que l'ensemble des «sardines», parties prenantes de la mise en œuvre de la stratégie, en soient aussi les co-conceptrices.

Le Dialogue stratégique s'avère particulièrement pertinent dans les organisations à hiérarchies que l'on peut qualifier de plates, molles ou informelles, au sein desquelles un nombre important d'individus sont acteurs, décideurs, et non simples exécutants ou rouages. Parmi les candidats privilégiés figurent en bonne place les «firmes professionnelles»[2], les groupements d'indépendants, les associations… ou tout regroupement, sous une même bannière, d'entités plus ou moins autonomes sur leur marché. Contrairement aux structures où tout est explicite et normé (relais de management, processus de passage de la conception à l'exécution qui peuvent être décrits, outils de contrôle et de pilotage), ces entités sont individuellement agiles et collectivement pataudes : le défi majeur est de pouvoir non pas simplement définir puis mettre en œuvre une stratégie, mais de le faire en embarquant dès le départ l'ensemble des parties prenantes, sous peine de stratégie mort-née.

Le Dialogue stratégique se pratique aussi, dans toute organisation, quand il est nécessaire d'accélérer la prise de conscience, de resserrer la boucle réflexion/action et de s'appuyer sur l'intuition.
«Lâchez une grenouille dans l'eau bouillante, elle en sortira aussitôt d'un bond. Placez-la dans une casserole d'eau tiède que vous mettez à chauffer à feu doux, et la grenouille mourra avant de se rendre compte du problème.»



1 - William N. Isaacs, Dialogue and the Art of Thinking Together, New York, Currency, 1999

2 - Par exemple les sociétés d'audit, de conseil, d'avocats, d'architectes… cf. "Managing the Professional Service Firm", David H. Maister, Simon & Schuster 1997

Cette métaphore illustre la difficulté à réagir à un changement modéré ou graduel ; elle illustre aussi **l'une des circonstances propices au Dialogue stratégique, quand il faut accélérer le passage à l'action**, en plaçant un certain nombre de parties prenantes directement «dans l'eau bouillante» afin d'identifier, élaborer et mettre en œuvre rapidement de nouvelles stratégies. C'est essentiel et particulièrement difficile quand la question posée est très complexe, voire existentielle, et que simplement redéfinir la direction ou la vision ne suffit pas : par exemple, quand le marché et l'environnement changent radicalement et qu'il faut remettre en question les gènes ou le métier même de l'organisation. Ainsi, un Dialogue stratégique bien mené permet d'aborder frontalement et de façon explicite ces sujets dans leur globalité, et de poser des questions parfois dérangeantes pour les participants. Outre l'accélération de la prise de conscience et l'internalisation rapide des problèmes à résoudre par les acteurs eux-mêmes, la démarche présente un autre atout : capitaliser rapidement sur la somme de savoirs accumulés par des acteurs clés de l'organisation, et miser sur une dimension souvent laissée de côté : l'intuition[3]. On oublie facilement que ceux qui connaissent le mieux l'entreprise, ses forces, ses failles et ses opportunités, travaillent la plupart du temps en son sein… Ainsi, bien amener ces acteurs à apporter leurs contributions formelles permet de prendre en compte ce qui ne peut être détecté par le recueil et l'analyse de données internes ou externes. Par exemple, chez l'un de nos clients, la démarche menée à l'échelle européenne avec une trentaine de cadres dirigeants et leurs équipes a permis non seulement de mobiliser l'entreprise en pleine période d'incertitude et de transition capitalistique, mais aussi d'identifier et de développer des avantages compétitifs dans un marché peu structuré et peu transparent. Un écueil demeure cependant : l'autocensure et le biais liés à la posture personnelle des participants. Pour le contourner, il faut utiliser les processus et techniques du Dialogue afin que les points de vue s'expriment et se confrontent.

Conditions de succès et particularités de la démarche

Notons que le recours au Dialogue stratégique ne dispense surtout pas d'utiliser et de combiner des outils plus classiques comme les processus de planification stratégique, les analyses tendancielles, l'étude des chaînes de valeurs, des «cinq forces», etc., etc. La plupart de ces outils et approches sont même des corollaires obligés. Au fur et à mesure qu'avance le Dialogue stratégique, des questions précises émergent. Il s'agit de les traiter avec un niveau de rigueur et d'exigence élevé dans l'analyse, qu'elle soit financière ou quantitative. C'est souvent le rôle, ad hoc, des experts ou des groupes de travail internes ou externes.
De plus, il y a deux outils de stratégie «classiques» qui ne sont pas des compléments mais, au contraire, des éléments constitutifs d'un Dialogue stratégique : le développement du questionnement (structuration du *Problem solving*) et la construction de scénarios comme ensembles cognitifs et instruments de compréhension commune de l'avenir.

Prendre le temps de la maïeutique et structurer le « Problem solving »

Isaacs[4] souligne à juste titre la contradiction fondamentale entre la volonté d'encourager l'autonomie de pensée et d'action et le fait d'utiliser une approche *top-down* et «contrôlante» pour générer le changement, au lieu d'en créer simplement les conditions. Dans le cadre d'un Dialogue stratégique, cela signifie que la définition et la structuration du *Problem solving* avec l'ensemble des parties prenantes doit faire entièrement partie de la démarche.
La première étape du travail consiste ainsi à faire émerger les questions, à les organiser, à les hiérarchiser et surtout à distinguer celles qui demandent un traitement à part entière de celles qui peuvent être résolues par du partage de connaissance et d'information, de l'alignement ou simplement des actes de management. La plus grande surprise à ce stade est de constater que les esprits sont souvent plus préoccupés par des problèmes internes

3 - Cf. sur le sujet de l'intuition, dans ce même numéro de la Revue, l'article "Se réinventer par la stratégie créative" page 3

4 - Isaacs, Ibid

ou organisationnels que par les plus grosses menaces (ou opportunités) externes qu'ils tendent à ignorer – car notre fameuse grenouille ne sent au quotidien que la tiédeur de l'eau ! D'où l'importance, dans un Dialogue, d'arbitrer et de mener le processus de questionnement et de tri avec une grande rigueur. Au terme du travail collectif de structuration du *Problem solving*, quantité de questions «stratégiques» soulevées devront être ramenées à un petit nombre sur lequel ancrer le travail de conception. Ici réside un autre écueil à contourner : la réticence, voire le refus de se poser des questions trop en rupture, qui remettent en cause le métier de l'entreprise, sa pertinence sur son marché, voire sa raison d'être – et par là même la raison d'être des participants au Dialogue. Se profile alors le risque du «consensus mou», tellement plus confortable pour tous… Il est donc nécessaire de s'appuyer sur un autre outil «classique» de la réflexion stratégique – l'approche par scénarios – pour échapper au consensus et aux cadres convenus… et convenables.

Utiliser la méthode des scénarios et partager des histoires de l'avenir

Stricto sensu, l'approche par scénarios est connue et utilisée depuis longtemps en planification stratégique, combinée avec la méthode des options réelles. A l'origine, elle vise à modéliser et scénariser les grandes inconnues afin de définir des futurs possibles dans lesquels l'entreprise pourrait être amenée à se mouvoir.

Dans une démarche de Dialogue stratégique, le raisonnement par scénarios élaborés collectivement favorise une prise de conscience rapide des changements possibles – et parfois radicaux – et bouscule les idées reçues. Les scénarios ainsi conçus font émerger des *catégories cognitives communes* auxquelles les parties prenantes peuvent réfléchir ensemble. Ainsi, au lieu de montrer l'environnement comme un assemblage d'opportunités et de dangers disjoints et trop complexes pour être appréhendés dans leur globalité, les scénarios écrivent *des histoires de l'avenir* qui ont les mêmes ressorts que la science-fiction : sans être exactes, elles font comprendre les virages à négocier ensemble ainsi que les ruptures auxquelles il faut pouvoir faire face et donc aident à prendre, collectivement comme individuellement, les décisions stratégiques qui s'imposent pour l'organisation et l'ensemble des parties prenantes. En ce sens, la scénarisation n'est pas seulement un outil de prospective[5], mais aussi un levier puissant de management et d'action.

Choisir les parties prenantes, gouverner et rythmer le processus, établir un « fair process »

L'une des caractéristiques du Dialogue stratégique est un nombre de participants relativement élevé : typiquement, une strate entière de managers de même niveau de responsabilités au sein d'une entreprise, l'ensemble des associés d'un partnership, tous les membres d'une coopérative, des représentants d'organismes de tutelle… Cela peut donc impliquer une, voire des centaines de participants internes et parfois externes. Selon les cas, la conception du processus de Dialogue, son rythme général, le temps laissé aux différentes phases, leur intensité, le management du questionnement et du *Problem solving*, les méthodes choisies pour éclairer des questions précises, pour converger et prendre des décisions, vont largement varier. Néanmoins, quelles que soient la configuration et les techniques utilisées, trois principes doivent absolument structurer la démarche.

• Le *fair process*[6] est le premier principe directeur.

Il donne à lui seul la légitimité à toute la démarche, à ses conclusions et aux actions qui en découleront, mais demande des efforts non négligeables en ressources. Il s'agit, tout au long du processus, d'informer les participants (nombreux par construction) de l'avancée du projet, des choix faits à chaque étape, de l'ensemble des points évoqués et objets de dialogue, de la sélection des questions à instruire ou à mettre de côté, des décisions prises à l'issue du traitement de différentes questions stratégiques… ce qui peut conduire à retarder la mise en œuvre de ces décisions si la façon dont elles ont été prises est remise en question ou non comprise par les parties prenantes. Conséquence logique du fair process : le respect du temps nécessaire aux parties prenantes

5 - Voir sur le sujet l'interview de Thierry Gaudin dans ce même numéro de la revue

6 - *Fair Process : Managing in the Knowledge Economy* , W. Chan Kim, Renee A. Mauborgne, HBR, Jan 2003

et son impact sur le tempo et la durée de la démarche.

• Un calendrier défini et rythmé est donc le deuxième principe directeur.

Il faut donner des échéances et de la cadence au Dialogue stratégique tout en s'adaptant à la capacité de travail et d'absorption des participants. Aussi, on devra alterner phases intensives d'exploration et de dialogue et phases de partage avec les équipes et les participants ; on devra accepter d'attendre de prendre certaines décisions pour faire comprendre au préalable le comment et le pourquoi de ces décisions. Dans ces démarches, il faut admettre que le «temps perdu» est au final un «temps gagné» dans le changement de direction du «banc de sardines».

• L'attention apportée au choix des participants et à la gouvernance est le troisième principe directeur.

Identifier en amont, avec le plus grand soin, les participants et parties prenantes du Dialogue stratégique et définir précisément les instances et les modalités de gouvernance sont des facteurs essentiels de succès. En effet, la valeur de la stratégie issue d'un Dialogue stratégique participe autant du processus que des décisions et actions qui en découlent. Une «bonne» stratégie mal élaborée est forcément mauvaise. En ce sens, le Dialogue stratégique s'inscrit dans la lignée de l'une des grandes écoles de pensée stratégique : l'Ecole de l'Apprentissage.

La place du Dialogue stratégique dans les écoles de pensée stratégique

La stratégie, un concept versatile

Un animal étrange, dont on peut distinguer et toucher différentes parties, mais surtout pas un éléphant que l'on peut décrire et appréhender dans sa globalité : c'est ainsi que, dans leur ouvrage de référence «*Strategy Safari*»[7], Mintzberg, Ahlstrand et Lampel décrivent la «bête stratégique». Par cette image, les auteurs soulignent la variabilité et la versatilité du mot stratégie, tour à tour objectif, plan, *pattern* rétrospective, modèle, stratagème. Autant d'acceptions du concept qui ont, au fil des périodes et au gré des modes, façonné différentes écoles et façons de «faire de la stratégie» – soit dix catégories recensées à date dans le «safari stratégique». Pourtant, aujourd'hui encore, la notion de stratégie est souvent assimilée à un processus normatif, dans lequel la solution idéale va forcément émerger d'une planification rigoureuse et quantifiée (*Planning School*), d'une analyse intelligente et informée de l'environnement et du marché (*Positioning School*[8] popularisée par Michael Porter), ou bien encore de la vision singulière d'un entrepreneur qui emmènera les troupes vers la victoire (*Entrepreneurial School*). Cette assimilation est abusive et, comme le note le philosophe et sinologue François Jullien[9] , la notion même de stratégie est culturellement relative. Ainsi, quoique le Chinois Sun Tzu soit présenté comme l'un des inspirateurs des écoles di-tes normatives, François Jullien met en contraste la stratégie à l'occidentale (où l'on décrit longuement un modèle idéal que l'on s'efforce ensuite d'atteindre) avec la non-stratégie à la Chinoise (où l'on fait mûrir un potentiel de situation). Cette vue de la stratégie comme non-stratégie est aussi celle d'une des écoles catégorisées par Mintzberg : l'Ecole de l'Apprentissage (*Learning School*), nourrie, entre autres, des travaux de Hamel et Prahalad[10] et Peter Senge[11]. Pour cette école, la stratégie est un processus émergent, pas une cible délibérée ; elle est avant tout un instrument à générer des modèles rétrospectifs et à faire apparaître des perspectives sur l'avenir, si possible singulières plutôt que mimétiques. Le processus est incrémental, partagé, et se traduit par une multitude d'actions et de décisions au quotidien servant un dessein global qui se précise au fur et à mesure que l'action se concrétise. Ainsi,

7 - *Strategy Safari*, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel, FT Prentice Hall, 2002

8 - Notons que, ces dernières années, cette dernière vue de la stratégie s'est particulièrement nourrie des mythes des start ups et du «garage» - les mythes Microsoft, Apple ou Google. Voir *Est-ce que vous avez un garage ? ou discussions d'un mythe international de la culture managériale*, Eric Godelier, et «*Le meilleur de la stratégie et du management*», Pearson, 2009

9 - La Revue Kea&Partners n°12, article *Penser la transformation*

10 - *The Core Competence of the Organization*, Hamel et Prahalad, HBR, 1990, and *Strategy as stretch and leverage*, idem, HBR, 1993

11 - *The Fifth Discipline, the art and practice of the organization*, Peter Senge, 1990

la stratégie résulte de l'interaction et de la convergence de pensées, d'actes, d'initiatives qui, ensemble, dessinent *le modèle stratégique* de l'entreprise ou de l'organisation.

Le Dialogue stratégique, un prolongement et une mise en pratique de l'Ecole de l'Apprentissage adapté aux nouvelles formes d'organisation

La vision développée par l'Ecole de l'Apprentissage comporte un risque réel : celui de ne plus mettre en œuvre une stratégie effective mais simplement de laisser faire, avec des conséquences potentiellement néfastes : dérives (on fait le contraire de ce qu'on avait décidé de faire…), perte de focalisation (on fait beaucoup de choses différentes et les ressources stratégiques sont saupoudrées), ou encore perte globale de direction pour l'entreprise (on fait du surplace). Ainsi, on peut être un adepte de l'Ecole de l'Apprentissage et reconnaître que la stratégie n'est pas un processus continu mais qu'il est périodiquement nécessaire d'impulser une remise en question à des moments charnières. Par exemple, pour faire face à des changements importants de l'environnement économique, règlementaire ou concurrentiel ; pour contrer une menace ou combattre une perte de sens ou de pertinence de l'entreprise sur son marché ; pour prévenir une dérive stratégique et refocaliser les ressources et les forces ; pour retrouver l'énergie, passer un contrat moral avec les acteurs clés et redonner du sens à l'action… ou simplement lorsque l'équipe dirigeante change. C'est dans ces périodes de remise en question que le Dialogue stratégique prend tout son sens. Il permet d'appliquer concrètement les préceptes de l'Ecole de l'Apprentissage tout en tirant parti des méthodes et outils de démarches plus normatives. Il approfondit la réflexion stratégique tout en rénovant et vitalisant les processus de travail. Qui plus est, il épouse les contours et fonctionnements de l'entreprise «élargie» et des nouvelles formes d'organisation pour lesquelles le management stratégique doit être réinventé.



REGARDS CROISÉS SUR **LA PROSPECTIVE**

propos recueillis par Carine Dartiguepeyrou et Christine Durroux



Thierry Gaudin et Ervin Laszlo sont deux prospectivistes qui expriment des sensibilités différentes. Le premier est ingénieur et met en avant la révolution cognitive tandis que le second est philosophe des sciences et souligne l'importance de la prise de conscience planétaire des individus. Tous les deux s'accordent sur le fait que le grand enjeu du XXIème siècle est celui de la durabilité de notre planète et que la prospective peut nous aider à changer notre représentation du monde.

Thierry Gaudin

Polytechnicien et ingénieur général des Mines, docteur en sciences de l'information et de la communication (Université de Paris X Nanterre, 2008), Thierry Gaudin a commencé sa carrière comme chargé des questions industrielles et de recherche auprès du Préfet de Région Nord, avant de devenir responsable de la politique d'innovation au sein du ministère de l'industrie de 1971 à 1981. De 1982 à 1992, il a fondé et dirigé le Centre de Prospective et d'Evaluation du ministère de la recherche et de la technologie. Il a ensuite créé Prospective 2100, association internationale ayant pour objectif de préparer des programmes planétaires pour le XXIe siècle et publié de nombreux ouvrages sur la prospective et l'innovation. «Innovation et prospective : la pensée anticipatrice» est le sujet de sa thèse de doctorat présentée en 2008.

Ervin Laszlo

Ervin Laszlo est un philosophe des sciences hongrois, théoricien des systèmes et théoricien du tout.
Né à Budapest, il a été un enfant prodige et a donné des concerts dès l'âge de neuf ans. Il a arrêté sa carrière de soliste au profit d'un doctorat à la Sorbonne et d'études dans des universités aux États-Unis. En 1996, il a été amené à fonder le Club de Budapest[1] dont l'ambition est d'orienter les transformations d'aujourd'hui en direction de l'humanisme, de l'éthique et d'une durabilité intégrale. Il a contribué à plus de 83 livres, traduits dans 23 langues, et a été proposé à de nombreux prix, notamment le Prix Nobel de la Paix en 2004 et 2005. Il vient d'initier la Worldshift Alliance, une démarche inter-associative pour accélérer la prise de décision sur des questions essentielles pour la durabilité de notre planète.

1 - Le manifeste de la conscience planétaire, publié le 26 octobre 1996 par Ervin Laszlo et rédigé en collaboration avec le Dalaï-lama, est à l'origine du Club du Budapest. Celui-ci rassemble aujourd'hui des personnes issues aussi bien de la société civile, de la recherche que du monde des entreprises

Qu'est-ce qu'un prospectiviste ? Comment vous présenteriez-vous en tant que prospectiviste ?

La prospective, une discipline et des parcours personnels

Thierry Gaudin

— J'ai entamé mon parcours de prospectiviste au ministère de l'industrie en contribuant pendant une dizaine d'années à la construction d'une politique d'innovation. Puis, en 1982, Jean-Pierre Chevènement m'a demandé de créer un centre de prospective au sein du ministère de la recherche pour développer la veille technologique internationale.

En 1988, lorsqu'Hubert Curien a repris son poste de ministre de la recherche, après l'alternance, il m'a donné son accord pour que je coordonne un rapport de prospective mondiale. Nous avions en effet accumulé un grand nombre de données nous donnant une vision qui n'émergeait nulle part ailleurs. 600 personnes ont participé à ces travaux dont est issu le livre *2100, Récit du prochain siècle* [2]. Nous y expliquions alors comment notre société était en train de passer d'une civilisation industrielle à une civilisation cognitive. Cela semble relativement banal aujourd'hui mais à l'époque, c'était une réflexion nouvelle. Notre scénario se déroulait en trois périodes : d'abord celle de *l'illusoire*, de la société du spectacle, suivie par *une crise systémique* commencée entre 2010 et 2020 et, enfin, la réponse à la crise systémique par le lancement de *grands programmes d'investissements et d'infrastructures*, que l'on constate d'ailleurs aujourd'hui dans la plupart des pays. En 1990, nous pensions que cette transformation, provoquée par la crise systémique, prendrait une quarantaine d'années – une à deux générations – et que, peut-être, à la fin du XXIe siècle, notre société serait devenue mondiale, orientée vers *la création* et sans doute régulée démographiquement.

Mon parcours vous montre qu'un prospectiviste ne travaille pas seul, même s'il existe des exceptions comme Alvin Toffler. Un prospectiviste, aujourd'hui, est plutôt un animateur de réflexions collectives ; cette dimension d'animation est beaucoup plus présente qu'elle ne l'était à la création de la Rand Corporation[3] après la deuxième guerre mondiale. Dans un certain nombre de pays, la prospective est une discipline qui s'enseigne. Ici, en France, nous n'avons guère qu'une chaire au Conservatoire des Arts et Métiers mais en Suède, par exemple, on apprend la prospective aux enfants !

Les approches varient selon les pays. Aux États-Unis, les origines de la prospective sont très marquées par une demande militaire, par ce que les stratèges dénomment habituellement le *What if* : qu'est-ce qu'il se passe si… C'est évidemment très utile d'imaginer, par exemple, à quel endroit un ennemi peut attaquer. C'est donc une manière de s'obliger à réfléchir à des perspectives auxquelles on n'a pas forcément envie de penser.

Du côté français, le Commissariat au plan s'est essayé à la prospective mais n'y est pas vraiment arrivé parce que je crois que l'on a commis l'erreur de vouloir une prospective officielle. Or, en général, un bon travail de prospective est en avance sur ce que pensent les instances officielles. Hubert Curien, pour sa part, disait du rapport dont il m'avait confié la coordination : «Je suis comme le ministre de la culture, je ne suis pas forcément d'accord avec l'ensemble du texte mais je suis content qu'il existe». Par exemple, il considérait – et je pense qu'il avait raison – que sur le spatial nous étions un peu optimistes. Mais nous étions d'accord sur l'essentiel, c'est-à-dire l'éducation qui était le point clé pour la société.

Ervin Laszlo

— Je suis un philosophe des sciences et en particulier un philosophe des systèmes complexes. C'est un champ d'activité que j'ai privilégié à partir des années 70, une matière que j'ai enseignée et sur laquelle j'ai beaucoup écrit. La perspective qui m'intéresse est celle de l'évolution des systèmes complexes en tant que dynamique de l'évolution de l'humanité, parce que nous-mêmes nous sommes des systèmes complexes, ainsi que notre écologie, nos sociétés, notre culture, notre civilisation.

J'ai travaillé sur les applications de ces concepts, sur les théories du système global, en tant qu'invité à Princeton, puis au Club de Rome dont j'ai dirigé le troisième Rapport Mondial : « Objectifs pour l'humanité » publié en 1978. Au sein de l'Institut pour la Formation et la Recherche des Nations-Unies, j'ai conduit la Commission sur « Le nouvel ordre économique international » puis sur « La coopération régionale et interrégionale dans les pays en développement » de

2 - Payot 1993

3 - La RAND Corporation, fondée en 1945, est un think tank américain basé en Californie dont l'objectif est d'améliorer la politique et le processus décisionnel par la recherche et l'analyse

1977 à 1984. Les résultats furent publiés[4] dès 1978. J'ai créé dans le cadre de ces projets un réseau de plus de 90 instituts de recherche à travers le monde.

Pour moi, la compréhension du monde passe par la conscience que nous en avons. La prospective nous aide à forger notre représentation du monde. Se projeter dans le futur est un moyen de savoir quelles sont les questions réellement importantes pour l'humanité et les décisions à prendre pour construire un monde meilleur. J'essaie d'appliquer ma grille de lecture des systèmes complexes à la crise actuelle pour trouver une voie de sortie. Il y a certaines règles, certaines lois du développement systémique qui s'appliquent à tous les types de systèmes.

En 1996, j'ai fondé le Club de Budapest avec l'objectif d'attirer l'attention de la société civile sur la nécessité et l'urgence de pratiquer la prospective dans toutes les dimensions de la vie contemporaine. Alors que le Club de Rome rassemblait des leaders, des hommes d'affaires et des hommes politiques, il me semblait nécessaire de s'adresser aussi aux individus, aux citoyens. C'est à eux, c'est à nous tous, de prendre conscience du changement que nous aimerions voir dans le monde, pour reprendre le message de Gandhi. Depuis l'année dernière, depuis la crise, cela est devenu plus actuel, plus important que jamais. Pour créer une masse critique de personnes ayant à la fois la volonté et la capacité de prévoir les conséquences de leurs actions, j'ai d'ailleurs initié la *Worldshift Alliance*[5] qui rassemble différentes associations. Il est temps maintenant de prendre position : continuer d'agir comme nous l'avons fait au XX[e] siècle ou adopter d'autres comportements politique, économique, social, culturel et écologique.

4 - Éditions Pergamon Press d'Oxford, 15 volumes parus de 1978 à 1984.

5 - La déclaration d'état d'urgence global, Worldshift 2012, rendue publique le 30 octobre 2008, marque le lancement de ce mouvement inter associatif

D'après vous, quelles sont les macro-tendances ?

Thierry Gaudin

— La première tendance de fond, c'est le passage d'une civilisation industrielle à une civilisation cognitive. La civilisation industrielle a basé son développement sur le couple matière/énergie. Les matériaux sont principalement l'acier et le ciment auxquels s'ajoutent éventuellement le verre ; l'énergie est le charbon au XIX[e] siècle puis le pétrole au XX[e], avec une moyenne mondiale de consommation de plus d'une tonne par habitant. Avec le passage à la civilisation cognitive, ce ne sont plus ces éléments qui sont les *drivers* mais d'abord la contraction du temps. Les machines travaillent en nanosecondes aujourd'hui et en picosecondes demain, donc plus vite que les neurones… cela change qualitativement le rapport à la machine. Cela va influencer les fonctionnements cérébraux d'une manière que l'on n'a jamais connue dans le passé. Nous sommes dans l'ère de ce que nous appelons les «industries hallucinogènes». La télévision en fait partie mais aussi les jeux vidéo et tout un ensemble de technologies dont on n'estime pas très bien l'effet sur l'évolution de la conscience. On ressent à la fois un développement extraordinaire – puisque c'est un accès inédit à la culture – et, en même temps, un extraordinaire danger lié à l'émergence d'autres formes de pouvoir.

La seconde tendance, c'est le déséquilibre de l'espèce humaine avec la nature. L'espèce humaine est tellement contente d'elle-même qu'elle a oublié de regarder d'un peu plus près comment fonctionne la nature. On estime qu'il existe entre 5 et 30 millions d'espèces animales et végétales différentes alors que seulement 1,8 million ont été référencées ! Et si l'on veut aller dans l'espace de façon durable, il va falloir développer un écosystème complet qui puisse vivre de ses propres productions, régénérer son eau, etc. Il est dommage que l'expérience Biosphère II en Arizona, avec huit personnes engagées dans une aventure qui a duré deux ans, n'ait pas été concluante et n'ait pas été poursuivie. Parce que tant que nous ne parviendrons pas à gérer un écosystème miniature comme Biosphère II, nous ne saurons vraisemblablement pas non plus le faire à l'échelle planétaire. S'il est évident aujourd'hui que notre écosystème est en train d'être sérieusement endommagé par l'activité humaine, nous n'avons pas encore trouvé de solutions pour rendre le capitalisme non destructeur. Le capitalisme n'est qu'une forme moderne de prédation ; le problème est que le prédateur doit se modérer parce que, sinon, les proies vont disparaître et il n'y aura plus rien à manger pour la prochaine génération. Comment le prédateur va-t-il se modérer ? Apparemment, les grands fauves savent le faire. Nous, les primates, avons encore du chemin à parcourir.

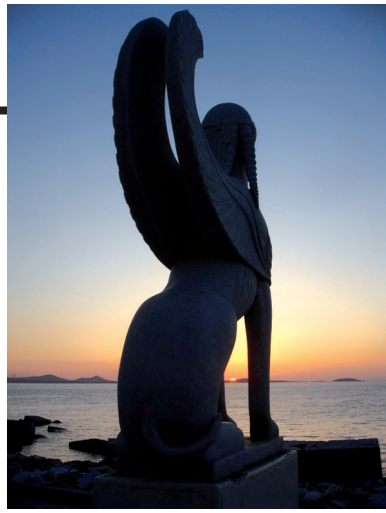
Le passage à la civilisation cognitive et l'équilibre de l'activité humaine avec la nature sont les deux questions majeures de la prospective au XXI[e] siècle. Je ne mets pas au premier plan le réchauffement climatique car, selon moi, cette question est moins cruciale que celle de l'extinction des espèces. Nous en perdons environ 15 000 chaque année. Lors du passage au néolithique, la vitesse de leur extinction a été multipliée par

Les macro-tendances

cent ; lors du passage à l'ère industrielle, elle a été à nouveau multipliée par cent. Cela signifie que la durée de vie d'une espèce qui était de quelques millions d'années, devient de quelques siècles. Compte tenu de l'histoire de l'espèce humaine c'est quand même très peu. Assister à l'extinction de la plupart des espèces… cela mérite que l'on s'y intéresse !

Ervin Laszlo

— Selon moi, nous avons cinq défis majeurs à relever.
D'abord, nous sommes confrontés au **réchauffement global** et au **changement climatique**, avec comme conséquences à la fois des sécheresses et la hausse du niveau des mers.
Le second problème à résoudre est le **manque d'eau potable** suffisamment propre pour l'usage humain. 2 ou 3 milliards de personnes en manquent déjà. Dans 5 ou 6 ans, jusqu'à la moitié de la population humaine sera concernée. Sans alimentation, on peut vivre jusqu'à une semaine, mais sans eau pas plus de 2 ou 3 jours.
Le troisième problème est le **décalage entre les riches et les pauvres**, avec une question essentielle de subsistance. On estime aujourd'hui qu'un tiers de la population humaine vit avec moins de 2,5 dollars par jour en moyenne et que plus d'un milliard d'individus subsistent avec moins de 1 dollar. Cette pauvreté absolue est une source de perturbations politiques et sociales, elle a une très grande signification éthique et morale. La société ne peut pas permettre que des personnes aient faim en permanence, n'aient pas de quoi vivre, n'aient pas d'emploi.
L'**énergie** constitue le quatrième enjeu. Les radiations solaires utilisées à 100 % pendant 40 minutes représentent l'équivalent de tous les besoins énergétiques pour toute l'humanité par an. Naturellement, les radiations solaires ne peuvent être utilisées à 100 %, mais il est possible de les exploiter beaucoup plus qu'on ne le fait actuellement. Tous les jours, des innovations technologiques apparaissent et fournissent énormément d'opportunités. Continuer à utiliser les énergies fossiles est très dangereux, parce que le pic de production est déjà dépassé, parce qu'elles deviennent de plus en plus chères et surtout parce qu'elles sont très polluantes. Aujourd'hui, il y a un grand réveil sur cette question. Beaucoup d'entreprises se rendent compte que développer une nouvelle forme d'énergie ou d'utilisation de l'énergie, c'est aller vers le futur. Toyota, par exemple, annonce déjà que, dans dix ans, ne seront produites que des voitures électriques.
Les **valeurs** représentent le cinquième défi à relever. Dans les années 70-80, la seule responsabilité du management était de générer du profit pour les actionnaires. Maintenant, ce type de pensée devient obsolète parce que ce qui est bon pour les actionnaires à court terme n'est pas nécessairement bon pour la société, et ce qui est bon pour l'entreprise à un peu plus long terme n'est pas assurément bon pour l'écologie et pour la société. Il faut donc changer notre conception des valeurs et s'orienter vers une stratégie de *stakeholders*, c'est-à-dire qui prenne en compte les parties prenantes. Les valeurs égoïstes et à court terme contrastent avec les valeurs holistiques, les valeurs systémiques, celles qui peuvent servir la société et qui incluent aussi la santé humaine et l'environnement. Changer les valeurs dans les pratiques de tous les jours, voilà, selon moi, l'un des grands challenges d'aujourd'hui.



Sphinx de Naxos
www.legarrec-bobin.fr/voyages/20070522 cyclades

Thierry Gaudin

— La prospective est en amont de la stratégie. C'est un travail sur la représentation que l'on se fait de l'avenir mais ce n'est pas de la prévision, même si la prospective en utilise les techniques. Cela consiste à faire converger les représentations de culture des uns et des autres grâce à des techniques de délibération. Cela ne consiste pas à imposer une vision d'autant que, la vision, cela ne s'impose pas. C'est ce que disait John Locke dans sa Lettre sur la tolérance : *« Ce n'est pas en me torturant que vous obtiendrez de moi que je change ma vision du monde. Ma vision du monde, elle est ce qu'elle est. »* John Locke parlait de l'inquisition. Ce texte sur la tolérance est la base du libéralisme. C'est un peu ce que les Anglo-Saxons appellent le *no bridge* c'est-à-dire qu'il y a quelque chose d'incommunicable entre ma pensée et la vôtre. Je crois que la prospective peut être très utile à l'entreprise dans la mesure où c'est une technique, une animation, une tentative d'unifier les représentations de l'avenir. Si vous avez, dans une entreprise, un service qui voit l'avenir d'une certaine façon et un autre service d'une autre façon, et qu'ils ne se parlent pas sur leurs représentations de l'avenir, cela veut dire que cela va tirer à hue et à dia. Il n'y aura donc pas de vision com-

Qu'est-ce que la prospective peut apporter à l'entreprise ? Quelle est la différence entre la prospective et la stratégie ?

mune. L'élaboration d'une vision commune est nécessaire parce que, sinon, l'entreprise n'existe pas en tant qu'être conscient, en tant que collectif pensant. Je crois que l'on n'a peut-être pas attaché suffisamment d'importance à la question de ce qu'est une pensée commune. Il y a encore beaucoup de managers qui se figurent que la stabilité d'une entreprise repose essentiellement sur une structure financière, une maison mère et des filiales. Or si, dans un système, chacun des éléments tire dans le sens qui lui convient, on court le risque d'aller à la scission.

La difficulté à surmonter en matière de prospective dans les entreprises, c'est de savoir relativiser les idées toutes faites qui ne manquent pas d'être exprimées. Il s'agit de ne vexer personne. Il faut faire attention car – comme partout d'ailleurs, dans les administrations aussi – la tendance est forte de vouloir apporter des réponses avant d'avoir posé les questions. De donner, par exemple des éléments de stratégie avant d'avoir décrit et défini clairement, de façon intelligible, le paysage dans lequel on va être. Il est alors important d'utiliser des méthodes assez simples.

Le travail de prospective s'effectue toujours en trois temps : il faut d'abord une bonne documentation étayée de faits, ensuite une délibération et, enfin, il faut dégager les concepts. Ce travail relève de l'identité de l'entreprise, il est d'ordre conceptuel. Et il est à refaire régulièrement, avec de nouvelles données. Ainsi, la prospective est un processus sans fin : nous continuons à utiliser ce que nous avons produit en 1990, et le travail que j'ai conduit l'an dernier pour la Commission européenne sur *Le monde en 2025*[6] a été très inspiré par la vision élaborée en 1990.

Les interactions de la prospective avec l'entreprise

Ervin Laszlo

— Les attentes de la société vis-à-vis du monde de l'entreprise évoluent. Les consommateurs sont de plus en plus responsables, ils sont attentifs aux biens et services qu'ils achètent et sont vigilants sur les entreprises qui les produisent. Les chefs d'entreprise le savent mais la concurrence acharnée qui existe aujourd'hui rend les choses très difficiles. Ils ont tellement peur que leurs entreprises perdent leurs parts de marché et leurs positions, qu'ils ne s'engagent pas sur des actions qui auraient des *payoffs* à plus long terme et cherchent des résultats immédiats. Ils ont besoin d'une ouverture d'esprit et de trouver le courage d'agir, de saisir les opportunités. N'agissant pas seuls, ils ont aussi besoin du soutien de l'actionnaire. Le rôle des actionnaires est important et certains sont prêts à expérimenter et à trouver de nouvelles voies.

Les chefs d'entreprise, les hommes d'affaires ne peuvent être les seuls à engager leur responsabilité. La société civile, les ONG, les salariés des entreprises… tout le monde se doit de chercher à comprendre les problèmes et à faire de son mieux pour agir dans le sens positif.

Le changement de conscience des hommes et des femmes et la stratégie adoptée par les entreprises sont deux enjeux majeurs naturellement liés. Les chefs d'entreprise ont le rôle de percevoir les changements qui sont déjà à l'œuvre et d'agir, d'adapter leur stratégie à ces nouvelles conditions, aux nouvelles opportunités. La stratégie, le management, les buts de l'entreprise qui étaient dominants dans la deuxième partie du XX^{e} siècle sont devenus obsolètes. Il faut trouver d'autres valeurs et d'autres voies.

La prospective aide les entreprises à prendre conscience des enjeux. C'est son rôle essentiel. Ensuite, il s'agit de passer à l'action. De plus en plus d'entreprises trouvent des niches, des possibilités, des marchés, des innovations qui sont rentables et contribuent à de nouvelles formes de profit «durable».

La prospective peut être à l'origine de l'élaboration d'une nouvelle conscience collective dans le monde des entreprises, de nouvelles valeurs, d'un nouvel engagement pour la durabilité, la paix, l'évolution de la société. Cet état d'esprit de coévolution commence à émerger et gagne du terrain auprès des chefs d'entreprise.

6 - Le Monde en 2025, la montée en puissance de l'Asie et la transition socio-écologique, Commission Européenne, 2009

La Revue parutions

COLLECTION « L'ART DE LA TRANSFORMATION »

1

Du projet à la transformation
Introduction à la transformation selon Kea
Entretien avec Didier Pineau Valencienne
Gestion des grands comptes
Changement d'échelle, changement de valeurs : les concentrations donnent une dimension colossale aux grands comptes et transfigurent la relation
Entretien avec Benoît Lelièvre

2

Pas de performance durable sans transformation des comportements
Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire et c'est possible
Entretien avec Michel Bon
Transformation dans les réseaux de distribution
Histoire d'un projet pas comme les autres, où le management intermédiaire joue pleinement son rôle et réconcilie le siège et le terrain
Entretien avec Jean-Claude Olivier

3

Ne misez pas tout sur le mode projet !
Avantages et limites d'un mode de changement devenu incontournable
Entretien avec Jacques Maillot
L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité
- Simplifier les outils et méthodes
- Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation et développer les bons comportements
- Professionnaliser les processus de décision
Entretiens avec Jean-Louis Caussin et Philippe Kourilsky

hors série

Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé
Conférence du 14 octobre 2003
Synthèse des exposés de :
Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi, Philippe Quême et Pascal Roché

4

Pourquoi transformer ? Pour aller où ?
3 situations de transformation
Pas de transformation sans vision
A chaque entreprise sa vision à partager avec le plus grand nombre possible
Entretien avec Marc Spielren
Libres propos sur la transformation et la performance industrielle
Entretiens avec Michel Edmont et Guy Ferré

5

Les conditions de la mise en mouvement des hommes
Faire traverser la rivière à Nicolas
Entretien avec Franck Riboud
L'agence "télécoms" virtuelle
Tout intégrer sous le même toit : points de vente, centres d'appel, internet
Entretien avec Philippe Distler

6

Demandez le programme…
Le pilotage de la transformation
Passer des projets à la transformation
Bâtir le programme… et son indispensable "tonneau"
Piloter à deux niveaux et s'organiser pour la transformation
Entretien avec Christian Balmes
La marque, alliée et vecteur de la transformation
Piloter et transformer, en parallèle et en miroir, la marque et l'organisation
Entretiens avec Paul Zemmour et Vincent Huguenin

COLLECTION « TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE »

12

Entretien avec Jean-Christian Fauvet
40 ans de sociodynamique
La transformation sociodynamique
Entretien avec Jean-René Fourtou
La dynamique de l'action
Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe par François Jullien

NUMÉROS SPÉCIAUX

7 *Distribution et grande consommation*

Rendez-vous avec Wal-Mart
Entretien avec Jacques Bouriez
La R&D, une fonction à structurer dans le commerce
Entretien avec Franck Moison
Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché
Entretien avec Xavier de Eizaguirre

9 *Développement durable*

Développement durable, "It's the economy, stupid!"
Entretien avec Bertrand Collomb
La réputation est en jeu
Choisir son centre de gravité
Entretien avec Henri Molleron
La voie singulière de l'Europe
Entretien avec Paul Rossinès

11 *Services financiers*

Travailler «out of the box» !
Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs
Covea : la naissance d'un réseau multiforme
Entretien avec Thierry Derez
Bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne
Le grand challenge des banques à réseau
Entretien avec Patrick Werner

hors série Transformer les organisations multinationales et multiculturelles
Compte-rendu des conférences Paris-New York, février 2008
avec Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michaël Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes, Olivier Picard

hors série Développement durable : passer de l'intention stratégique à des résultats concrets
Point de vue de Kea&Partners
Compte-rendu de la table ronde Paris, octobre 2009
avec Geneviève Ferone, Pascal Gréverath, Jacques Khéliff, Henri Molleron
Enquête Institut de l'entreprise, Kea&Partners et OpinionWay auprès de 100 dirigeants

COLLECTION « TRANSFORMATION STRATÉGIQUE »

8 Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance
Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance
Les forces et les limites des deux approches
Les choix à faire par le dirigeant
Entretien avec Gérard Boivin
La compétitivité, un cercle vertueux
Passer rapidement à l'action
Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité
Instaurer une nouvelle culture de la performance
Entretien avec Jean-François Ferry

10 *Cultiver ses différences*

La stratégie créative
Une nouvelle voie de transformation stratégique
Une approche en trois étapes
Entretien avec Jacques-Olivier Chauvin
L'immatériel, un capital à faire fructifier
Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée
Définitions et pistes d'action
Entretiens avec Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy

13 *Nouvelles démarches stratégiques*

Se réinventer par la stratégie créative
Entretien avec Geneviève Giard
Entretien avec Valérie Bobo
Le dialogue stratégique : *concevoir sa stratégie avec les parties prenantes*
Entretien avec Thierry Gaudin et Ervin Laszlo

Pour toute information vous pouvez contacter
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
3 rue Danton • 92240 Malakoff

tél.: 33 (0)1 40 84 74 11
fax : 33 (0)1 40 84 74 10
larevue@kea-partners.com