

Stratégie : Une brève histoire d'accompagnement

mai 2010

Par nature le coaching constitue plus une expérience qu'un discours ce qui rend difficile son appréhension par le néophyte. Lorsqu'il s'agit d'accompagnement stratégique, une des facettes les plus abstraites de notre métier, la difficulté gagne encore en intensité. Pour approcher cette expérience de la manière la plus concrète possible, nous vous proposons donc de commencer par une histoire vraie (bien que légèrement déguisée) avant de poursuivre une discussion générale sur la méthode.

Il était une fois un dirigeant brillant...

Pierre a 43 ans, formé sur le terrain au sein de groupes internationaux il a fait ses preuves dans des environnements opérationnels difficiles et dans des secteurs variés du monde du service ce qui lui donne une vision large et une expérience concrète du métier de dirigeant. Au moment où il prend les rennes d'une chaîne de distribution^[1] il se retrouve donc à la fois plein d'énergie et d'expériences. Et il lui en faut tant il trouve l'entreprise dans un état d'inorganisation avancée : possédant des points de vente sur plusieurs continents, le concept ne présente aucune unité, évoluant au gré du temps, des lieux et des envies ; plus préoccupant les résultats financiers qui s'améliorent, restent beaucoup trop faibles. S'attelant au défi il passe les premiers temps à comprendre le *business* et à redresser les aberrations les plus criantes, comme par exemple les rémunérations qui voient sans réelle justification les vendeurs "de ligne" mieux rémunérés que leurs managers. Après six mois qui ressemblent plus aux travaux d'Hercule qu'à une période d'intégration, il décide de professionnaliser l'entreprise et c'est à cette occasion qu'il demande à nous rencontrer. Sa demande porte alors sur l'accompagnement de la réorganisation complète du réseau, objectif qui résonne sans doute avec l'appellation que nous donnons à notre métier, le « Coaching d'organisation ».

Après qu'il a exposé sa vision pour l'entreprise, le concept futur qui semble promis à un bel avenir, vient inévitablement la question de « *Comment pouvez-vous m'aider à réaliser cette vision ?* ». Cette question porte sur le *comment faire* pour professionnaliser cette entreprise, sans doute encore du fait du mot organisation dans l'appellation de notre métier. En réponse à nos questions sur ce qu'il croit nécessaire à l'entreprise et à lui-même dans cette situation pour le moins chahutée, il apparaît que cette vision de l'avenir du concept est à ce stade insuffisamment précise pour déterminer comment organiser sa mise en œuvre, voire même pour la communiquer à des équipes opérationnelles ancrées dans le concret. Assez naturellement sa demande évolue alors vers un accompagnement de sa propre réflexion pour formaliser « *le plan stratégique de cette re-start-up* ».

A première vue il peut sembler paradoxal qu'une demande de coaching d'organisation débouche sur l'accompagnement d'une réflexion stratégique (l'organisation ce n'est pas de la stratégie et vice-versa). C'est pourtant un des piliers de notre pratique. Tout d'abord, par conviction, nous souhaiter nous baser et surtout respecter la demande profonde du client^[2]. Ensuite nous ne pouvons pas matériellement élaborer des actions de changement sans que le mouvement à réaliser par l'organisation soit clarifié (la stratégie précède l'organisation). Une fois ce mouvement clarifié, nous accompagnons nos clients dans l'identification des obstacles à ce mouvement, notamment culturels, obstacles que nous synthétisons autant que faire se peut comme un unique axe^[3] de travail. Une fois seulement le mouvement et l'axe identifiés des actions de changements d'envergure peuvent être envisagées pour l'ensemble de l'organisation (car pour les dirigeants le changement a déjà commencé dès la clarification du mouvement, voire de la demande). Cette décomposition en trois étapes amène ainsi beaucoup de projets à s'initier par un travail plus ou moins long de clarification des orientations. Parfois cette clarification représente d'ailleurs la seule intervention réellement nécessaire à l'organisation. C'est pour cette raison que nous considérons chacune des trois étapes mouvement, axe, action, avec la même importance tant pour l'accompagnement de nos clients que pour nos propres recherches.

Nous proposons donc un premier dispositif de travail constitué d'une série de réunions en tête à tête. Ces réunions suivent un canevas de réflexion basé sur les éléments clefs d'analyse stratégique qui nous apparaissent adaptés à la situation, c'est-à-dire assez simplement un diagnostic interne et externe. Les grilles d'analyses détaillées sont connues de Pierre car elles sont classiques (description du produit selon les 4P, analyse des forces concurrentielles, analyse micro-économique du modèle des principaux points de vente et de la chaîne). Pendant ces réunions Pierre va pouvoir exprimer sa vision et donc la clarifier ; entre les réunions cette vision sera « reclassée » dans le canevas ce qui permet à Pierre, confronté à cette relecture reclassée, de réagir lors de la réunion suivante pour à la fois corriger, s'approprier et tirer les enseignements de ses propres analyses.

Ainsi, la première valeur pour le client, comme il l'a dit lui-même, a consisté à l'aider à formaliser son intuition. Comme bien des entrepreneurs Pierre était très intuitif, ce qui répondait parfaitement à la situation quasi-catastrophique qu'il rencontrait au sein de sa société. Cette forte intuition qui permet d'aller vite, si elle n'est pas équilibrée par une prise de recul, n'a pas le temps de créer du sens. Une des premières vertus du dispositif de travail était de donner du sens à l'action : les réunions régulières apportaient une structure au travail qui en manque par la nature même des opérations "urgentes". Le canevas de réflexion structurait la réflexion et donc permettait de faire des liens entre les observations et une certaine modélisation (par exemple entre la rentabilité des points de vente et leurs emplacements), les réunions étaient suffisamment longues pour pouvoir laisser émerger les aspects « soft » et suffisamment courtes pour mettre en tension sur le résultat à produire. C'est donc bien un dispositif au sens technique du terme [4] c'est-à-dire des conditions qui permettent de créer des liens, et donc du sens, entre des éléments qui n'en avaient pas auparavant.

Lorsque les analyses sont suffisamment formalisées, elles sont ensuite discutées avec le consultant, principalement questionnées voire parfois éclairées sur les zones aveugles par d'autres expériences ou des données complémentaires. Pierre étant un dirigeant jeune et expérimenté, le questionnement suffit majoritairement à orienter sa réflexion sur ses zones aveugles. Ce que nous observons c'est que tant que le coach reste dans des interventions au niveau de la structuration de la réflexion Pierre avance dans sa réflexion, et avance vite. En revanche lorsque le coach s'aventure sur le terrain du contenu, une discussion, souvent une stérile bataille de points de vue s'engage. De plus Pierre exprime à plusieurs reprises son insatisfaction du rendu des discussions qui restent trop « fidèles » dit-il, et nous entendons a posteriori « au niveau du contenu », et pas assez structurantes.

De notre point de vue c'est donc bien de coaching stratégique qu'il s'agit puisque le client mène sa propre réflexion, poursuit ses propres analyses. Le rôle du coach se concentre sur la structuration des analyses et des réflexions selon un schéma (nous disons un dispositif) établi en fonction des besoins techniques et psychologique (et c'est en cela qu'il diffère d'une méthodologie) du client. C'est également du coaching car le client souhaite rester maître du contenu et que quand le coach s'y aventure, il est rappelé à l'ordre. Par ailleurs les remarques sur les rendus trop fidèles, parfois difficiles à entendre car elles remettent en cause le travail du coach, sont une autre illustration du coaching, au sens qu'elles montrent bien que dans la relation coach-client se trouvent les clefs du problème à résoudre pour le client.

Ainsi une de ses intuitions concernant le concept du futur lui fait souhaiter que ces points de vente soient des lieux « saturés, pleins de vie » ce qui lorsqu'il compare la rentabilité des points de vente proches de cet objectif confirme que ce format est aussi celui qui est le plus rentable. Tirant les conséquences de ces analyses Pierre en déduit instantanément une inflexion de sa politique de développement pour concentrer sa recherche d'emplacements vers des locaux plus petits et placés différemment. Quelques semaines plus tard de nouveaux emplacements entrent en négociation.

De notre point de vue, une question du type « Comment expliquez-vous que tel point de vente soit plus rentable que tel autre ? » (Orientant la réflexion sur la rentabilité) sera toujours préférable à une affirmation, même déguisée en question, du type « Le parc est-il réellement adapté à votre vision ? » (qui porte en germe une défense face à un jugement). Toute la difficulté pour le coach est alors de comprendre le contenu pour poser les questions permettant au client d'éclairer ses zones aveugles, tout en intervenant sur la structuration de la réflexion plus que sur la réflexion elle-même.

Enfin, et cette dimension n'est pas la moindre, Pierre peut faire évoluer sa façon d'appréhender [5] un plan stratégique. Dans la perspective de la présentation de celui-ci au conseil de surveillance, Pierre imagine que ce plan doit présenter clairement une réponse définitive aux questions que se posent ses actionnaires. Par exemple il ambitionne de présenter un *business plan* sur plusieurs années basé sur le déploiement du nouveau concept. Chemin faisant, il se rend compte que cette ambition est inappropriée car le nouveau concept n'étant pas testé en grandeur nature, les détails de son fonctionnement restent théoriques. Une fois passée l'appréhension de ne pas apporter les réponses attendues, le choix de conserver l'incertitude sur ce point tout en développant un plan clair pour résoudre ces questions qui coordonnent l'investissement est effectivement validé par le conseil de surveillance qui félicite par ailleurs Pierre pour la clarification qu'il apporte sur un concept qui restait flou depuis 10 ans et sur ses convictions de management.

Même pour les dirigeants beaucoup plus expérimentés que Pierre, la situation consistant à présenter à des actionnaires le fruit de son action est nécessairement éprouvante émotionnellement car elle comporte une part de remise en cause réelle (sur les résultats) et imaginée (sur le principe même de rendre des comptes). Dans le cas présent l'exercice était rendu d'autant plus difficile que les membres du conseil de surveillance, seasoned executives du secteur, avaient un mode de fonctionnement de par leur histoire personnelle et leur position, beaucoup plus analytique que Pierre. Cette différence de mode de fonctionnement peut selon nos observations dans certains cas se révéler fatale. Prendre en compte cet aspect de manière directe dans l'accompagnement a permis non seulement de mettre le dirigeant en capacité face à son conseil de surveillance, mais aussi d'économiser un temps précieux : dans beaucoup de cas où ce n'est pas fait l'angoisse se réinvestit alors dans la revue sans fin des documents présentés à la recherche de la perfection par exemple, ou encore dans la remise en cause des compétences du consultant, nécessairement insuffisantes pour protéger le dirigeant contre les foudres imaginées de l'autorité.

A l'issue de cette première étape, Pierre reçoit donc, avec sérénité, l'appui total de son conseil de surveillance, appui qui clôture notre intervention auprès de lui.

Comme tout exercice d'élaboration stratégique, c'est la mise en œuvre qui décidera du succès. A ce stade, soulignons que Pierre est bien mieux armé tant intellectuellement que psychiquement pour conduire la suite des opérations. En effet par bien des aspects, et il le dit lui-même, il a donné du sens : du sens à son action, du sens à son intuition, du sens au projet pour l'entreprise s'insérant dans une histoire. En cela, Pierre a bien augmenté sa capacité stratégique au sens étymologique (le mot vient du grec « capacité à conduire les armées ») : maintenant que le mouvement est plus clair les équipes peuvent elles-mêmes se positionner, Pierre peut choisir les personnes à recruter... en un mot la machine est relancée.

Enseignements

Il serait cependant un peu prématuré de nous quitter comme cela, car si cette histoire est utile ne serait-ce que parce qu'elle donne du sens à notre propre action comme l'intervention en a donné à celle de Pierre, bien des enseignements peuvent encore en être tirés.

Tout d'abord, le coaching fonctionne lorsque les dirigeants sont compétents. Pierre avait besoin et concentrait sa demande sur de la structuration en partie car il a les compétences pour mener les analyses. Il connaît les grands *frameworks* d'analyse, il avait déjà demandé à ses collaborateurs (DAF) ou à des prestataires (*focus group*) les analyses qui lui ont permis par la suite de décider de sa stratégie. Au-delà de son intuition de dirigeant, il est donc compétent en analyse stratégique.

Ensuite il existe un parallèle frappant entre le besoin de l'intervention et celui de l'entreprise : la structuration. Cette structuration est le besoin fondamental de son entreprise inorganisée (on pourrait dire l'*Axe* pour reprendre notre modèle) et c'est également le besoin de cet exercice de structuration stratégique. Pour continuer le parallèle, dans son métier de service, à l'image de ce que le coach a du faire avec Pierre, il doit lui même trouver le bon dosage de structuration pour ne pas étouffer l'esprit de service, la part d'émotionnel qui rend son concept si attrayant. En ce sens il existe un véritable parallèle entre la situation du client et celle du coach, parallèle qui est riche d'enseignement pour le coach (pour trouver le chemin de l'intervention) et pour le client (pour trouver le chemin de son management). Nous avons dans

un autre article^[6] explicités notre pratique de l'ouverture pour identifier les leviers d'action chez les clients. Le coaching stratégique n'échappe pas à cette pratique, et l'analyse des problèmes rencontrés, des résistances de Pierre et des difficultés du coach, donne de précieuses informations sur ce qui se passe au sein de l'entreprise.

Bien entendu, ce type d'accompagnement n'est pas exclusif de travaux parfois beaucoup plus approfondis, notamment lorsque les dirigeants connaissent moins l'environnement ou que celui-ci est en mutation ou encore qu'ils ne possèdent pas la maîtrise des outils d'analyses. En revanche comme l'intervention se focalise sur la façon dont le client pense plus que sur ce qu'il pense (ou pour être tout à fait honnête l'intervention vise à utiliser ce qu'il pense comme un indicateur de sa façon de penser), il permet d'apporter au client « juste » ce dont il a besoin. Au-delà des aspects budgétaires (l'intervention est beaucoup moins longue lorsqu'elle porte uniquement sur la structuration de la réflexion que sur la réflexion elle-même) cela permet surtout de travailler de manière naturelle (« native » pour reprendre un terme technologique) sur les biais que comportent la façon de penser du client. En ce sens la nature de ce que le coach devra apporter variera en fonction des clients depuis la « simple » écoute active jusqu'à l'apport d'analyse en passant par la structuration comme on vient de le voir. Cette structuration elle-même est construite pour « emmener » la réflexion du client vers les zones aveugles afin qu'il puisse lui-même faire le diagnostic, et c'est en cela qu'elle peut compenser les biais de sa réflexion, beaucoup plus que par la joute oratoire.

En ce sens cette approche rejoint, partant d'un autre point de vue, des travaux menés récemment par certains confrères de McKinsey sur la stratégie comportementale (*behavioral strategy*^[7]). Déclinaison pourrait-on dire de l'économie comportementale, ces travaux visent à identifier les biais cognitifs les plus fréquents qui conduisent « les bon dirigeants à prendre de mauvaises décisions »^[8] pour y remédier par des process appropriés. Issus des sciences cognitives ces travaux rejoignent de manière surprenante les modélisations expérientielles que nous utilisons venues d'approche plus systémiques (voir bibliographie). De ce rapprochement de deux écoles de pensées radicalement différentes, disons au risque de simplifier, l'école de la stratégie et celle du coaching, nous pouvons tirer trois enseignements : tout d'abord il existe des biais à la réflexion, ensuite, plus important encore, il est possible d'agir en vue de les compenser et enfin, pour ce faire un rapprochement entre ces deux « écoles » est fructueux voire nécessaire. Ainsi ce type d'accompagnement nécessite, pour créer un dispositif de travail structurant la pensée du client, l'utilisation rigoureuse de *frameworks* d'analyse éprouvées et adaptées. Pour cela nous puisons dans l'abondante littérature stratégique retenant ceux que l'épreuve du temps a permis de juger pertinents^[9] et en cela nous faisons bien la jonction entre ces deux « écoles » précédemment citées. Pour appliquer une des richesses du coaching au cadre de référence de la stratégie, il faut « l'interroger » car le cadre de référence de ces *frameworks* porte en lui-même les germes de biais importants : tous ces concepts ou presque sont américains, issus d'une poignée d'universités ou de cabinet de conseil, majoritairement situé sur la côte Est des Etats Unis. De plus ils sont tous devenus des institutions avec ce que cela comporte de rigidifications... Pour les interroger de manière efficace nous pouvons nous appuyer sur plusieurs travaux qui critiquent depuis l'intérieur ce cadre de référence. Par exemple Phil Rosenzweig remet en question la rigueur scientifique de bien des concepts (les données servant de base au best-seller *In search for excellence* se sont révélées truquées, par exemple). Dans un autre registre Walter Kiechel historien de la stratégie, replace ces concepts dans leur propre histoire précisant ainsi partiellement leur zone de validité. Cette critique du cadre de référence stratégique apporte à notre pratique et à notre métier un éclairage précieux dans la sélection de ces *frameworks*.

En conclusion, et pour retrouver le fil de l'histoire, il nous semble important de préciser que l'analyse de ce cas s'inscrit dans une pratique et une réflexion sur celle-ci que nous développons depuis plusieurs années dans des contextes institutionnels et stratégiques variés en d'autres termes pour des PME comme des grands groupes dans des situations de lancement de produit, de plan stratégique annuel, d'introduction sur un nouveau marché ou un nouveau métier ou encore de *recovery*. Cette réflexion nous conduit, en précisant notre mode d'intervention, à le faire évoluer d'une manière similaire à ce que nous aidons nos clients à faire avec leur stratégie.

A suivre ...

Pour reprendre l'histoire de Pierre, la proposition au marché de sa nouvelle « enseigne » permettra de dire si sa stratégie remporte ou non du succès. Cette vision stratégique constitue en quelque sorte les fondations de cette nouvelle « enseigne ». De la même manière, nous avons tracé ici les bases de notre pratique, les fondations d'une nouvelle intervention. Pour notre métier comme pour Pierre, la suite de l'histoire reste à écrire...

A propos des auteurs

Cet article est basé sur un projet réel et l'utilisation d'un cadre théorique spécifique au cabinet. Il a été écrit par Emmanuel Mas en charge de la recherche sur l'accompagnement stratégique. Vous pouvez les contacter par téléphone +33 1 55 60 18 34 ou par email emmanuel.mas@7etassocies.com.

Notes

- [1] Pour des raisons de confidentialité le secteur, les prénoms et principales données chiffrées ont été légèrement modifiés pour éviter qu'ils soient identifiables.
- [2] Et ce dans toute sa complexité, notamment en utilisant la grille de lecture RPBDC (de Vincent Lenhardt voir bibliographie en fin d'article) et l'esprit de l'analyse de l'ARIP (idem voir à Rouchy).
- [3] Pour une description précise d'un exemple d'identification d'Axe de travail, voir Clément et Mas, 2009.
- [4] C'est à dire au sens employé par J.C. Rouchy, voir bibliographie.
- [5] Son "rapport à" dirait les psychosociologues
- [6] Opus cité.
- [7] Voir à ce propos l'excellent article publié en avril 2010 par Dan Lovallo and Olivier Sibony dans McKinsey Quarterly ainsi que les travaux de Finkelstein, Campbell et Whitehead ce qui prouve que cette recherche n'est pas isolée, voir Bibliographie.
- [8] Pour reprendre les termes même de Finkesltein, Campbell et Whitehead.
- [9] Au-delà de l'excellente synthèse du BCG (Abate, Ducreux et Kachaner 2009) la liste des principaux concepts ainsi qu'une analyse de cette consistance temporelle est reprise de manière synthétique par Kiechel (2010).

Bibliographie citée

- Abate, R., Ducreux, J.M., Kachaner, N. 2009, *Le grand livre de la stratégie*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Cardon, A. 1992. *Profils d'équipe et culture d'entreprises*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Clément, F. ; Mas, E. 2009 *Le Coaching d'organisation : un mode d'intervention inspiré de la psychosociologie et du conseil*, CONNEXIONS n°92, Toulouse, ERES Editions. L'article est disponible [ici](#)
- Finkelstein S., Campbell A. , Whitehead, J., February 2009 *Why good leaders make bad decisions*, Boston, Harvard Business Review February
- Kiechel, W. 2010 *The lords of strategy*, Boston, Harvard Business Press
- Lenhardt, V. 1992. *Les responsables porteurs de sens*, Paris, INSEP Editions.
- Lovallo D. ; Sibony O. march 2010, *The case for behavioral strategy*, New York, McKinseyquarterly, [disponible sur abonnement \(gratuit\)](#)
- Rouchy, J. C. ; Soula Desroche, M. 2004. *Institution et changement*, Toulouse, érès.
- Rosenzweig, P. 2009, *Les mirages du management : Comment éviter de prendre des belles histoires pour la réalité*, Paris, Vuibert (traduit de l'anglais *The Halo Effect*)