

Brèves de conseil

Raisonner en stratégie, agir en tacticien

Nous avons écrit qu'il n'était plus possible au manager d'être simplement réactif mais qu'il devait savoir anticiper, préparer et éduquer : cela veut dire qu'on attend du manager de savoir "**raisonner en stratégie et agir en tacticien**". Est-il possible de cumuler ces 2 compétences ? Nous pensons que oui. Mettons nous d'accord, tout d'abord, sur les définitions : adaptée à l'entreprise, nous dirons de la "stratégie" "**qu'elle exige l'estimation de probabilités susceptibles d'être retenues en face desquelles développer différents scénarios**". La tactique, quant à elle, s'intéressera à la manière **la plus habile de "mener les opérations"**.

Ce qui pourrait aujourd'hui empêcher nos managers d'être stratèges, c'est qu'ils ne se donnent pas le temps de la réflexion, car :

- Il faut du temps et du recul pour définir une stratégie qui sache trouver les réponses appropriées aux contraintes de l'environnement en tenant compte des forces et de faiblesses en place.

Or le manager est jugé sur ses résultats court terme.

Pourtant, dans ce monde d'incertitude, comment le manager peut-il ne pas voir combien lui serait utile le fait d'inclure cette incertitude dans la définition de son projet puis dans la conduite de son action ?

Prenons l'exemple de ce directeur qui travaille à définir un projet mobilisateur pour ses équipes. Il ne devra pas se limiter à définir l'organisation de sa direction. **Seule la mise en perspective de la mission de cette direction par rapport au devenir de l'entreprise peut donner du sens à son projet.**

Mais si ce devenir est problématique, est-il possible de mobiliser sur un avenir "bouché" à moyen terme ? Oui, si l'on raisonne en stratégie. **Car le stratège sait être parfaitement lucide par rapport aux menaces et aux opportunités en jeu, il sait même en faire des leviers de son action.** Ce faisant, il rassure la troupe qui a le sentiment d'être conduite et non plus livrée aux aléas de la situation.

Ainsi, notre manager va raisonner à 3 ans et le projet qu'il présentera saura anticiper la décroissance de l'acti-

tivité, expliquer comment cette direction va accompagner et aider l'entreprise dans la gestion de la décroissance et rassurer les collaborateurs de cette direction sur leur propre devenir dans le groupe. Le projet prendra la forme d'un "arbre de décision", avec à chaque nœud de l'arbre la meilleure action possible. **Ce qui est essentiel, ce projet saura donner un horizon, de l'oxygène, du souffle, voire même proposer un défi !**

Une fois la stratégie définie, son déploiement sollicitera tout l'art tactique du manager. Il devra s'assurer de l'intérêt et de l'engagement de ses collaborateurs lorsqu'il partagera avec eux les différents scénarios du projet pour aboutir ensemble à un choix d'orientation.

C'est alors qu'il lui faudra résister à la tentation d'une médiatisation trop rapide du projet : garder à l'esprit que la 1^{ère} garantie de succès de celui-ci c'est sa non "finitude", c'est qu'il reste sous la forme d'un "avant projet" amendable et "latéralisable" tant que les négociations avec les différents acteurs concernés ne sont pas abouties.

La 2^{ème} condition de succès pour notre manager, c'est de savoir identifier les alliés de son projet et d'obtenir d'eux qu'ils s'impliquent dans une tactique relationnelle visant à emporter l'adhésion, par couches successives, du reste des

personnels. **Cela demande une analyse méthodique et détaillée du champ des acteurs.** C'est là qu'une connaissance fine du terrain permettra de faire le choix d'actions de communication pertinentes et bien ciblées donc efficaces.



Exercice

A partir d'une situation considérée comme perturbante pour les équipes, s'essayer à définir le ou les scénarios permettant à l'organisation (un service, une direction, une entreprise...) et aux collaborateurs qui la composent d'affronter cette situation les mieux préparés possibles.