

Comment se donner le pouvoir de réussir quelque chose "avec" ou "malgré" les autres?

Se comporter en stratégie suppose :

- une bonne intelligence du terrain
- une aptitude à anticiper

La **stratégie** appliquée à l'univers des entreprises ou à l'individu constitue un art de bien penser l'action, de bien agir, une intelligence des situations qui doit déboucher sur une capacité à anticiper pour augmenter les garanties d'aboutir mais aussi décider le niveau de sacrifice consenti pour réussir, en même temps que le niveau de préjudice dont sera l'objet l'adversaire.



#1 Anticiper

C'est par l'excellence, la voie de la stratégie qui apparaît comme une sorte de voie intermédiaire ou de troisième voie par rapport aux ressources de l'habitude et du hasard.

Etre stratège c'est adopter une conduite réflexive qui va imaginer des situations possibles et des réponses adaptées.

Cette conception de la stratégie faite de réflexion, d'anticipation et d'application fait du stratège une sorte de pilote (d'où l'appellation de pilotage stratégique). Etre stratège au quotidien c'est garder l'esprit en mouvement, se projeter, avoir l'esprit toujours en avance sur l'action.

Etre stratège c'est donc bien cultiver cette intelligence des situations à risques qui permet d'anticiper pour concevoir l'action et tous les scénarios possibles, capables d'offrir les garanties du succès dans un univers d'hostilité, de convoitise ou de compétition.

#2 Les deux conduites stratégiques

Attaquer ou défendre

Le sort d'un projet quel qu'il soit nous amène finalement toujours vers cette question. Faut-il y aller ou faut-il attendre, voire reculer pour mieux se défendre ? Il semble intéressant d'enrichir ces deux orientations en les faisant évoluer vers s'engager ou contrôler.

- la stratégie d'engagement vise à prendre l'avantage
- la stratégie de contrôle nécessite une parfaite maîtrise du temps. Savoir attendre et progresser est tout un art.
-

Le vrai stratège s'écarte des voies trop exclusivement :

- offensive
- défensive

L'histoire montre que les conquérants finissent souvent mal, tout comme les attentistes.

Le stratège n'avance que s'il maîtrise et il ne maîtrise que pour avancer. La conduite stratégique relève d'un sixième sens. Elle semble être le fruit d'un fort esprit de synthèse associé à une créativité combative.

L'entreprise, les compétences sont en mouvement.

#3 S'engager ou contrôler : il faut choisir

Plusieurs critères participent au choix de la stratégie.

1. L'estimation du rapport de force

Etre dans un rapport de force favorable est souvent confortable. Il est possible de s'engager mais c'est aussi possible de contrôler.

2. L'analyse du contexte

Un minimum de réflexion incitera à s'informer avant de se « lancer ».

3. Jauger la concurrence

Etre stratège c'est toujours parier dans un univers hostile.

4. Se connaître soi-même

Quelles sont les forces et les faiblesses de l'organisation ?

5. Culture stratégique

Le groupe a-t-il une culture stratégique :

- plutôt interactive
- plutôt attentisme

Si le groupe a une forte culture stratégique, il a intégré les deux tendances.

6. Facteur temps.

Dans la conduite des affaires, le choix du bon moment est important. Agir trop tôt ou trop tard, constitue des handicaps parfois insurmontables.

7. Marge de manœuvre.

Se donner de la marge est un atout puissant pour la stratégie.

8. Qualité d'adhésion finale.

Il faut toujours permettre à l'adversaire de sauver la face.

#4 Les caractéristiques de la stratégie d'engagement

Prendre une position dominante. Le génie stratégique de l'offensive, c'est tirer avantage du changement au lieu d'en être victime. L'attaquant apprend et il apprend vite nécessairement.

Etre exigeant avec soi-même. La stratégie d'engagement crée une culture dynamique.

Accepter de défendre et de perdre. Les meilleurs stratèges offensifs maîtrisent la dynamique de toute avancée : peu de résultats au démarrage, puis une amélioration et enfin un « plafond ».

Concentrer ses forces au point décisif. Les adeptes de l'engagement doivent se méfier d'un mal répandu : la tendance à se disperser.

#5 Comment conduire une stratégie d'engagements ?

La pensée stratégique est toujours en mouvement, en construction, c'est plus une affaire d'état d'esprit que de doctrine.

On entend par tactiques les manœuvres et les combinaisons que l'on va élaborer dans le cadre de l'orientation choisie.

Le bon sens nous renseigne déjà sur deux comportements risqués :

- attaquer dans tous les sens, en force, de façon impulsive
- avancer à reculons de façon timorée, s'en trop y croire et s'en tenir là.

Les figures tactiques

1. **Le passage en force frontal.** L'image sportive c'est la victoire par KO en boxe. Le passage en force applique à fond la règle du « vite et fort ».

2. **L'attaque par les côtés ou les coins.** L'attaque « par les flancs » s'en prend aux points faibles.

3. **La guerre d'usure et l'encercllement.** Ces pratiques correspondent à la volonté d'attaquer sur tous les fronts en s'en prenant aux points forts comme aux points faibles de l'adversaire.

4. **La guérilla.** Elle apparaît comme une succession de harcèlements visant les points faibles exclusivement. Elle a pour but d'affaiblir l'adversaire

5. **Le bloc défensif mobile et l'art de la contre-attaque.** Il s'agit d'aller de l'avant avec créativité tout en défendant en bon ordre. Le stratège d'engagement lucide saura tempérer son désir de puissance.

#6 Le tempérament offensif

L'orientation agressive

Deux styles de stratégie d'engagement cristallisent l'attention par leur pouvoir d'évocation mais aussi leurs excès : le prédateur et le bulldozer :

- Le prédateur sait prendre des décisions difficiles
- Le bulldozer est un attaquant né.

A équidistance entre le prédateur et le bulldozer, on peut trouver le stratège charismatique et énergique qui prend son temps et s'impose par son hyperactivité.

Indépendance d'esprit, fermeté, capacité à rebondir : trois qualités utiles.

L'art de s'imposer en milieu hostile : « Comment nager avec les requins sans se faire manger tout cru ».

Vers le guerrier pacifique. Des hommes de conviction, portés à l'offensive, savent introduire la décontraction et la convivialité dans leurs rapports humains.



#7 Le registre des ruses

Le stratège de contrôle, fin diplomate, est le dépositaire d'un savoir faire plein d'astuces. Il sait se mouvoir dans un rapport de rivalité avec souplesse, et connivence. Il est maître dans l'art du détournement pour éviter les affrontements directs. Sa conviction sait se faire discrète au point d'être éventuellement trompeuse, mais sa détermination cachée est immense. Là où le stratège d'engagement va droit au but, le stratège de contrôle, cherche à lier et délier, procède par contournement et retournement, recherche les trajectoires courbes.

Savoir créer des conditions favorables

L'idée d'un devoir d'inquiétude est un atout incontestable du stratège de contrôle qui veut garder la maîtrise des situations. Le succès ira aux gens qui sauront exploiter un maximum d'informations dans le minimum de temps. Le stratège de contrôle est maître de la situation parce qu'il prépare le terrain.

L'intelligence rusée

Série d'attitudes mentales combinant flair, sagacité, débrouillardise, coup d'œil, opportunisme.

La voie des stratagèmes

Le joueur évite l'agressivité directe et s'en sort par de subtils montages en forme de stratagèmes. La bonne recette du stratagème serait : imaginer une configuration discrètement mise en scène qui prenne au piège l'autre, selon un déroulement et une issue favorable et donc réussie pour son auteur et pas forcément mauvaise pour l'autre :

- Se déguiser en cochon pour tuer le tigre
- Frapper sur l'herbe pour débusquer le serpent
- Cacher le poignard derrière un sourire.

Les tactiques douces. La diplomatie est affaire de réserve, de finesse, de mesure. C'est la stratégie du chat qui dort.

#8 Concilier compétition et coopération

Dans les jeux de société ou de sport, il faut un gagnant et un perdant ; est-il possible dans la vie sociale et l'entreprise de sortir de cette problématique brutale ?

ENGAGEMENT



- Considérer qu'il n'y a pas seulement des « compétiteurs » en présence mais des « complémentaires ».
- Imaginer que l'on peut développer un marché nouveau en travaillant ensemble plutôt qu'en maintenant des rivalités
- Se poser toujours la question quand on entre dans un jeu : à qui cela profite-t-il ?
- Changer les règles du jeu.

La voie de la coopération prône un état d'esprit de rapprochement plus que d'affrontement.

#9 La compétitivité stimulante

On peut devenir plus fort et plus puissant en cherchant à progresser. L'intelligence compétitive repose sur quatre règles d'or : être agile, réactif, créatif, ambitieux. Le stratège cultive le réflexe de l'avenir, en même temps que le suivi du présent, mais il n'est pas aliéné à l'urgence et au court terme.

La voie de l'intelligence compétitive permet de mener de front l'économique et le social et de rendre la société plus humaine.

On peut être le meilleur en cherchant à s'améliorer, on peut être le plus fort en s'associant intelligemment (par complémentarité, par exemple).

#10 Conclusion

"A la longue, le chien accepte un compromis avec le chat"

Entre la force et la ruse, il y a place pour une intelligence pragmatique, soucieuse du terrain, des autres et décidée à anticiper pour construire un avenir en forme de projet et d'objectif, au lieu de subir !



Ghislaine JOST-RAFFORT
André RAFFORT
Serge BOUITI-VIAUDO
Jean-Marie BOUVET
Claire CALMES
Claude CAMUS
Guy CROST
Adélaïde LEON
Claude MARIUS
Didier OZANNE



Tél : 00 33 1 42 40 67 36 – Fax : 00 33 1 42 40 53 70

5, Boulevard de Magenta 75010 PARIS • contact@siei.fr • www.siei.fr

IMAGINER • RÉALISER • ENSEMBLE, PRÉPARONS DEMAIN