

PRÉFACE

C'est fortuitement que j'ai découvert l'existence de l'équipe Endogène, sur recommandation d'un ami qui m'est cher, et dont je ne pouvais douter de la sagacité. J'ai alors rencontré Vincent Cristallini, qui a pris le temps de m'expliquer le projet et le concept développés par l'équipe Endogène. Puis les choses se sont enchaînées avec la participation à une journée dédiée aux dirigeants, animée par son équipe, puis à un stage de formation approfondie au « Pilotage vivant de l'organisation », très innovant et très éclairant.

Je me suis rapidement engagé dans la lecture des ouvrages de l'équipe Endogène, qui complètent utilement les formations et les actions que cette approche permet de mener sur le terrain. La volonté des auteurs de rendre compte de réalités objectivables, et surtout leur intention de traiter les enjeux à leur racine et sur le fond sont des piliers solides et fortement présents dans l'approche des sujets traités. C'est dans cette perspective que je souhaiterais valoriser l'apport de ce nouvel ouvrage sur « La Conscience Stratégique ».

Qu'est-ce que la stratégie ? À quoi cela sert-il ? Quel est son champ d'application ? Quels sont ses fondements, sa méthodologie ? Que vous interrogiez un étudiant, un salarié, un médecin, un acteur associatif, un militaire, un personnage politique ou un chef d'entreprise, vous aurez autant de réponses différentes et de nuances. C'est dire si ce sujet est à la fois technique, personnel, culturel, et qu'il est perçu de façon universellement subjective.

La stratégie est pensée à différents niveaux : elle est individuelle, collective, ouverte, offensive ou de survie. On peut aussi dire, sans

risque de se tromper, qu'il ne peut y avoir de stratégie sans vision. L'un ne va pas sans l'autre, au risque de la perte du sens et de l'objectif.

Et les chausse-trappes sont nombreuses. En voici quelques exemples. Confondre stratégie et tactique, ce qui revient à confondre « le voyage, la destination et la conduite ». Ou encore la myopie et l'effet tunnel, ou bien comment ne pas voir assez loin ou assez large, et manquer ainsi l'objectif ou ne pas parer une concurrence inattendue. Ou bien encore sous-estimer les moyens et la constance alloués à l'effectuation de cette stratégie...

Les nombreux et longs échanges que j'ai pu avoir avec des chefs d'entreprises dans le cadre de leurs projets de développement m'ont appris que les contraintes subies par ces dirigeants, les injonctions contradictoires, mais aussi une organisation mal adaptée, favorisaient l'échec. Les fusions, les absorptions, les retournements « stratégiques », les redressements que j'ai pu opérer tout au long de ma vie professionnelle m'ont appris, souvent dans la douleur, que l'essentiel se trouve ailleurs que dans la réflexion, si l'on veut que « le plan se déroule sans accroc ». Et comme vu à l'instant, les pièges sont nombreux depuis la phase de la réflexion jusqu'à l'effectuation. Peu y échappent mais ceux qui réussissent ont tous adopté une posture visionnaire, ouverte et volontaire. Pourtant, il n'a été que rarement question dans tous ces échanges de la « conscience stratégique », ou plus précisément du lien entre la stratégie de l'organisation et le comportement de stratégie de chacun de ses membres, comme critère fondamental de réussite.

Dans *La Conscience Stratégique*, l'auteur nous montre que la stratégie, bien que sur toutes les lèvres, présente des lacunes considérables dans les organisations. Elle relève en fait d'un véritable travail et s'inscrit dans le temps long, ce qui n'est pas totalement intégré par les acteurs nous dit Vincent Cristallini. Il affirme que la stratégie d'une entreprise est une fiction, car il n'y a de stratégies qu'avec, pour et par des personnes.

L'ouvrage que vous avez entre vos mains est précieux car éclairant. Il s'appuie sur la réflexion de plus de 36 ans de Vincent Cristallini sur le sujet mais aussi, ce qui est inestimable, sur les actions déterminantes de l'équipe Endogène dans le domaine de la recherche-action sur le management au service des entreprises. Ce livre est riche non seulement d'un regard aiguisé et sans concession de ces experts de haut niveau mais aussi, ce qui est plus précieux encore, de leur retour d'expérience sur ce qui fonctionne, ne fonctionne pas, les causes profondes et les remèdes.

L'ouvrage est à la fois une réflexion et un guide pour comprendre la réalité de ce que la stratégie est fondamentalement. Il s'agit d'une dissection méthodique et pédagogique des fondamentaux sur lesquels se fonde la véritable dimension stratégique : une ambition de survie ET de développement. *La Conscience Stratégique* nous invite à un voyage peu commun, car l'auteur ose, disons-le, briser les codes, ou, plus encore, porter son analyse dans la radicalité, là où les choses prennent leur sens. Cet ouvrage est inclassable, car il n'est pas un manuel de stratégie, il n'est pas une œuvre de philosophie, ni de sociologie, ni de psychologie, ni de développement personnel, ni de spiritualité. Il est tout cela à la fois. L'auteur veut unifier des champs souvent omis ou opposés.

En lisant ce livre, vous plongerez donc aux confins de la psychologie humaine, individuelle et collective, de la sociologie et de l'entreprise au sens large. Cette plongée vous donnera les outils indispensables pour comprendre d'où vient le besoin et la pratique de la stratégie, et comment asseoir sur des fondations solides les orientations d'une organisation permettant son développement. Et vous serez surpris, cher lecteur, du voyage que vous propose Vincent Cristallini. Sa proposition, prenant en compte les aspirations profondes de l'individu, offre une vision nouvelle, une approche innovante de la stratégie. Comme dans tous les ouvrages de l'auteur, l'humain est au cœur de tout car à l'origine de tout. L'individu et ses relations à l'autre et aux autres, puis à lui-même, clé de voute de cette réflexion.

Cette clé est plus que nécessaire pour comprendre les tenants et aboutissants de ce qu'est vraiment une stratégie réussie alors que notre époque est un formidable remue-ménage social, environnemental, politique, technologique... bref, humain.

Sans la compréhension profonde du mécanisme, pas de réflexion subtile, pas de rédaction claire, pas de planification structurée et pas d'application efficace. Donc pas de résultats.

Dans cet ouvrage, les concepts, les formules, les interpellations viennent vous bousculer régulièrement. On note alors que la stratégie est l'enfant du libre-arbitre, et que tout être humain est doté d'une capacité stratégique ; on conçoit que la stratégie est un travail, continu et persévérant ; on apprend que la stratégie n'est pas la guerre ; on perçoit que politique et stratégie sont des sœurs jumelles ; on accepte l'idée de transformer l'adversité, et ses propres problèmes, en projets et en un chemin.

Abscons ? Superflu ? Certainement pas ! Utile, concret, éclairant : voilà l'ouvrage unique que vous avez entre les mains. Faites-en bon usage. La clé est en vous !

Plus généralement, *La Conscience Stratégique* intéressera tout un chacun, même en dehors des entreprises, qui veut bien admettre que la stratégie est la prise en main de son propre destin, afin de ne jamais « subir le monde », autant que faire se peut.

*Alexis Giloppe*¹

1. Alexis Giloppe a débuté sa carrière dans l'attraction d'investissements internationaux pendant dix ans en Asie, puis créé, développé, réinventé l'agence régionale de développement de Bourgogne avant d'absorber d'autres organismes liés à l'innovation et autres groupements d'entreprises. Il a ensuite rejoint la chambre de commerce et d'industrie de Lyon, où il a réinventé la direction « industrie ». Il a ensuite créé son entreprise de reprise et conseil. En parallèle de ses activités d'entrepreneur, il a contribué à la création et au développement du club des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) d'Auvergne-Rhône-Alpes qu'il a dirigé pendant quatre ans. Il a contribué à le développer jusqu'à atteindre une centaine d'adhérents, et a créé le club des ETI Bourgogne Franche-Comté.

AVANT-PROPOS

Le présent ouvrage a pu voir le jour grâce à la recherche-action, qui allie l'intervention concrète dans les organisations et la conceptualisation des phénomènes observés, dans une intention scientifique affirmée.

La réalité immuable des organisations est qu'elles connaissent des dysfonctionnements et des conflits permanents, qui gaspillent leurs forces stratégiques et opérationnelles, et qui empoisonnent la vie de tant de personnes.

Les modes d'organisation du travail et des activités, les pratiques de pilotage et la nature humaine sont les causes-racines majeures de ces difficultés, et les empêchent d'adopter de réelles démarches stratégiques.

Les fonds de commerce syncrétiques, le bavardage incessant, les modes, les panacées, les spéculations intellectuelles et les certitudes... bref, la profusion, occultent le fait que cette science qu'est le management n'est pas sérieusement établie.

Si l'on pose la problématique du management dans une perspective anthropologique, l'analyse de l'Homme dans son milieu, qui englobe son origine et son destin, c'en est alors fini du simplisme, car l'affaire devient complexe, profonde et sérieuse. Il faut alors parler de tout et tout englober.

Notre équipe est en route vers la construction d'une théorie unifiée du management. Ce livre en constitue une étape clé.

La conscience est au cœur du grand mystère de l'humanité, dans les organisations, comme ailleurs. Il est nécessaire de la prendre en compte car les humains ne sont ni des machines, ni des choses, mais une grande promesse, qu'il s'agirait de ne pas décevoir.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La conscience, chez les humains, est un état plus ou moins développé, de connaissance claire et profonde des réalités, assorti d'une perception morale des finalités et des effets de son action et de celle des autres êtres. La Conscience Stratégique sera dès lors considérée comme la profonde compréhension, par tout un chacun, de l'existence de sa propre énergie de transformation de son environnement, et du lien de son propre destin avec celui du reste du monde.

Êtes-vous stratège, suffisamment stratège, bon stratège ? Voilà une drôle de question. À qui s'adresse-t-elle d'ailleurs ? Y a-t-il un intérêt à être stratège ? N'est-ce pas là un concept propre aux entreprises ? Être stratège n'est-ce pas être un peu tordu, manipulateur ?

Si vous êtes de ceux qui ont suivi des études de gestion, il est fortement probable que l'on vous ait enseigné les rudiments de la stratégie d'entreprise, particulièrement axés d'ailleurs sur des concepts adaptés aux grands groupes et aux multinationales, particulièrement empreints de connotations financières, guerrières et de marketing.

Beaucoup parmi vous ont étudié ou ont entendu parler du concept de stratégie d'acteur, d'essence sociale, développé par la sociologie des organisations, qui considère qu'une personne est un acteur stratège qui poursuit des buts et qui manœuvre son environnement pour y parvenir. Ces jeux de pouvoir entre acteurs expliquent, selon ces approches, comment se régule une organisation.

Plus généralement dans la vie courante, nous constatons que toutes les personnes, sans exception, ont des stratégies, ou plutôt des micro-stratégies : pour faire de bonnes affaires, pour éviter des bouchons

sur la route, pour maximiser leurs congés grâce aux ponts du mois de mai, pour conquérir un cœur, pour éviter de croiser quelqu'un, pour ne pas froisser un adolescent, pour voler dans la caisse. Bref, nous manœuvrons « intelligemment¹ » en permanence dans tous les compartiments de notre vie.

Les animaux ont des stratégies de survie. Les États ont des stratégies d'influence. Les médecins ont des stratégies thérapeutiques. Les militaires ont des stratégies d'attaque ou de défense. Les diplomates ont des stratégies d'apaisement. L'expert-comptable a des stratégies d'optimisation fiscale.

Affirmons que le comportement stratégique est un comportement particulièrement manifeste des humains.

Peut-on pour autant conclure que les humains sont conscients de leur capacité stratégique, qu'ils en ont développé la maîtrise, et qu'elle les aide à mieux vivre ? La réalité observable montre que la réponse à ces trois questions est négative ou plus ambivalente qu'elle n'y paraît. Explicitons rapidement ce point de vue.

- La question de la stratégie pose de très sérieux problèmes dans beaucoup **d'entreprises et d'organisations** : elle n'existe parfois pas du tout, elle manque de clarté, les moyens de sa réalisation sont insuffisants, elle crée des tensions, elle met un temps considérable à se mettre en œuvre, quand elle n'a pas purement et simplement été remisee.
- Un autre niveau d'analyse de la problématique stratégique est celui des **professions**, qui ne se considèrent pas nécessairement comme des entreprises, voire qui s'en démarquent, tout en étant pourtant des formes d'organisations. Les architectes, les notaires, le monde médical et soignant, le monde médico-social, les experts-comptables, ont des enjeux stratégiques majeurs, dont ils n'ont pas forcément conscience² ou qu'ils ne gèrent pas de la sorte ; à leurs risques et périls parfois.
- Les **professionnels**, en tant qu'individus au travail, considérés comme des stratèges et des participants à la stratégie de l'organisation, et ce quel que soit leur statut, est un autre niveau de lecture de la problématique stratégique. Trois aspects peuvent

1. Il reste à voir au service de quoi est utilisée cette intelligence rationnelle, notamment au plan moral.

2. Avertissement au lecteur : le mot conscience sera écrit en minuscules lorsqu'il s'agira de parler de la conscience en général. L'expression Conscience Stratégique sera quant à elle écrite avec des majuscules, en tant que concept central du présent ouvrage.

dès à présent attirer notre attention. Le premier est celui de *l'individualisme* qui met en concurrence la stratégie d'une personne avec la stratégie d'une organisation. Le deuxième aspect est la capacité d'une organisation à accueillir et/ou à développer des personnes *gémissantes et résignées*, accablées par le « désarroi stratégique ». Le troisième, enfin, est celui de la *fourberie stratégique* consistant à se payer indument sur l'organisation en menant des stratégies perverses : parasites, prédatrices, nuisibles. Ces mécanismes s'appuient fondamentalement sur la déloyauté stratégique et relationnelle. Nous pourrions qualifier ces pratiques de mauvaises stratégies, et dans certains cas de stratégies malfaisantes.

- Signalons enfin un dernier niveau de lecture, qui est celui du **citoyen**. Sans vouloir trop simplifier l'aspect complexe de la vie, on peut tout de même en faire ressortir quelques caractéristiques essentielles : *l'effort* est une nécessité inhérente à la vie ; *l'inattendu*, le risque et le dysfonctionnement sont hautement probables à tout moment de la vie ; l'être humain est doté d'un *libre arbitre* nourrit par sa conscience et son imagination ; *la vie d'une personne lui est propre* et ne ressemble aucunement à celle d'une autre. En contradiction totale avec ces prémisses, un très grand nombre de personnes font de leur vie un calvaire et une plainte, s'enferment dans des situations compliquées dont elles se croient prisonnières, et foncièrement ne sont pas heureuses, singulièrement au travail d'ailleurs. Certaines se sont fait une spécialité de se faire des ennemis, d'être égoïstes et d'être particulièrement désagréables. Dans le registre qui est celui de cet ouvrage, ne pas se préoccuper de sa propre psychologie relève en fait d'une erreur stratégique majeure : l'incapacité à appréhender efficacement et positivement son propre environnement.

La stratégie n'est donc pas seulement une technique pour les entreprises, pour les marchés et la concurrence, elle est au contraire une force de vie, mal comprise, mal utilisée et mal maîtrisée par les humains : celle de leur survie-développement individuelle et collective, leur destinée en fait.

Cet ouvrage n'est pas un manuel de stratégie, ce qui n'aurait aucun intérêt compte tenu de l'offre pléthorique en la matière. Il apporte une contribution dans le champ de la conscience, pour permettre aux personnes et aux organisations de mieux prendre en main leur destin. Pour dire les choses simplement, au risque de faire un grand

raccourci, l'*égo* est un très mauvais conseiller stratégique, et les personnes doivent apprendre à mieux appréhender les effets de leurs décisions et de leurs actes. Il faudra bien sûr revenir sur cette proposition dans le cœur de l'ouvrage, mais on peut déjà l'illustrer par le fait que bien souvent les humains ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent, maltraitent leurs congénères, se font facilement des ennemis, font paradoxalement l'inverse de ce que recommanderait la sagesse, gémissent et se morfondent.

Le voyage auquel est invité le lecteur s'appuie sur la conception suivante : **la stratégie est l'invention et la mise en œuvre – libres, assumées et singulières – des projets liés aux aspirations profondes des personnes, en harmonie, en coopération et en réciprocité avec leur environnement.** Cette énergie de vie et de projet préexiste et ne se réduit pas à la création et à la gestion des organisations, elle anime toute la vie d'un être humain, lorsqu'il n'a pas abandonné son envie de vivre et qu'il honore ses facultés singulières. La stratégie est fondamentalement une énergie de création, tandis que certains la considèrent comme une énergie de guerre et de destruction.

L'hypothèse centrale de cet ouvrage consiste à montrer que ce n'est pas seulement la qualité de l'analyse et du plan qui comptent en stratégie, mais la robustesse et le comportement des personnes qui en sont les initiateurs et les parties prenantes, qui dépendent quant à eux, très largement de leur niveau de conscience.

Le propos suivra le fil conducteur suivant.

La première partie développe l'idée centrale (chapitre 1) que la stratégie est un mécanisme de vie, qui ne se réduit pas à des techniques d'entreprise. Elle est foncièrement un mécanisme plus ou moins conscient de survie-développement, qui n'a pas nécessairement (chapitre 2) de logique guerrière. Elle parle (chapitre 3) de l'humain et de son caractère éminemment politico-stratégique, calculateur et joueur à la fois. La stratégie, c'est avant tout des projets (chapitre 4). Ils renvoient à la grande question de la finalité (chapitre 5) : des projets certes, mais qui mènent à quoi dans l'absolu ?

La deuxième partie permet une approche synthétique des pratiques et méthodes en matière de stratégie dans l'espace particulier des entreprises et des organisations. Il y est question du comportement stratégique (chapitre 6), car la stratégie est d'abord incarnée par des personnes. Viennent ensuite les outils et méthodes d'analyse stratégique (chapitre 7) que tous les initiés connaissent bien car ils se trouvent quasiment tous dans les manuels usuels de stratégie. Est

ensuite abordée la question des ressources (chapitre 8), absolument essentielle. Toute démarche stratégique est euphorisante et court le risque du manque de réalisme, ce même réalisme que permet de garantir le calibrage des ressources. En outre, la stratégie, domaine d'action par excellence, peut également devenir un domaine de frénésie, de gesticulation, de l'urgence, totalement en contradiction avec son esprit même de patience (chapitre 9), de persévérance, de projection : le temps long. Au-delà du calibrage des ressources et du calme nécessaires à sa réussite, la stratégie demande beaucoup de réalisme (chapitre 10), notamment quant à son ambition et à ses conditions générales de réussite, particulièrement vis-à-vis du potentiel humain de l'organisation.

La troisième partie est consacrée à l'orchestration de la stratégie dans les organisations. Si la formulation d'une stratégie n'était pas aussi ardue, on serait tenté d'affirmer que la mise en œuvre de la stratégie en est le point le plus vulnérable. La stratégie des entreprises, qui est abondamment discutée comme étant un objet concret, n'existe que par et avec des personnes (chapitre 11). Si bien que l'expression « stratégie d'entreprise » est quasiment un abus de langage. Il est ensuite avancé que l'orchestration de la stratégie est éminemment systémique (chapitre 12), ce qui serait une évidence, s'il n'y avait pas tant de dissensions, de féodalité et d'autonomisme dans les organisations. Le propos se poursuit par la mise en lien de la stratégie avec l'organisation vivante (chapitre 13). Stratégie et organisation sont des sœurs jumelles qui, jamais, ne doivent être séparées ; de ce point de vue elles seraient d'ailleurs plutôt des sœurs siamoises. Il est aussi question des managers stratèges (chapitre 14), ou si l'on préfère des co-pilotes de la stratégie. Ce n'est pas une évidence, car ils pourraient penser et se comporter comme les gardiens de l'exécution minimale, de l'organisation figée et comme les défenseurs du *statu quo*. La partie se termine sur la question de l'éthique dans la stratégie d'une organisation (chapitre 15), dont l'absence pourrait conduire au cynisme pur.

La quatrième partie part de l'hypothèse que le concept de stratégie pourrait s'avérer bien dérisoire, voire ridicule, s'il ne s'inscrivait pas, au final, dans une perspective existentielle. À quoi bon « échafauder, planifier, et courir » si tout cela est dénué de sens, ne mène nulle part, ou mène à des impasses philosophiques, psychiques ou matérielles. Il est alors nécessaire de parler de l'esprit, car tant que la vie restera un mystère, seules deux options s'affrontent : le pur hasard (qui en réalité ne résout absolument rien sur l'origine de toute chose) ou l'esprit. Pour tous ceux que cela gênerait, il ne s'agit pas ici de religiosité,

mais d'hypothèses concrètes débattues depuis des siècles. La question centrale, pour tout un chacun, et pour les humains en général, est celle de trouver sa voie, ce qui peut naturellement se traduire par l'accès au bonheur plutôt que de subir la souffrance. La Conscience Stratégique est un moyen considérable d'y parvenir. Un chapitre est consacré à l'humain qui s'ébat et se débat dans une piscine affective et dans ses états d'âmes (chapitre 16), sans savoir qui il est et ce qu'il veut ; ce qui est particulièrement triste à observer. Quand il a renoncé à sa capacité stratégique et à sa grandeur, il est attiré par l'indolence³, ce qu'accueille très bien la bureaucratie (chapitre 17), devenant ainsi un mouvoir stratégique, où s'observent des comportements assez pitoyables au plan de l'Être. Puis, lorsque les « stratèges » n'ont que faire de la morale, ils peuvent adopter, comme chemin corrompu : la prédation, le parasitisme et la nuisance (chapitre 18). On est alors très loin de la réalisation de Soi, puisque la boue, sale et collante, devient leur terrain de jeu. Trouver du sens sans nuire aux autres, tel peut être le projet consistant à être le stratège de sa vie (chapitre 19), qui au lieu d'être attiré par des mirages ou le chant des sirènes, est conscient de la richesse des compartiments de la vie, et qui opère des choix réels en chacun d'eux, qui s'en contente et en assume toutes les conséquences. Toute cette sagesse n'est possible qu'à la condition d'honorer la vie, pas moins que cela. Celle-ci, traditionnellement considérée comme un Principe (chapitre 20), comme l'âme, comme la flamme, mérite d'être comprise dans son essence. Sans en expliquer nécessairement l'origine, on peut toutefois clairement en observer les manifestations et apprendre de ces dernières. Reconnaître la très grande valeur de la vie en appelle à une grande conscience.

Au fond, et c'est une découverte fondamentale, **la stratégie est fondamentalement identitaire**, c'est probablement pour cette raison que sa dynamique échappe à tant de personnes et d'organisations, qui errent ou qui se perdent dans des frénésies insensées, parce qu'elles ne savent pas qui elles sont, et tentent d'imiter le monde, dans une inconscience marquée.

Gageons que si les personnes comprenaient qu'elles sont avant tout les stratèges de leur vie, le fonctionnement de toutes les cellules sociales, au rang desquelles les organisations, s'en trouverait métamorphosé. Car l'on est dirigé par d'autres, se sentant dépendant, dépité et accablé, quand on ne sait pas, en tout premier lieu, se diriger soi-même.

3. Disposition à se donner le moins de peine possible, à agir avec lenteur et mollesse ; disposition à éviter l'effort physique ou moral.

Cet ouvrage, bien qu'abordable par tout un chacun, s'adresse en premier lieu aux personnes qui suivent nos formations et dans les entreprises desquelles notre équipe intervient. C'est la raison pour laquelle le propos se veut synthétique et évite autant que possible de rentrer dans le détail des concepts ou des méthodes que nous développons en d'autres lieux. Je cherche par ce biais à toucher les consciences plutôt que de gaver le lecteur de principes.