

CONSTRUISEZ VOTRE STRATEGIE EN VOUS INSPIRANT DE ACCOR

Introduction

Dans le premier épisode notre STORY 5, nous avons abordé la thématique de la construction d'une bonne stratégie et en nous inspirant des méthodes et pratiques utilisées par ACCOR

Nous avons illustré nos propos en suivant le plan suivant :

- Faites un diagnostic et choisissez vos options stratégiques
- Adoptez les « bonnes pratiques de ACCOR » pour construire une bonne stratégie en impliquant vos équipes

Nous allons aborder dans ce deuxième épisode, le sujet important s'il en est, des postures et des comportements avec l'orientation suivante :

- Faites évoluer les comportements de vos collaborateurs pour qu'ils deviennent plus ouverts, vertueux et alignés sur votre stratégie

Avant d'entrer dans le vif du sujet, rappelons brièvement les points clés de notre premier épisode.

1. Faites un diagnostic et choisissez vos options stratégiques

1.1. Réalisez votre diagnostic

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Associer vos équipes à la construction de votre vision et de votre stratégie

- Pour que ce diagnostic de la vision et de la stratégie soit le plus pertinent possible, il est souhaitable d'associer vos équipes à cette réflexion, cela facilitera grandement le processus d'embarquement de vos collaborateurs, une fois que la stratégie aura été définie.

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Hierarchiser vos défis, vos urgences et les attentes de vos clients

- Une fois que vous avez défini les défis et les urgences, vous pouvez les hiérarchiser
- Il en va de même pour les attentes de vos clients
- Cette hiérarchisation vous facilitera l'identification de vos options stratégiques

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Identifier vos principales forces et points d'appui pour concrétiser votre vision

- Concernant les forces et les difficultés, il ne s'agit pas de toutes les lister mais plutôt d'identifier les 3, 4 ou 5 principales qui pourraient faciliter ou rendre plus difficile la réalisation de votre vision.
- Une fois ce diagnostic terminé, et avant de passer à l'étape de l'identification de vos options stratégiques, demandez-vous si votre vision est toujours réalisable au vu des résultats de votre diagnostic.

1.2. Choisissez vos options stratégiques

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Choisissez les 2 ou 3 options stratégiques présentant le plus d'impact

- Vous avez maintenant identifié 8 options stratégiques possibles. Si vous les gardez toutes, vous prenez un risque de dispersion stratégique important résultant de cette surcharge d'initiatives stratégiques
- Il convient donc de sélectionner les 2 ou 3 options stratégiques présentant l'impact potentiellement le plus important, l'idéal étant que l'une d'entre elles soit réalisable assez rapidement
- Comment les sélectionner ?
En vous basant sur le potentiel de création de valeur de chacune de vos options stratégiques
- Les créations de valeur possibles pour les clients et les salariés étant les suivantes :
- Créer de la valeur pour vos clients en augmentant leur propension à payer
 - Exemple : tenir ses promesses, produits faciles à comprendre, gains de temps, résolution rapide des problèmes
- Créer de la valeur pour vos salariés en rendant le travail plus attrayant
 - Exemple : favorise les idées novatrices, avantages sociaux, environnement de travail flexible, travail intéressant et varié, opportunités de développement

2. Adoptez les bonnes pratiques de ACCOR pour élaborer votre stratégie

2.1. Les piliers de la marque ACCOR

Les piliers de la marque ACCOR sont aujourd'hui au nombre de 4 : **La performance, les talents, l'Open Innovation et Acting for good.**

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Intégrer un engagement éthique, l'innovation et les performances au cœur de votre marque

- Dans un Groupe de services, toute bonne stratégie devrait intégrer une stratégie de marque
- Une bonne pratique consiste à décliner la stratégie globale en stratégie marketing et la démarche de transformation stratégique menée par ACCOR au cours de l'année 2019 nous livre les enseignements suivants :
 - Intégrer les performances au cœur de la marque et donner aux collaborateurs les moyens pour développer leurs compétences et leur capacité de s'adapter rapidement à un environnement en évolution toujours plus rapide.
 - Encourager une innovation vivante avec un état d'esprit ouvert aux nouvelles pratiques, aux nouvelles technologies et aux nouvelles opportunités.
 - Intégrer un engagement éthique, social et environnemental afin d'avoir un impact positif sur notre vie citoyenne et sur la planète à la fois au niveau local et mondial.

2.2. L'évolution d'une marque transactionnelle vers une marque relationnelle et émotionnelle

BONNE PRATIQUE N° 6 :

Adaptez votre stratégie dans un environnement complexe

- Dans notre environnement qui devient de plus en plus complexe, les attentes des clients :
 - Deviennent plus volatiles et évoluent beaucoup plus rapidement
 - Elles passent d'attentes globales à des besoins plus individualisés

- Face à ces évolutions, les parades et les bonnes pratiques sont les suivantes :
 - Simplifiez la vie du client et intégrez l’agilité au cœur de votre organisation
 - Renforcez la confiance et la fidélisation du client en faisant évoluer vos interactions vers une expérience émotionnelle
 - Enfin, faites évoluer votre marque pour intégrer les nouvelles attentes de vos clients, comme l’ont fait les équipes ACCOR :
 - Focalisez votre marque sur le consommateur final en lui apportant une valeur ajoutée dans sa vie de tous les jours, à travers des promesses d’expériences concrètes de « travailler », de « vivre » et de « vibrer » ensemble
 - En conférant de nouveaux « statuts premium » à vos clients les plus fidèles et en donnant des bénéfices nouveaux et plus riches à vos clients

2.3. Faire évoluer sa stratégie dans le temps en maîtrisant vos risques

BONNE PRATIQUE N° 7

Équilibrez vos activités et maîtrisez vos risques

- Visez l’équilibre de votre portefeuille d’activités en termes de segments de clientèle mais également au niveau géographique
- Au niveau de votre modèle économique, conjuguez une prise de risques qui vous apportera plus de rentabilité avec des contrats moins rentables mais plus sécurisés, comme le fait ACCOR avec ses hôtels en pleine propriété, consommant du capital et dont la gestion est plus risquée et ses contrats de gestion ou franchise plus sécurisés.

2.4. Construisez une stratégie de développement à l’International

BONNE PRATIQUE N° 8 :

Conjuguez persévérance stratégique et décentralisation du pouvoir de décision

- Une intention stratégique de développement international très forte et constante dans le temps malgré des environnements externes souvent défavorables
- Une bonne allocation de moyens au niveau des équipes de développement international, de conception, ainsi que des services techniques, conjuguant à une décentralisation du pouvoir de décision en proximité du terrain, dans chaque pays concerné par ces projets
- Une grande agilité se traduisant par une remise en cause régulière des « modèles » préconçus à l’origine, en fonction des évolutions constatées dans les pays
- Poursuivez le renforcement de votre leadership dans les régions où vous dominez historiquement la concurrence
- Créez une forte dynamique sur les marchés clés d’aujourd’hui et de demain que sont l’Amérique du Nord et la Chine, comme l’a fait ACCOR sous l’impulsion de sa directrice générale en charge du développement Agnès ROQUEFORT

2.5. Adoptez une stratégie de diversification, en complémentarité pour vos activités

BONNE PRATIQUE N° 9 :

Équilibrez vos investissements sur les nouveaux produits en poursuivant la rénovation de vos produits rentables

- L’équilibre « développement du segment luxe / maintien au niveau du segment économique » est la clé du succès du modèle de développement de Accor, qui confère au Groupe la puissance et la flexibilité nécessaires pour saisir les opportunités de croissance dès qu’elles se présentent.
- D’ici la fin de l’année 2022 et début 2023, les équipes de développement et d’exploitation de Accor ouvriront les portes de nombreux nouveaux établissements phares au sein du portefeuille de marques du groupe.

2.6. Mettez sur le désign pour booster votre développement et mettez en avant l'une de vos marques pour qu'elle devienne un « fer de lance »

3. Faites évoluer les comportements de vos collaborateurs pour qu'ils deviennent plus ouverts, vertueux et alignés sur votre stratégie

Une fois la stratégie finalisée et communiquée, une fois la direction clarifiée et le sens coconstruit, il s'agit maintenant d'embarquer vos collaborateurs afin qu'ils se l'approprient et qu'ils aient envie de faire évoluer progressivement leurs comportements.

L'évolution des postures managériales et des comportements chez ACCOR a démarré en 1985 avec la création d'une académie de formation interne en France et s'est renforcée avec la mise en place d'une véritable stratégie de développement international, au début des années 90, soit une vingtaine d'années après la création de ce groupe en 1967.

3.1. Faites évoluer la sensibilité de vos managers afin qu'ils persévèrent dans l'anticipation et le calcul des impacts tout en développant leur fibre artistique

Au 20^{ème} siècle, les entreprises recrutent des managers très rationnels mais aujourd'hui la recherche des profils a évolué et les entreprises veulent maintenant recruter des managers hybrides, en capacité d'utiliser leur cerveau gauche comme auparavant mais aussi et surtout leur cerveau droit.

BONNE PRATIQUE N° 10 :

Soyez féru de design et pratiquez l'art de l'enchantement pour influencer les cœurs, les esprits et les actes

- Comme aimaient le répéter Paul Dubrule et Gérard Pélisson, cofondateurs du groupe ACCOR, il ne s'agit pas d'être parfait mais plutôt d'être au clair sur ce que l'on veut faire et bien connaître ce que nous voulons exprimer pour nos clients.
- Pour enchanter vos clients, il convient d'abord d'enchanter vos collaborateurs et faire en sorte qu'ils aiment ce qu'ils font, qu'ils se lèvent le matin avec enthousiasme et qu'ils abordent leur client avec joie et envie de le satisfaire.
- Comme le dit aujourd'hui l'actuel Président-directeur général d'ACCOR, Sébastien BAZIN, l'essence de notre métier est de prendre soin des autres et cette prise en charge commence toujours par un sourire.
- Puis, la satisfaction du client passe par un subtil équilibre entre l'application de règles et la possibilité pour le collaborateur au contact client de libérer sa créativité et sa spontanéité

3.2. Faites adopter des comportements vertueux en reconnaissant le rôle du travail dans notre vie.

- Depuis la pandémie, travail et vie privée sont plus que jamais imbriqués.
- La frontière entre les deux s'est brouillée, nous passons plus de temps au travail, au bureau ou à la maison, et les jeunes recrues sont en demande croissante de plus d'authenticité.
- Au travail, nous sommes susceptibles d'être confrontés à des problèmes éthiques : allons-nous intervenir si nous voyons un manager harceler un employé, allons-nous arrondir nos notes de frais pour améliorer nos fins de mois ?

BONNE PRATIQUE N° 11 :

Favorisez l'apprentissage éthique sur la durée

- Il ne s'agit pas de faire du micro-management à chaque « écart du collaborateur » mais il convient de favoriser l'apprentissage éthique sur la durée en assumant son triple rôle de leader :

- **Leadership responsable :**
 - Cette première dimension correspond au rôle qu'endosse officiellement le titre : c'est le P-DG ou le président du conseil d'administration lorsque la fonction de directeur général est dissociée.
 - Aujourd'hui Sébastien BAZIN pour le Groupe ACCOR

- **Leadership effectif :**
 - La deuxième caractéristique constitutive d'un leadership efficace est celle du leadership effectif.
 - Il s'agit concrètement de la personne capable d'identifier dans l'environnement économique de l'entreprise, l'opportunité à saisir, l'intention stratégique sur laquelle les collaborateurs vont devoir concentrer leurs efforts.
 - C'est celui qui désigne l'objectif à atteindre et dont les prescriptions face à un problème ont le plus de chance d'être suivies.
 - Dans le cas de Novotel avant 1983, date de la fusion avec Jacques Borel International et date de naissance du nouveau nom du Groupe, Accor qui a eu la préférence des collaborateurs du siège sur Aurore, cette dimension est endossée par Paul Dubrule.
 - C'est lui qui, de retour des Etats-Unis désigne l'opportunité à saisir sur le marché hôtelier en France et en Europe et qui mets au point le concept.

- **Leadership psychologique :**
 - Cette troisième dimension est importante à comprendre pour expliquer la réussite exceptionnelle de certaines entreprises dont celle d'Accor.
 - Il s'agit dans la pratique de la personne qui fait manifestement autorité dans l'esprit des collaborateurs.
 - Celle qui incarne le mieux l'autorité avec un grand A, l'éthique avec un grand E, l'exemple à suivre. Cette dimension est présente dans la personnalité de Paul Dubrule mais une certaine forme de réserve l'empêche de lui donner la puissance nécessaire.
 - A l'inverse, cette qualité est déjà présente chez le lieutenant Pélisson à Colomb-Béchar en Algérie, elle s'exprime pleinement chez le cadre supérieur d'IBM puis chez le co-Président du Groupe ACCOR.
 - Après sa rencontre avec Paul Dubrule, son intervention a clairement donné un coup d'accélérateur au projet Novotel et c'est donc lui qui a le plus incarné ce rôle de leader psychologique dans leur tandem à la tête du Groupe.
 - Néanmoins, lorsque le Groupe a grandi dans les années 80, c'est bien à deux qu'ils ont développé l'éthique et ses règles dans les différents métiers et activités, en France comme à l'International.
 - Pour ce faire, ils ont nommé un « Monsieur Ethique » en la personne de Bernard Westercamp et ce code conduite s'est concrétisé par la publication d'un petit livre bleu.

3.3. Favorisez l'apprentissage par l'expérience et créez des espaces de parole sécurisés

- A quoi ressemblerait un programme de formation expérientiel efficace ?
 - Les entreprises pourraient proposer des cours à partir de cas réels et la bonne pratique serait la suivante :

BONNE PRATIQUE N° 12

Stimulez l'apprentissage par l'expérience à partir de cas réels

- Les salariés visionnent des scénarios mettant en scène des problèmes courants qu'ils rencontrent dans leur activité
- Ils en discutent ensuite en petits groupes
- Puis ils utilisent des méthodes de nature à rehausser les valeurs morales et les comportements associés, en commençant par :
 - Poser des questions
 - Reformuler le problème pour prendre en compte diverses perspectives
 - Concevoir puis appliquer des process permettant d'identifier les manquements puis d'y apporter des solutions

BONNE PRATIQUE N° 13

Créez un espace de parole et de réflexion sécurisé

- Sécuriser un espace de réflexion est important pour que la parole se libère et cette sécurisation peut se faire par exemple en utilisant des facilitateurs externes, ou des coachs internes
- De manière concrète cette sécurité psychologique s'obtient dans un environnement dans lequel les personnes ne craignent pas de s'exprimer, de poser des questions, d'admettre des erreurs et de demander de l'aide
- Cette facilitation permettra une meilleure connaissance de soi, un meilleur contrôle de soi et une plus grande aptitude pour développer de nouvelles compétences comportementales
- Ce cheminement passe aussi par un processus d'apprentissage en actant le fait qu'on tirera des leçons de ses échecs comme de ses réussites
- Quant aux managers, ils peuvent encourager les salariés à s'exprimer lorsqu'ils sont témoins de dérapages comportementaux et donneront un feed-back positif lorsqu'ils constateront des améliorations dans les comportements.

3.4. Alignez les comportements des collaborateurs sur votre stratégie en pratiquant une intégration culturelle de vos acquisitions et développez des comportements de stratège chez vos managers

Le contexte de l'évolution des comportements et de l'élaboration de la stratégie d'acquisitions chez Accor

- Depuis sa création ; Accor a procédé à un nombre important d'acquisitions pour assurer son développement dans l'activité hôtelière.
- En 1990, Accor était peu présent en Amérique du Nord et cette région représentait seulement 1% du CA hôtellerie Accor alors qu'elle pesait 33% du marché mondial de l'hôtellerie.
- L'intention stratégique de pénétration voulue par Accor sur le marché américain correspondait donc à une triple nécessité :
 - Adapter sa répartition géographique du chiffre d'affaires en intégrant les opportunités existantes sur le marché mondial
 - Donner au groupe une taille critique face à ses concurrents.
 - Lui permettre d'acquérir une véritable dimension internationale et des équipes de plus en plus multiculturelles
- Accor passe donc rapidement de l'intention aux décisions stratégique :

- En 1990, Il décide de racheter la chaîne Motel 6 aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels. Grâce à cette première grande acquisition en dehors de l'Europe, Accor devient numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise).
- En 1999, une deuxième décision stratégique est prise lorsque le groupe décide d'acquérir Red Roof Inns, ce qui lui permet :
 - De renforcer sa position et d'élargir son offre.
 - D'obtenir de fortes complémentarités au niveau de l'implantation géographique, de sa gamme et des compétences avec Motel 6.
- Au-delà de l'intérêt stratégique, ces acquisitions présentent aussi un intérêt économique :
 - Car elles permettent de développer des synergies entre les entités.
 - On peut distinguer différents types de synergies : les synergies de coût, de revenu ou d'expertise.
 - Ces synergies sont issues de la complémentarité ou de la coopération de différentes activités permettant d'atteindre une efficacité supérieure à la somme arithmétique de chacune d'entre elles
 - L'acquisition de Red Roof a engendré des synergies de coût (économie sur les frais de siège de 10 millions US\$ en incorporant Red Roof à la structure Accor USA) et des synergies d'expertise (apport du S.I de Red Roof à la structure Accor USA).
- La stratégie d'intégration des acquisitions avec les académies Accor, diffuseurs de la culture du groupe
 - 5 ans après la dernière acquisition aux Etats-Unis, au cours de l'été 2004, une troisième décision stratégique est prise sous l'impulsion du Président du Groupe Jean -Marc ESPALIOUX avec la création d'une académie de formation interne au Texas, basée à Dallas.
 - Cette académie « Accor North America » permettra de diffuser les valeurs et la culture du groupe auprès des salariés de tous les hôtels du continent nord-américain, auxquels seront ensuite intégrés les collaborateurs mexicains, puis de l'Amérique Latine.
 - Ces académies au travers de la diffusion de la culture du groupe Accor représentent un facteur clé de l'intégration des structures acquises, sur tous les continents au travers d'un maillage de 17 académies dans le monde.
 - Cette culture Groupe s'articule autour du projet "Réussir ensemble" qui met en avant 5 valeurs fondamentales :
 - La confiance, la responsabilité,
 - Le professionnalisme, la transparence
 - Et l'innovation.

BONNE PRATIQUE N° 14 :

Mettez en œuvre un processus d'intégration efficace pour favoriser l'alignement des comportements des nouveaux collaborateurs sur vos repères culturels

- La formation et la diffusion de la culture du groupe est un premier processus d'intégration efficace des nouveaux collaborateurs.
- Un deuxième processus d'intégration original et différenciant réside dans l'innovation.
 - Cette innovation se traduit dans le quotidien des collaborateurs d'Accor notamment par le combat contre l'inertie et la routine.
 - Cette valeur est très importante car elle montre une réelle culture du changement dans ce groupe, facteur indispensable à la réussite d'une intégration.

- Une première composante de cette bonne pratique consiste donc à faire évoluer votre culture d'entreprise vers une culture très ouverte qui favorisera plutôt l'intégration que le découragement.
- Une deuxième composante consiste à utiliser l'expérience accumulée lors de vos précédentes acquisitions, ce qui vous permettra une mise en œuvre plus rapide du changement et une amélioration de votre savoir-faire en termes d'intégration.
- Une troisième composante consiste à toujours valoriser les hommes et l'importance des valeurs lors de l'intégration, cette pratique de diffusion des valeurs fait partie de l'ADN d'ACCOR : Ses valeurs sont et diffusées au sein de ses académies internes dans les pays et notamment dans la première d'entre elles basée en France, à Evry dans l'Essonne.
- En 2006, j'ai eu l'opportunité d'expérimenter la puissance de ces processus d'intégration en travaillant auprès du DRH Accor North America, en charge de l'académie de formation américaine « Académie A.N.A ».
- Quelques années plus tôt, je l'avais déjà expérimenté en Hongrie avec mon collègue Hans Konopek, lorsque notre président Claude Moscheni nous avait détaché auprès du Directeur Général de l'époque, Gyula Harbula.
 - Cette « intégration à la française » s'est déroulée en 1993, lorsque le Groupe Accor a procédé à l'acquisition de la chaîne hôtelière PANNONIA basée à Budapest, dont les effectifs étaient alors de 2.400 personnes.
 - Soucieux de prendre notre temps, nous avons d'abord choisi de passer nos 3 premiers mois sans avoir de bureau, en nous déplaçant chaque jour, pour bien connaître le contexte de chaque dirigeant dans sa zone géographique.
 - Nous avons ensuite proposé aux 20 dirigeants opérationnels et fonctionnels de passer une semaine avec nous au sein de l'Académie Accor France pour s'imprégner des valeurs du Groupe, ce qui s'est traduit par une très forte motivation à leur retour. (Cf ma précédente STORY sur PANNONIA).
 - En d'autres termes, j'ai réalisé lors de cette expérience hongroise, l'importance du couplage entre d'une part la réflexion stratégique, synonyme à la fois de prise de recul et du temps à investir auprès des managers clés, et d'autre part du temps à passer sur le terrain pour régler tous les détails opérationnels permettant la réussite de l'exécution.
 - Depuis cette prise de conscience, j'ai considéré ce couplage réflexion stratégique/exécution comme une bonne pratique.

BONNE PRATIQUE N° 15 :

Développez des comportements de stratégie chez vos managers

- Autorisez l'erreur pour stimuler l'énergie et l'audace à l'heure des choix
- Entraînez-vous à penser adhésion, embarquement et exécution dès la phase de la construction de votre stratégie
- Anticipez et préparez en amont l'explicitation des bénéfices et du sens des efforts demandés
- Prenez conscience que le cœur de la stratégie demeure la lutte pour conserver sa liberté d'action malgré de possibles nouvelles contraintes dans le futur
- Le leader stratège doit toujours penser à long terme comme le fait spontanément un joueur d'échecs
- Une bonne stratégie suppose une part d'audace et de prise de risques pour vous inscrire en rupture par rapport au passé et aussi par rapport à vos concurrents
- La stratégie est une affaire d'envie et de volonté pour créer le futur que vous désirez
- Ce n'est pas en chambre que se construit la stratégie mais grâce à votre expérience terrain et à celle de vos managers-clés

- Communiquez sur l'évolution des comportements que vous souhaitez observer.
- Enfin, lors de l'analyse de la faisabilité de votre stratégie, il est primordial d'intégrer la personnalité de vos dirigeants et managers.
- En effet, pour moi, la réussite stratégique est autant l'affaire de la personnalité de vos dirigeants, que vous pouvez intégrer avec un outil comme Dynastrat par exemple, qu'une question d'approche méthodologique.

CONCLUSION avec la métaphore de l'imagination, de l'arbre et du singe

Nous espérons que cette STORY vous aura permis de vous approprier une méthode et de bonnes pratiques pour :

- Réaliser votre diagnostic de l'existant
- Prendre conscience de vos forces et vos opportunités
- Identifier vos options stratégiques
- Concrétiser votre choix stratégique en associant vos managers clés
- Créer les conditions de l'embarquement de vos collaborateurs pour préparer une exécution stratégique réussie
- Faire vivre ce choix stratégique au quotidien en faisant évoluer progressivement les valeurs et les comportements des collaborateurs
- Vous transmettre des sources d'inspiration pour intégrer efficacement des acquisitions réalisées hors de France grâce à l'utilisation d'une académie de formation, diffuseur privilégié des valeurs d'une organisation
- Prendre conscience que la stratégie commence d'abord par l'imagination, l'inspiration ou l'intuition du futur voulu avant de passer à l'élaboration de la vision puis à la démarche stratégique aboutissant au choix stratégique qui engage l'entreprise sur les années à venir

Abordons maintenant notre métaphore liée à cette 5^{ème} story sur la thématique de la stratégie en commençant par l'imagination :

Dans la continuité du XVII^e siècle cartésien, nous favorisons les approches rationnelles au détriment des potentialités de l'imaginaire.

Si nous prenons cette tendance à contrepieds et que nous avons la volonté ou l'envie de mobiliser notre cerveau droit, cela nous permettra :

- D'ouvrir l'avenir en pouvant ainsi imaginer une stratégie plus créative
- De faire face à l'imprévisible, si notre stratégie ne se déroule pas comme prévu
- Et également de décloisonner les savoirs, ce qui s'avérera utile dans la phase de l'exécution stratégique

C'est au début du XVI^e siècle que voit le jour le premier livre sur l'imagination, écrit par Jean-François Pic de la Mirandole, livre singulièrement novateur.

Ces travaux sont ensuite repris par Antonio Damasio qui reconnaît le rôle fondamental joué par l'émotion dans l'action, qu'elle soit utilisée pour convaincre ou pour conduire le changement.

Plus récemment, en 2010, ces travaux sont repris par Daniel BOS, lorsqu'il conçoit la méthode et l'outil d'accompagnement des dirigeants DYNASTRAT. Nous sommes aujourd'hui plus de 80 consultants-coachs en France et dans 7 autres pays à utiliser cet outil, pour le plus grand bénéfice de nos clients.

De manière concrète, cela permet au dirigeant et à ses managers associés à la construction de la stratégie de prendre en compte, en plus des dimensions habituelles de la démarche stratégique :

- Leurs traits de personnalité
- Leur rapport au temps et à l'espace
- Le rôle de l'énergie pour réaliser des actions dans le plaisir et la performance
- La méthode pour mobiliser cette énergie et la maintenir à un niveau élevé dans nos postures de la vie professionnelle

Continuons maintenant avec la métaphore de l'arbre :

Alors que l'essentiel de la pensée animale est une pensée de l'émotion, il est clair aujourd'hui que les végétaux développent des aptitudes leur servant à anticiper le futur et à gagner en adaptabilité face à un environnement incertain, ce qui n'est pas sans rappeler le contexte que vit actuellement l'entreprise.

Les plantes sont dotées de cinq sens similaires aux nôtres, mais en possèdent également une quinzaine d'autres. Elles parviennent à doser leur énergie pour durer et pour se régénérer.

Intéressons-nous plus spécifiquement à l'arbre au cœur de la forêt qui nous apprend les bienfaits de la lenteur :

- Pour s'assurer de vieillir sereinement, les jeunes pousses prennent leur temps.
- En poussant lentement, les cellules de leur bois restent petites et gagnent ainsi en flexibilité
- Cette flexibilité leur permet de faire face à de puissants orages sans se casser, parallèle là aussi intéressant avec le monde de l'entreprise, lorsqu'il s'agit de déterminer le temps optimal à investir sur la phase de l'embarquement stratégique !!

Nous allons conclure cette story avec notre dernière métaphore, celle du singe :

La démarche stratégique est un processus itératif. Le nombre d'itérations varie d'une organisation à une autre car il dépend en effet de la personnalité de son dirigeant.

Quel est le nombre d'itérations idéal et convient-il de continuer au-delà de 2 ou 3 itérations dans l'espoir d'obtenir une stratégie parfaite ?

Nous répondrons à cette question avec notre métaphore du singe.

- Sous la pression externe, ou interne au travers des injonctions auxquelles il se soumet, le risque pour le dirigeant est qu'il adopte la « mentalité du singe fou »
- Qu'est-ce à dire ?
 - o Sous pression, nous avons tendance à oublier que la combinaison « performance et plaisir » s'obtient d'abord dans notre tête.
 - o Nous pouvons placer la barre toujours plus haut et nous nous mettons à la recherche de « gratifications externes », comme l'approbation pleine et entière de notre conseil d'administration, par exemple.
 - Nous adoptons alors le comportement du « singe fou » qui passe frénétiquement d'une branche à une autre, à la recherche de la branche où il se sentira « parfaitement bien », branche qu'il ne trouve d'ailleurs jamais.
 - o A l'inverse, nous pouvons décider d'adopter le comportement du « singe sain » :
 - Ce comportement consiste à nous « sentir bien », sur n'importe quelle branche, grâce à nos aptitudes d'adaptation, que nous développons progressivement, et c'est sûrement un premier pas important pour préparer la réussite de l'exécution stratégique

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de lire avec curiosité et esprit critique ce deuxième épisode de notre STORY N° 5 dédiée à l'élaboration d'une stratégie efficace et aux bonnes pratiques de ACCOR sur ce sujet.

Notre prochaine STORY sera dédiée au déploiement et au pilotage de vos projets stratégiques et le premier épisode sera diffusé courant septembre.

Je vous souhaite un très bel été et au plaisir de se retrouver à la rentrée.