Du Business Plan au Business Dream : l'émergence d'un nouveau paradigme

Bâtir une stratégie agile dans un monde complexe et incertain



Auteurs: Jean-Pierre Bekier & Olivier Zara

Cet article est le fruit d'une rencontre, celle de Jean-Pierre Bekier et d'Olivier Zara tous deux sont Francocanadiens et intimement convaincus que dans un « VUCA World »...un monde Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu, le rêve est un puissant catalyseur de changement et de réussite.

Jean-Pierre est un coach professionnel interculturel (<u>voir sa biographie</u>) & Olivier est consultant et cofondateur de 3-6TY (<u>voir sa biographie</u>). Ils accompagnent les organisations dans l'émergence et la mise en œuvre de leur business dream.

Nous souhaitions partager avec vous nos réflexions. Vos commentaires, enrichissements et contributions dans une logique d'intelligence collective sont les bienvenus.

Lors d'une intervention pour une organisation européenne, les services financiers nous informent qu'ils ne peuvent pas nous rembourser nos frais d'hôtel de quatre-vingt-dix euros, car ils avaient été provisionnés pour cent euros dans le budget initial du projet. Ils nous suggèrent donc d'établir une facture en respectant le montant du budget prévisionnel.

Telle fut notre surprise, dans cette authentique anecdote qui reflète à certains égards l'état d'esprit et le formalisme parfois aveugle dans lequel un business plan peut nous conformer. Dans un monde où l'environnement se transforme sous ses yeux, le business plan, certes utile est loin d'être suffisant.

À la création de toute entreprise, il y a un entrepreneur : celui qui vise **la fortune**, **le pouvoir**, la réussite sociale et celui qui désire réaliser **un rêve**, **une vision**. Le premier passe du temps à prévoir et calculer son **business plan** tandis que le second crée son **business dream**. Bien sûr, la

réalité n'est pas aussi binaire, les business planers ont aussi une part de rêve dans leur projet et les business dreamers peuvent chercher le pouvoir et la fortune.

Ce qui est déterminant pour son avenir, c'est la source dans laquelle l'entrepreneur va puiser son énergie créatrice, sa profonde intention. Qu'est-ce qui est le plus important pour lui, contribuer aux enjeux de la collectivité (son rêve) ou contribuer à sa propre prospérité (sa gloire) ?

« La sagesse, c'est d'avoir des rêves suffisamment grands pour ne pas les perdre de vue lorsqu'on les poursuit » Oscar Wilde

Dans le monde des affaires, le rêveur est souvent considéré comme un utopiste qui n'a pas les pieds sur terre. La tête dans les nuages et vivant dans un flou artistique, tôt ou tard il mènera son entreprise à la faillite. Dès lors, le paradigme managérial est plutôt orienté vers le business plan, qui semble plus sérieux, prévisible et systématique. C'est reproduire une routine bien plus rassurante que le business dream!

« Seuls ceux qui sont suffisamment fous pour penser qu'ils peuvent changer le monde y arrivent » Steve Jobs

Rêveurs, utopistes, marginaux ? Les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) & Co de la Silicon Valley rêvent que l'on peut réinventer le monde et résoudre n'importe quel problème grâce à la technologie. Ces hackers culturels remettent sérieusement en cause bon nombre de nos business models, nos façons habituelles de penser, de percevoir et d'agir. Au point de fragiliser et faire sauter les barrières d'entrée qu'on pensait inexpugnables, court-circuiter les intermédiaires et envahir rapidement n'importe quel secteur économique.

Le rêve est un catalyseur de réussite, d'enthousiasme, d'engagement, de mobilisation des collaborateurs et de développement durable pour l'entreprise. Il est si puissant qu'il a mobilisé des millions d'immigrants : « le rêve américain ». Une entreprise qui n'a pas de rêve, flotte entre la conjoncture, la concurrence, l'intérêt des actionnaires et les idéologies dogmatiques des dirigeants.

Une entreprise qui porte un rêve guide ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, vers une finalité. Le rêve n'appartient à personne, il est simplement partagé par une communauté d'entrepreneurs, de clients et de collaborateurs. Un client n'achète pas qu'un iPhone, il achète aussi le rêve qui est le sien et qui fait du sens pour lui. Il est donc temps de **réhabiliter le rêve** comme un puissant levier de business, d'épanouissement et d'influence sociale.

☐ Du Personal Dream au Business Dream

« Fais ce que tu aimes et aime ce que tu fais » Steve Jobs

Steve Jobs évoque cette part de rêve que chacun porte en soi. Un rêve personnel peut devenir celui d'une entreprise (business dream). Il en est de même lorsque des fondateurs unissent leurs rêves, un business dream peut être constitué de rêves communs!

Un rêve personnel est une intuition, une vision, une raison d'être, le chemin qui nous guide. Quelques exemples de rêves et pour chaque rêve (en italique) les métiers associés :

- Relier le monde, le connecter (recrutement, matrimonial, réseaux sociaux, intelligence collective...)
- Découvrir, explorer (*R&D*, innovation, chercheur, aventurier...)
- Bâtisseur (BTP, entrepreneurs, politiciens...)
- Gestionnaire (comptables, fonctionnaires, politiciens...)
- Sauver les gens (médecin, consultant, pompier, sauveteur...)
- Rendre le monde plus beau (décorateur, artiste peintre, sculpteur, architecte, coiffeur...)
- Rendre le monde plus juste (avocat, juge, humanitaire...)
- Rendre le monde plus sûr (police, armée...)
- Rendre les gens heureux (spectacle, divertissement, écrivain, coach...)

Nous pouvons avoir plusieurs rêves, par exemple : « connecteur & explorateur ». En général un rêve est dominant. Vous êtes le seul à pouvoir l'identifier. Faites l'exercice, cela vous aidera pour comprendre la suite...

☐ Quel est le « Business Dream » de votre organisation ?

« Si vous pensez avoir un rêve qui peut améliorer la vie des gens, de bien meilleure façon que ne le font les business existants, alors lancez-vous ». Richard Branson

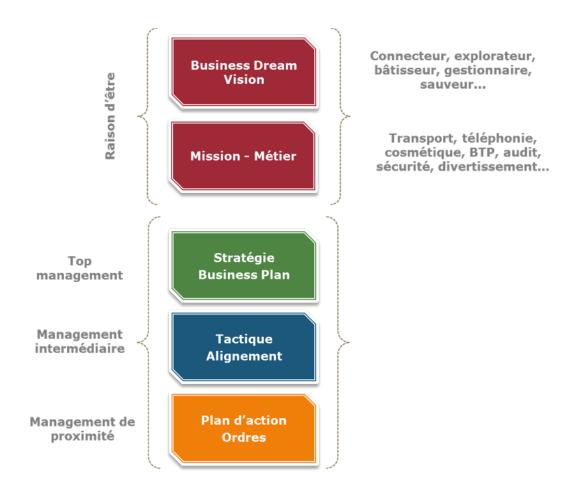
Un « **Business Dream** » nous connecte à quelque chose de plus grand que nous, qui décrit un **avenir collectif et humain** fédérateur et mobilisateur tant en interne qu'en externe. Voici quelques exemples de rêves et pour chaque rêve (en italique) les domaines d'activités associés :

- Connecteur (transport, téléphonie, médias sociaux...)
- Explorateur (laboratoire de recherche, voyagiste...)
- Bâtisseur (BTP, architecture...)
- Gestionnaire (audit, administration...)
- Sauveur (pharmacie, consulting, formation...)
- Rendre le monde plus beau (cosmétique, coiffure...)
- Rendre le monde plus juste (juridique, humanitaire...)
- Rendre le monde plus sûr (sécurité, énergies renouvelables...)
- Rendre les gens heureux (*spectacle, divertissement...*)

Le rêve est la raison d'être de votre organisation, c'est son point de départ.

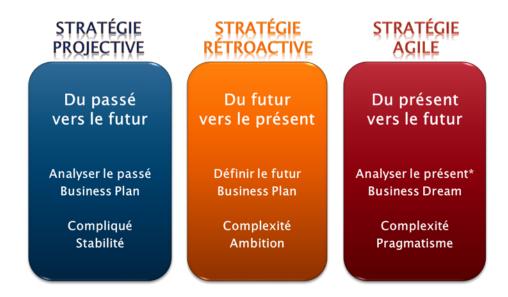
☐ De la raison d'être au plan d'action

La raison d'être est un **business dream**, une **vision** qui s'incarne dans une **mission**, un **métier**, **une culture**. Cette raison d'être guide le management au travers des processus et plans d'action. Les managers intermédiaires et de proximité vont déployer la stratégie dans toute l'organisation.



Le schéma ci-dessus nous permet à partir du business dream d'étudier les différentes façons de concevoir une stratégie.

Bâtir une stratégie aujourd'hui?



*Dans une stratégie agile, on peut aussi *définir*, *prédire le futur* pour revenir au présent, mais uniquement dans le cadre de « vrais » processus d'innovation et de prospective et non dans la conception d'une stratégie qui est notre cadre de référence dans le schéma ci-dessus.

Une stratégie peut être projective

Dans le passé, nous faisions 5% de croissance par an donc dans les 5 ans à venir, nous visons une croissance de 25% (5 ans x 5%). Ce type de stratégie est très efficace dans un monde certes compliqué, mais stable, prévisible. Avec du temps et de l'expertise, on pourra construire un business plan efficace.

• Une stratégie peut être **rétroactive**

La plupart des entreprises évoluent dans un monde qui n'est plus compliqué, mais complexe : incertain, imprévisible. Nous faisions 5% de croissance l'année dernière. L'année prochaine, cela pourrait être +25% ou -40%. Personne ne sait avec certitude parce que le nombre de variables dans l'équation est trop grand et que les interactions entre les variables sont très difficiles à mesurer. Partant de ce constat (imprévisibilité), de nombreux dirigeants ont cessé de regarder dans les rétroviseurs pour construire l'avenir. Ils se sont tournés vers l'ambition : dans les 5 ans à venir, notre croissance sera de 100% et, de ce fait, par rétroaction, nous devons obtenir une croissance annuelle de 20% (100% / 5 ans).

Comment ? Vous trouvez que 100% sont ambitieux et pas réalistes ? Qu'est-ce qui vous permet d'affirmer cela puisque le futur est imprévisible. Fermez le ban, formez vos bataillons et sortez de la tranchée pour obtenir 20% par an.

Lorsqu'on parle de définir le futur, malheureusement, ce n'est pas dans une dynamique prospective ou d'innovation. Le point de départ du futur est bien souvent une ambition de la taille de l'Ego du dirigeant.

• Une stratégie peut être **agile**.

Si on écarte le passé (rétroviseurs) et le futur (ambition), il ne reste plus qu'a répondre à cette simple question : **que fait-on maintenant pour réaliser notre business dream ?** Dès lors le chemin se trace en marchant et on apprend en faisant. L'agilité nous permet de nous ajuster et de détecter les signaux faibles : nouveaux concurrents, évolutions technologiques, changements réglementaires, situation économique, environnementale et politique, etc. Tout en gardant notre cap (le business dream).

Il s'agit d'une **agilité proactive** dans la complexité, l'imprévisibilité, l'incertitude et non d'une **agilité darwiniste** en mode réactif. Le signal faible, c'est la petite lumière au loin qui va devenir grande et qui m'impose d'adapter ma stratégie.

☐ L'avenir, le futur... c'est maintenant!

« Créons l'avenir par la fenêtre du futur émergent »

Qui est capable de planifier l'incertitude ? Les business planers ! Pourtant même planifiée avec grand soin, une fois impulsée, l'action reste à la merci de la volatilité, des imprévus, de la complexité et l'ambiguïté de l'environnement. C'est ce que Bateson et Morin appellent l'écologie de l'action. Ainsi, les effets de l'action échappent de plus en plus à la volonté de son auteur à mesure qu'elle entre dans le jeu des inter-rétro-actions du milieu où elle intervient. Ainsi l'action risque non seulement l'échec, mais aussi le détournement ou la perversion de son sens. Est-ce alors la fin du *Plan Do Check Act* ?

Lorsque le paradigme stratégique de l'entreprise est le business plan et la planification, il peut aussi devenir un angle mort qui occulte les opportunités émergentes et les résultats non attendus. On induit des objectifs qui nécessitent du reporting (KPI...). Or, actuellement, 25% du temps des managers consiste à faire du reporting en mesurant les écarts entre le réel et les prévisions. Comment mieux utiliser 25% du temps des managers ? Répondre à cette question : qu'est-ce qu'on fait maintenant pour développer notre business ?

☐ Une stratégie, des conséquences...



• La stratégie projective

Elle est efficace en particulier dans le secteur public et les entreprises en situation de quasi-monopole. Les risques sont faibles.

Dans le paradigme d'une stratégie projective, les organisations ont besoin de **gestionnaires** au sens de *comptable du quotidien* (gérer les opérations courantes, organiser) plus que de leaders (bâtir le futur) puisque le futur est écrit dans le passé!

La stratégie rétroactive

On fait le grand écart au quotidien entre l'ambition démesurée (impossible à contester puisque le futur est imprévisible) et la réalité : objectifs non atteints, écarts de plus en plus grands entre les prévisions du business plan et les résultats. Cela crée de l'anxiété, du stress pour les dirigeants qui mettent de plus en plus de pression du haut vers le bas de la pyramide. Quand l'objectif est ambitieux, mais pas réaliste, la conséquence est l'augmentation du désengagement des collaborateurs évalué à 91% dans le rapport Gallup 2013 (pour la France).

Quand vous devez suivre un plan, vous n'avez plus besoin de réfléchir et encore moins de vous poser des questions. Il faut simplement appliquer le plan. Quand vous débranchez le cerveau collectif d'une organisation, il y a des conséquences et en particulier une vigilance réduite sur les signaux faibles. Cela induit de facto une agilité diminuée.

Dans le paradigme d'une stratégie rétroactive, les organisations ont besoin de **managers** (motivateurs) plus que de leaders (bâtir le futur). Le rôle du manager est de motiver ses collaborateurs et de développer leurs compétences pour atteindre à tout prix les objectifs. Et quand l'objectif n'est pas réaliste, on tombe dans le management incantatoire et gesticulatoire : soyez motivé, ensemble nous y arriverons, vous pouvez le faire, je compte sur vous...

La stratégie agile

Au cœur d'une stratégie agile, il y a des pages blanches. Certaines *situations* sont *compliquées*. Il suffit de se tourner vers une solution connue, une bonne pratique, un conseil d'expert, un règlement, une procédure ou une décision antérieure. Avec du temps et de l'expertise, nous pouvons trouver une solution sûre à 100%.

Il y a aussi des *situations complexes* où nous sommes face à la page blanche parce que la réponse n'est pas évidente. Il s'agit d'un défi, d'un enjeu très fort parce que ni le manager, ni l'équipe, ni l'entreprise ne savent <u>avec certitude</u> ce qu'il faut décider. Dans ce cas, il devient nécessaire d'organiser une **réflexion collective**, de mobiliser l'intelligence collective pour que chaque participant apporte son intelligence de la situation et co-construise la solution la plus pertinente possible.

Voici des pages blanches auxquelles nous pouvons être confrontés :

Développement de performance / Stratégies

Il s'agit de la performance de l'organisation dans toutes ses dimensions (social, financière, production, ventes...). Cela concerne toutes les questions de stratégie. En général, il s'agit de répondre à cette question : comment mieux produire ? Comment mieux vendre ?

Exemples : améliorer la qualité du service rendu au client ; diminuer le taux d'absentéisme ; développer son chiffre d'affaires ; recruter les meilleurs talents ; augmenter la qualité des produits / services ; produire plus vite ; réduire le turn-over des collaborateurs ; fusion et acquisition ; virage stratégique ; repositionnement de l'entreprise...

Problème technique complexe / Gestion des risques / Sécurité au travail

Qu'est-ce qu'un problème technique complexe ? Il s'agit d'un problème nouveau qui présente au moins l'une des caractéristiques suivantes : (1) nécessite de mettre en commun plusieurs expertises ; (2) caractère instable de la situation (imprévisibilité) ; (3) contexte systémique (difficultés à repérer l'ensemble des éléments liés au problème et surtout difficultés à évaluer toutes les interactions entre ces éléments).

Voici deux exemples de problèmes techniques complexes :

- La gestion des risques dans le domaine de la banque (décision sur des investissements ou des prêts) et de l'assurance (acceptation ou refus d'assurer un risque ou un client).
- La sécurité au travail, intégrée au système de prévention des risques dans toutes les entreprises (risques psychosociaux) et en particulier dans le secteur du BTP et de l'industrie où les accidents sont parfois mortels.

Gouvernance / Méthodes de travail

Les points précédents concernent le « quoi faire », mais parfois nous sommes bloqués ou retardés par le « comment faire » : problèmes organisationnels, relationnels, opérationnels.

Votre organisation n'est pas douée de la parole. C'est une construction mentale. Son seul moyen de s'exprimer est de créer des rivalités, des conflits, des tensions entre personnes, c'est-à-dire des faits, des choses observables qui sont dysfonctionnelles. Ces faits signifient que l'organisation doit évoluer. Ces tensions relationnelles ne sont pas une cause humaine, mais une conséquence organisationnelle. Elles donnent le signal d'une nécessaire réflexion sur la gouvernance et les modes de travail. Un problème relationnel est donc le révélateur d'un problème organisationnel.

Nous sommes retardés par le « comment faire » parce qu'il y a des tensions. Il est important de réfléchir sur nos façons de travailler : répartition des rôles, des responsabilités et du pouvoir ;

modes de fonctionnement et d'organisation... L'objectif d'une réflexion sur la gouvernance est de mieux aligner organisation et opérations face à des environnements complexes et mouvants.

Innovation

De l'imagination à l'innovation, il y a un processus en 4 étapes (Design Thinking) :

- 1. **Imagination** = penser, rêver sans se soucier des contraintes de la réalité,
- 2. **Créativité** = trouver des idées nouvelles pour atteindre un objectif, résoudre un problème. Il s'agit de mettre l'imagination dans un cadre,
- 3. **Invention** = une idée nouvelle qu'on teste, qu'on prototype. L'invention fait entrer l'idée créative dans le réel (imagination et créativité ne sont que des processus mentaux).
- 4. **Innovation** = mettre en œuvre une idée nouvelle pour qu'elle devienne réalité. L'invention/créativité est la source de l'innovation.

Au sein des entreprises, les idées émergent de façon spontanée ou grâce à des programmes d'innovation, des actions de « management des idées ». L'objectif est de stimuler la créativité collective à l'aide de méthodes d'idéation comme la boite à idées, les challenges, solutions informatiques...

Vous avez une idée nouvelle dans votre organisation (créativité) et vous souhaitez qu'elle devienne réalité (innovation). Elle doit être incubée, expérimentée pour déterminer sa pertinence et les modalités de sa mise en œuvre.

Si on peut être créatif seul, on innove en équipe. La réflexion collective est indispensable pour ce processus d'incubation parce qu'il permet d'aller de l'idée ... au problème qui a donné l'idée. Une fois le problème identifié et collectivement compris, la réflexion collective permet de trouver d'autres idées en lien avec ce problème. Le résultat de cette réflexion collective sera soit la validation de l'idée initiale (idée individuelle), soit la fertilisation croisée (l'idée initiale est hybridée avec d'autres et devient une idée collective), soit la découverte d'une autre idée!

La réflexion collective permet de regarder autrement les idées (travail sur les perceptions) ; les combiner ; sortir du cadre de référence (pensée latérale).

Une page blanche « innovation », c'est réfléchir à la meilleure stratégie possible pour qu'une idée nouvelle devienne réalité.

En synthèse, les pages blanches d'une organisation sont la somme des sujets complexes qu'elle doit traiter. Si la page blanche **stratégie** est traitée en mode intelligence collective, cela va permettre de détecter efficacement les signaux faibles internes ou externes (retour des clients, environnement...) pour ajuster le chemin qui conduira au business dream.

L'approche par les pages blanches est réaliste puisqu'on part du présent (*qu'est-ce qu'on fait maintenant* ?) plutôt que d'une ambition. Si on mobilise l'intelligence collective, on co-construit et on crée donc de la transparence sur le « comment la décision a été prise ». Cette transparence

va augmenter la confiance et donc l'engagement des collaborateurs dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Les managers pourront laisser de côté le management incantatoire et gesticulatoire. Enfin, si on rebranche le cerveau collectif de l'organisation, on augmente mécaniquement son agilité.

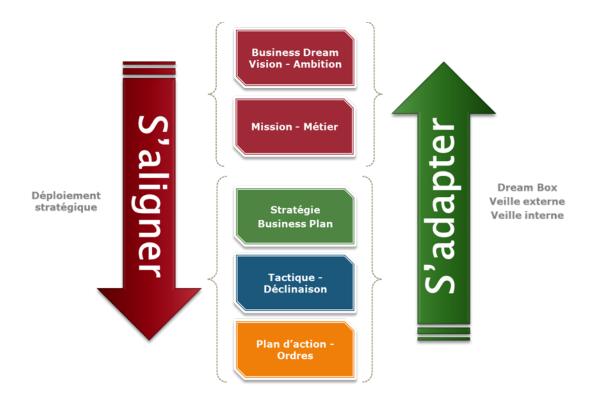
Nous avons trois types de leaders : les leaders à tendance **gestionnaires**, ceux à tendance **managers** et les « **dream-leaders** ». Pendant des dizaines d'années et en particulier pendant les trente glorieuses, la stratégie projective a fait ses preuves. Les actionnaires ont porté à la tête des entreprises des leaders-gestionnaires avec pour mission de gérer l'existant! La croissance venant de l'extérieur (contexte économique), nul besoin de la chercher à l'intérieur.

Ces dernières années, du fait d'un monde complexe et incertain, nous avons dû nous résoudre au constat d'un échec du leadership-gestion que ce soit dans les entreprises ou au sommet de l'État. Il y a donc maintenant deux voies possibles : l'ambition ou l'agilité, le leader-manager ou le « dream-leader ».

☐ S'aligner ET s'adapter : de l'Ego-système à l'Éco-système

Dans le déploiement d'une stratégie, il est important d'obtenir un alignement des parties prenantes et des décisions du haut vers le bas du processus tel que décrit dans le schéma cidessous. L'approche est top-down.

Dans un monde complexe et incertain qui impose de l'agilité, il est aussi important d'avoir une approche bottom-up pour s'adapter, évoluer. Il existe de nombreux outils et procédures pour s'aligner tandis que pour s'adapter, on s'en remet au bon vouloir des managers et à leurs talents. Malheureusement les managers sont souvent en mode pompier (pas le temps) Pour devenir un gardien de l'important, il serait judicieux de mettre en place des **dream box** (boite de réception) de pages blanches et planifier leur traitement. Il s'agit finalement de mettre en place un système de veille interne et externe.



Le paradigme du déploiement stratégique

Si votre entreprise est toujours dans le paradigme de la stratégie rétroactive, elle se caractérise ainsi :

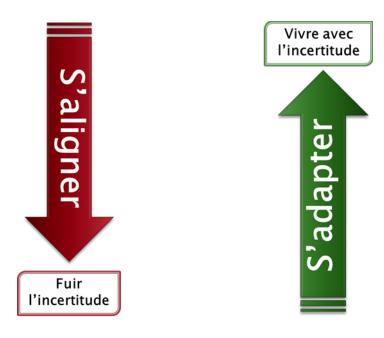
- Une ambition fruit de l'Ego-système qui dit incarner une vision, une mission
- Une stratégie à 5 ans qui est décrite dans un business plan
- Un business plan qui se décline en plan d'action

Si votre entreprise est dans le paradigme de la stratégie agile, elle se caractérise ainsi :

- Un Business Dream (raison d'être)
- Une boite à réception des pages blanches « *Dream Box* » fruit de l'*Éco-système* qui sera appréhendée en mode holistique et systémique
- Qu'est-ce qu'on fait maintenant? Traiter les pages blanches identifiées dans la Dream Box en mode intelligence collective

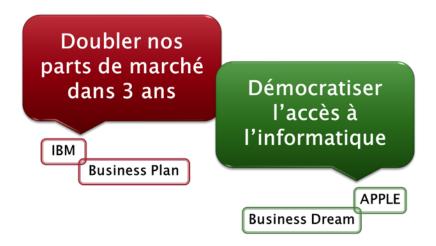
La Dream Box est un espace sécuritaire, protégé de partage et d'apprentissage où les membres de l'équipe se connectent à des niveaux plus profonds et affectifs que le seul niveau rationnel et intellectuel.

La finalité d'une stratégie rétroactive est de fuir l'incertitude en s'alignant tandis que la finalité d'une stratégie agile est de vivre avec l'incertitude, anticiper et s'adapter.



☐ Ego-système Vs Eco-système

Comparons IBM et APPLE:



En tant que collaborateur ou client, qu'est-ce qui vous fait le plus rêver ? Le business plan ou le business dream ? Un business dream, c'est par exemple :

- ✓ Démocratiser l'accès à l'ordinateur personnel (Steve jobs)
- ✓ Connectez les gens (Mark Zuckenberg)
- ✓ Simplifier la façon de travailler ensemble (Drew Houston)
- ✓ Promouvoir la voiture électrique pour sauver la planète (Elon Musk)

Un business dream, ce n'est pas :

✓ Être leader mondial, local ou... bancal!

- ✓ Doubler son chiffre d'affaires
- ✓ Prendre 30% de part de marché
- ✓ Passer de 100 à 250 collaborateurs

Avec de l'ambition, vous avez plus de chances de faire des millions que des milliards... Cependant, ce n'est pas parce qu'on est tourné vers le business dream qu'on ne doit pas faire un suivi de la performance à travers des indicateurs, des états financiers, du reporting sur les ventes, sur la production... Ce n'est pas la fin des indicateurs.

☐ La Dream Box collective

« Nous portons tous en nous un rêve, c'est l'une des meilleures façons d'apprivoiser la réalité »

Comme nous l'avons dit, pour **anticiper et s'adapter**, il est important d'avoir un espace collaboratif. Le « **Dream Box** » nous permet :

- d'éveiller en acte ce rêve que chacun porte,
- de rester connecté à notre rêve et le faire évoluer,
- d'explorer l'avenir par l'action (qu'est-ce qu'on fait maintenant ?) en le prototypant pour qu'il devienne réalité,
- d'accueillir avec bienveillance l'inattendu et s'ouvrir aux opportunités émergentes,
- de rassembler toutes les pages blanches individuelles pour les appréhender en mode holistique (voir globalement) et systémique (voir toutes les interactions).

Il ne s'agit pas de faire une synthèse des pages blanches identifiées, mais de connecter les éléments qui émergent pour donner du sens à un futur probable, par exemple :

- Des préoccupations : problèmes techniques, risques & gouvernance
- Des **besoins** de progression : stratégie, performance, innovation

Les objectifs sont d'identifier les enjeux et les défis collectifs, de dégager des tendances, des émergences en regardant l'ensemble des éléments et en réfléchissant aux connexions entre des éléments de nature différente pour percevoir les impacts de façon plus globale et complexe.

Dans la complexité, personne ne sait avec certitude ce qu'il faut faire. On vise donc des convictions, l'intuition collective qui émergera plus facilement si elle est le fruit d'une énergie concentrée non sur l'analyse d'une information brute, quotidienne, anarchique, mais sur des sujets de réflexion formatés en mode pages blanches.

Qu'est-ce qu'on fait maintenant?

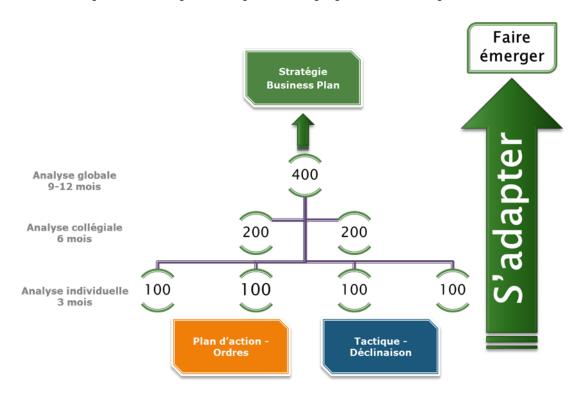
Un **gestionnaire** travaille sur les risques potentiels. Un **manager** travaille sur des objectifs ambitieux et parfois peu réalistes. Un **dream-leader** traite les pages blanches identifiées dans une **Dream-Box** en mode intelligence collective pour atteindre le **Business Dream**.

Dans un processus circulaire, la mise en œuvre de la stratégie crée des pages blanches pour s'aligner...



... et ce sont d'autres pages blanches qui permettront d'anticiper et de s'adapter pour faire émerger une nouvelle stratégie!

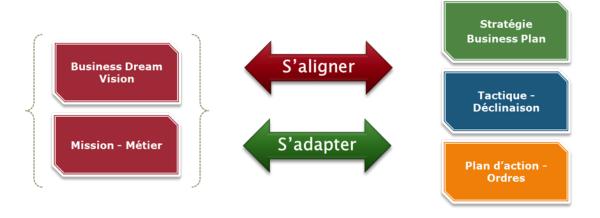
Voici un schéma qui détaille la partie du processus qui permet de s'adapter :



Dans le schéma ci-dessus, on prend l'exemple de 4 business units qui auraient chacune identifié 100 pages blanches. Elles seraient analysées au niveau local tous les 3 mois. Puis, tous les 6 mois, on regrouperait les pages blanches pour une nouvelle analyse avant finalement de faire une

analyse globale une fois par an. L'idée est qu'on ne peut pas changer une stratégie globale trop souvent. Par contre, il peut y avoir des ajustements et des analyses plus fréquentes sur les business units.

La finalité d'une stratégie agile est d'avoir un processus régulier pour adapter et aligner la tête, le cœur et les jambes :



Il est donc temps de réhabiliter le rêve!

Le **Business Plan**, c'est une ambition parfois irréaliste enfermée dans un carcan rigide et très rassurant. Un **Business Dream**, c'est une vision de l'avenir fédératrice aussi bien pour les clients que pour les collaborateurs.

« Les clients n'aimeront jamais une entreprise si elle n'est pas aimée de ses employés » Simon Sinek. De même, une entreprise ne fera jamais rêver ses clients si elle ne fait pas rêver ses collaborateurs.

« Si vous pouvez le rêver, vous pouvez le faire » Walt Disney

Tous droits réservés : Jean-Pierre Bekier & Olivier Zara