



Comment développer VOTRE PENSÉE

Selon la légende, le jeune futur roi Arthur se promenait à cheval dans la forêt, sans destination particulière en tête. Au milieu de cette forêt, il rencontra inopinément Merlin l'enchanteur, assis à une table sur laquelle reposaient deux tasses de thé. Merlin accueillit Arthur en lui disant : « Bienvenue, je vous attendais. »

Comme il n'avait jamais rencontré Merlin auparavant, Arthur lui demanda comment il pouvait bien l'attendre, alors que lui-même ignorait qu'il se trouverait à cet endroit précis, à cette heure-là.

Merlin répondit que, contrairement à la plupart des gens, il vivait sa vie à rebours, du futur au présent. Il avait aperçu cette rencontre dans l'avenir et s'y était donc préparé. C'est ce que nous appelons aujourd'hui le facteur Merlin, soit l'habileté à voir le potentiel du présent à partir du point de vue du futur. Ce facteur peut aussi servir à définir ce qu'est la pensée stratégique.

PENSER STRATÉGIQUEMENT N'EST PAS FAIRE DE LA STRATÉGIE

Dans le domaine du coaching, il y a des sujets qui sont difficiles à définir. Le développement de la pensée stratégique est un de ceux-là. C'est ainsi que plusieurs gestion-



STRATÉGIQUE

naires et professionnels qui se font suggérer d'être plus stratégiques ou de penser plus stratégiquement plongent dans le vaste monde de la stratégie, où ils trouvent plutôt une mécanique et des processus relativement faciles à maîtriser, mais pas de pensée stratégique.

En effet, rédiger un plan stratégique est à la portée des gens le moins formés à la stratégie. Toutefois, savoir si c'est le bon plan relève d'un autre ensemble de compétences et d'habiletés plus sophistiquées, autrement plus critiques, qui composent l'essence de la pensée stratégique.

LA FACULTÉ D'ANTICIPATION

La pensée stratégique relève de notre capacité de prévoir, d'imaginer des situations ou des événements futurs et d'y adapter notre conduite d'avance. C'est ce que nous définissons comme la faculté d'anticipation. Toutefois, anticiper ne veut pas dire « prédire ». Personne ne peut prédire ce qui peut arriver. C'est pourquoi celui ou celle qui veut penser stratégiquement doit être capable de tirer profit de son expérience et de son sens intuitif pour comprendre les situations, afin de mieux « voir venir » les choses.

Par exemple, avant de lancer un grand projet de construction, il est possible d'anticiper la probable difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée en assez grand nombre. En conséquence, un gestionnaire de projet démontrant une pensée stratégique aiguisée élaborera un plan de recrutement de personnel bien avant le début du projet.

Si la faculté d'anticipation est un préalable pour les penseurs stratégiques, Paul J. H. Schoemaker, un expert dans le domaine de la gestion stratégique, a aussi observé chez eux des pratiques courantes. Nous en retenons quatre, qui sont les plus importantes :

1. Posséder un esprit critique

Ne pas sauter trop vite aux conclusions. Donc, voir les questions avant les réponses. Par exemple, se demander : « Pourquoi faisons-nous les choses comme nous le faisons ? » Être capable de prendre du recul en tout temps.

2. Interpréter l'information utilement

Un bon penseur stratégique ne craint pas l'ambiguïté. Il synthétise l'information qui lui provient de multiples sources et développe ensuite un point de vue pratique. C'est ainsi, par exemple, qu'il pourra transformer une contrainte en occasion à saisir.

3. Décider adéquatement

Nous observons parfois des gestionnaires et des ingénieurs qui sont la proie de la « paralysie par analyse ». Afin d'éviter ce handicap, ils doivent adopter des processus qui leur permettent d'arriver à des décisions qui soient acceptables, mais pas forcément parfaites. Comment ? Par exemple, en façonnant un équilibre entre vitesse, rigueur, qualité et agilité dans leur approche. Une règle de base à retenir à ce sujet est qu'on peut prendre rapidement les décisions réversibles, mais plus lentement les décisions irréversibles.

4. Aligner les éléments du système

Un penseur stratégique favorise le dialogue et bâtit des coalitions et des alliances. Il crée des liens entre les idées, les projets et les individus. C'est ainsi qu'il voit les convergences possibles plutôt que les divergences apparentes. Il comprend que l'avenir est la résultante des

Un penseur stratégique favorise le dialogue et bâtit des coalitions et des alliances. Il crée des liens entre les idées, les projets et les individus.

actions entreprises dans la réalité d'aujourd'hui, mais que l'objectif ne sera atteint que par un effort d'alignement systémique.

SE FAIRE UNE TÊTE STRATÉGIQUE

« Oui mais, direz-vous, comment planifier ses actions et celles des équipes quand tout bouge à une si grande vitesse ? » Il faut en effet une bonne dose de discipline personnelle pour éviter d'être emporté par le tourbillon incessant des activités quotidiennes.

Se faire une tête de penseur stratégique exige de prendre régulièrement du recul afin de tenir compte du portrait d'ensemble et d'établir à rebours ses priorités et ses actions en fonction de sa destination. Autrement, on risque d'éparpiller ses énergies dans des efforts non stratégiques.

Un passage d'*Alice au pays des merveilles*, de Lewis Carroll, illustre bien ce que peut être l'absence de pensée stratégique :

- Alice : Voudriez-vous me dire, s'il vous plaît, quel chemin je dois prendre pour m'en aller d'ici ?
- Le chat du Cheshire : Cela dépend beaucoup de l'endroit où tu veux aller.
- Alice : Peu m'importe l'endroit...
- Le chat du Cheshire : En ce cas, peu importe la route que tu prendras.

Le penseur stratégique est plus avisé qu'Alice. Il s'inspire plutôt de Merlin.