

# CARTES BLANCHES



Expression libre des responsables des entreprises  
auprès desquelles nous avons travaillé,  
et qui constituent la matière principale de ce livre.



# Aurélie Dantzikian & Michel Masoëro

Présidente et ancien président  
LAMY LEXEL

Comme l'a rappelé Pascal, Lamy Lexel est une entreprise... d'avocats d'entreprise... atypique.

Atypique pour un cabinet d'avocats puisqu'elle fonctionne comme une entreprise capitalistique avec des associés actionnaires, une direction générale, des équipes supports et des équipes de production opérant en mode projet.

Atypique pour une entreprise, car sa gouvernance est organisée autour des avocats associés (hier douze, aujourd'hui treize) et de son directeur général adjoint, non avocat.

Chaque avocat associé vote les décisions stratégiques, une personne une voix, et est ensuite chargé en tant que directeur de *business unit*, de leur mise en œuvre.

Lors de notre rencontre avec Pascal, nous venions de clôturer notre plan stratégique 2014-2018 et souhaitions lancer une nouvelle dynamique.

Nous savions qu'il ne fallait pas nous laisser seuls pour un tel exercice : sans structure de la pensée stratégique pour nous-même (le cordonnier est parfois mal chaussé, paraît-il!), sans maître du temps, sans reformulation de phrases parfois longues, proches de la tirade, sans arbitre de nos joutes, le défi nous paraissait difficile à relever !

Nous savions également que certains de nos associés présents autour de la table en 2019 n'étaient pas là en 2013, et que ce travail était donc l'occasion d'une mise à niveau, d'un partage des doutes, des idées et des expériences, et d'une transition pour la nouvelle direction générale.

Nous avons identifié de vrais mouvements sur notre marché qui nous poussaient à nous questionner. L'intelligence artificielle allait-elle supprimer le rôle de l'avocat ou augmenter sa capacité d'action ? Le rapprochement entre les professions du droit et du chiffre était-il inexorable et devait-il nous pousser dans ce sens ? Avec notre ambition d'être une entreprise opérant sur le marché du droit avec une vision du conseil à 360°, étions-nous à la hauteur des meilleurs de nos clients, notamment par notre qualité de service ? Constituions-nous une seule entreprise, alors que nous relevions d'importantes différences entre notre site parisien et notre site lyonnais ?

Nous avons aussi compris lors de notre exercice stratégique précédent que les équipes n'avaient pas vraiment pris conscience des actions qui en découlaient tout au long de sa mise en œuvre et que, sans leurs avis et contributions, nous étions sérieusement passés à côté d'une fabuleuse opportunité.

La feuille de prise de notes de Pascal, griffonnée lors de cette première rencontre, reste encore gravée dans nos mémoires : des mots, des flèches, des hiéroglyphes et, quelque part, un gros point d'interrogation.

Son interrogation, qui nous a laissés pantois il faut le dire : « *Avez-vous vraiment besoin de moi ?* »

Notre réaction (en pensées), que l'on pourrait figurer sous la forme de bulles de BD : « *Après trois heures à lui livrer nos plus grands secrets, a-t-il bien compris l'importance de nos enjeux (pour nous, évidemment, nos enjeux sont toujours très importants) et ce que nous attendions de lui ?* »

Alors oui, Pascal avait très bien compris.

Et oui, nous avons besoin de lui.

L'accompagnement nous a tout d'abord permis d'apporter le ciment nécessaire à douze visions allant dans des sens différents, en nous offrant l'opportunité de réaffirmer notre identité (continuité malgré les nouveaux associés) et de nous parler franchement, sous l'œil d'un tiers, pour négocier chaque orientation adoptée, puis chaque mot choisi pour la décrire (évolutions souhaitées).

Il nous a également autorisés à nous rassurer sur l'ambition collective et commune de continuer à progresser ensemble, tout en gardant le contrôle de notre entreprise, et donc notre indépendance sur le marché, et sur la manière dont les menaces identifiées pouvaient être utilement anticipées. Ce point est le préalable essentiel à nos avancées stratégiques et a permis de poser le cadre de travail pour la suite.

Il nous a aussi aidés à déceler nos faiblesses, certaines déjà connues, d'autres moins, qui ont été mises à nu par l'exercice et les paroles délicates de notre consultant. Savoir mettre des mots sur elles nous a permis de les

identifier, mais surtout, nous a donné envie de les assumer ou de les travailler.

À l'occasion de la démarche, il nous a également paru évident que nous ne repartirions pas dans un plan, proche d'une planification étatique, mais dans de « simples orientations » et que le passage des orientations aux actions ne pourrait se faire qu'avec l'aide, l'intelligence, la créativité et la motivation de tous les « Lamylexelliens » qui manifesteraient l'envie de contribuer à dessiner le Lamy Lexel de demain.

Alors, certes, nous n'avons pas entraîné avec nous toutes les parties prenantes dès la conception. La mise en œuvre sera sans doute plus complexe, moins transformative qu'évolutive. Mais nous nous sommes assurés que les capitaines regardent dans la même direction et qu'ils ont à cœur d'associer l'équipage aux manœuvres qui devront être réalisées lors de la traversée. Ce qui permettra au bateau Lamy Lexel d'arriver à bon port et d'être en avance au rendez-vous fixé par nos clients !

*Aurélie Dantzikian & Michel Masoëro*

# Jean-Charles Soria

Directeur général  
GUSTAVE-ROUSSY

L'approche méthodologique déployée par Pascal Croset d'Int & Dyn pour l'établissement du projet stratégique institutionnel de Gustave-Roussy est transformative et singulière sur plusieurs plans.

Je voudrais tout d'abord évoquer ce qu'elle apporte de particulier à l'équipe dirigeante. Cette démarche exige de la part des acteurs dirigeants à la fois une forme d'humilité (en effet, elle les force à ne pas s'enfermer dans des intuitions voire des certitudes qui lui sont propres) et une démarche de sincérité, car elle vient interroger la nature même de nos activités, leur pertinence, ainsi que l'adéquation des processus de décision. De ce fait l'approche ne peut qu'aboutir à la mise en cohésion forte de l'équipe ou bien à la mise en exergue de divergences de fond qu'il est indispensable de traiter.

Sur le plan intellectuel, cette démarche se concentre initialement sur l'intention que veut porter l'institution. De ce fait, elle s'extrait de toute forme de projet, elle permet d'interroger l'essence même de notre activité, notre identité socle. C'est une démarche tout à fait inédite,

car elle oblige les acteurs à repenser la raison d'être de leurs activités quotidiennes et leur justification. Une telle approche est très utile, car elle va permettre d'identifier une colonne vertébrale conceptuelle institutionnelle dotée d'une cohérence intrinsèque, indépendamment des déclinaisons opérationnelles.

Cette démarche permet une analyse systémique des enjeux et la visualisation de l'interdépendance structurelle ou conceptuelle de multiples sujets qui, de prime abord, ne semblent guère connectés. Elle permet une prise de conscience forte de la richesse et de la nature singulière de notre entreprise, à la fois pensante, mais aussi et surtout productrice de réalités concrètes qui impactent le quotidien. En ce sens, cette démarche redémontre qu'une institution comme Gustave-Roussy possède une pensée capable d'exécuter et non une pensée qui proclame et ordonne en théorie, sans ancrage véritable dans le réel. Cette démarche a favorisé la prise de conscience de la rapidité avec laquelle l'environnement évolue, et donc de l'importance des capacités d'agilité, de réactivité, d'apprentissage dont doit faire preuve l'institution. La méthodologie utilisée est une approche graduelle d'une grande force pédagogique : elle favorise une maturation progressive de plusieurs cercles concentriques. Enfin, elle aboutit à une double dynamique, de nature synergique et vertueuse : d'un côté, un volet cognitif sur l'organisation, sa nature, sa raison d'être, son projet d'avenir ; de l'autre, une dynamique de transformation qui se traduit par une action volontariste collective de changement.

Cette démarche est ancrée dans la mise en application de l'intelligence collective et l'intuition que celle-ci est plus riche et plus transformative que la somme des



individualités. Elle ouvre le delta des possibilités et élargit les perspectives d'organisation et de croissance institutionnelles, avec une force et une fraîcheur qui contraste avec beaucoup d'approches méthodologiques plutôt fondées sur du *benchmark* analytique.

Cette démarche a été perçue comme sincère, ouverte et réellement participative par beaucoup d'acteurs de terrain et a redonné confiance aux organisations syndicales et au personnel vis-à-vis de la direction. Elle a libéré la parole des acteurs de terrain et leur a donné une légitimité pour s'exprimer et porter également des sujets qui leur semblaient pertinents. Elle a ainsi abouti à un PSI qui est le reflet de l'ambition du personnel, et pas simplement de celle des dirigeants et encadrants.

Parmi les challenges de cette méthode, on peut souligner la potentielle difficulté à embarquer suffisamment d'acteurs de terrain, car certains peuvent douter de sa sincérité et de la véritable opportunité qui leur est donnée de devenir acteurs du PSI. La dimension itérative du processus peut également par moments sembler très exigeante, voire pénible pour certains. En effet, cette approche méthodologique permet de transformer des intuitions et des intentions en convictions, en ambitions, puis en volontés opérationnelles en suivant des boucles itératives parfois éreintantes pour certains acteurs.

*Jean-Charles Soria*



# Pierre-Michel Blanco

Directeur général  
QUALIREC

« Carte blanche », m'a proposé Pascal Croset. Et je n'ai pas dit non. Mais, avec mon esprit souvent taquin, j'avoue que la tentation du renvoi de la page blanche m'a effleuré. En effet, le vertige de cette page blanche est bien réel lorsque vous êtes challengé de la sorte autour de la parution d'un livre sur le thème de la stratégie d'entreprise !

Après un temps non négligeable de gestation, je prends ma plume et mon courage à deux mains pour revenir sur ce temps passionnant et dérangent, au meilleur sens du terme, que fut l'accompagnement mené par Pascal Croset autour de notre réflexion stratégique.

Celle-ci fut provoquée par un moment de fort doute sur le chemin que devait prendre notre entreprise, autour d'une décision liée à une offre de reprise par une société de taille plus importante que la nôtre.

Il est des moments dans une vie d'homme comme dans la vie d'une entreprise où se posent les questions de choix vital et de raison d'être. Dans ces instants où tout risque de se troubler, il apparaît indispensable de poser une méthode de questionnement.

Et quand son mode de fonctionnement – je parle de moi – est basé sur l'intuition, on peut se retrouver en panne d'inspiration face à des décisions qui engagent clairement l'avenir de l'entreprise – d'autant plus donc que l'on n'engage pas que sa propre personne.

Le demi-hasard très heureux de notre rencontre avec Pascal Croset a permis, grâce à son apport, de nous questionner avec rigueur, mais aussi imagination, sur qui nous étions et vers où nous souhaitions aller. Ce « nous » implique l'équipe dirigeante de la société Qualirec, accompagnée par l'équipe de ses administrateurs.

Ce travail entamé en présentiel et terminé en distanciel, covid oblige, nous a obligés à examiner nos forces, nos faiblesses, et à donner corps à un futur exigeant mais qui nous ressemble.

C'est ici que mon esprit taquin reprend le dessus, pour terminer par la citation d'un poète. Il s'agit du fameux mot de René Char : « *Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque. À te regarder, ils s'habitueront.* »

Un homme, sa méthode, ses convictions. Une équipe, ses doutes et, finalement, ses convictions.

Belle rencontre.

*Pierre-Michel Blanco*

# François Duvillard & Jean-Pierre Delangle

Actionnaires et dirigeants  
SIDAS

Sur la carte blanche tendue par Pascal, nous écrivons en premier lieu ce simple mot : merci. Merci pour cette aventure à la découverte de notre propre « monde » : notre entreprise. Nous pensions connaître toutes ses dimensions, sa stratégie et ses rouages. Nous voulions de l'aide pour partager cela avec nos managers. Pour que leur progression individuelle et collective soit à la mesure des opportunités qui s'offraient à l'entreprise. Pour que les choix stratégiques deviennent évidents et communs à tous.

Mais voilà : Pascal nous a rapidement convaincus que, non, tout n'était pas énoncé et compréhensible. Qu'il nous fallait, nous dirigeants, faire un gros travail de reformulation, de clarté, de pédagogie.

Qu'ensuite pourrait s'ouvrir le temps de l'appropriation par des managers, parfois très jeunes dans leur fonction. Que cette appropriation devait être « *compréhension claire des enjeux et de la nature même de l'entreprise* ». Mais il s'agissait d'aller bien au-delà : il devait y avoir dialogue,

prise de parole, propositions, questionnement... y compris dans ce que nous tenions pour des éléments de socle identitaire et qui se révélait trop vague ou trop peu partagé.

Le travail proposé par Pascal, profond et souvent déstabilisant car inhabituel pour nous, nous a conduits bien au-delà de l'intention de départ. Et, paradoxalement, nous sommes pourtant encore, quelques mois après, dans un temps trop long d'appropriation que nous souhaitions générale dans l'entreprise, et plus rapidement productrice de l'indispensable dynamique de transformation.

Mais l'aventure a été belle et le copilote fort talentueux.

Nous aimons assez nous inspirer de phrases fortes et nous retenons celle-ci de Pascal : « *Que voulons-nous vraiment réussir ensemble, à court, moyen et long terme ?* »<sup>4</sup>

Avant, pendant, après ; voici un outil fantastique autour de notions d'intention, de détermination et de temporalité. Il faut d'abord se poser les bonnes questions, poser son intention profonde, qu'elle soit partagée et conscientisée par tous, et ensuite poser la temporalité de l'intention, avec ou sans *milestones*, et surtout en réfléchissant sur sa durée...

« *La vie c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre.* » Attribuée à Albert Einstein, cette phrase exprime l'importance du mouvement pour générer l'équilibre – comme en ski de haut niveau, les mouvements à faible vitesse sont plus difficiles à réaliser que ceux à grande vitesse. C'est aussi l'idée que nous sommes sujets à la gravité terrestre et à la rotation de notre planète,

---

4 • Cette phrase provient d'une des séquences de la méthode Drheam.

ce qui *de facto* nous amène à une recherche d'équilibre constante : le mouvement perpétuel, c'est l'équilibre, c'est la vie, en tant qu'individu comme en tant qu'entreprise. En prendre conscience, c'est mieux accepter le mouvement et le changement.

« *Changer d'altitude, penser en mode montgolfière.* » Bertrand Piccard a vécu cette expérience où, ne pouvant diriger directement sa montgolfière et tributaire des différents vents, sa seule solution était de changer d'altitude pour trouver des courants porteurs. En entreprise, il faut parfois accepter de ne pas tout contrôler et de lâcher du lest, pour trouver le chemin qui va dans le même sens que le vent.

« *Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous verrez tout comme un clou.* » Dans cette citation attribuée à Abraham Maslow, on retrouve la notion selon laquelle l'outil conditionne la réponse. *L'organizing* en est l'opposé dans sa capacité à créer les solutions en fonction du besoin actif. En entreprise, c'est la capacité à utiliser plusieurs plans : le plan vertical, l'approche silo, très utiles pour générer de l'efficacité opérationnelle à court terme ; le plan horizontal, l'approche transversale, excellents pour l'approche expertise et *process*. On peut aussi parler de diagonale pour le mode projet, qui répond très bien à des besoins identifiés, dans leur cahier des charges et dans la temporalité. Puis, vient enfin la logique en cercle, type *task force* ou *focus team*, qui s'empare d'un sujet, d'un enjeu, et qui apporte une réponse pragmatique, rapide, au travers des métiers, des structures, en libérant les talents individuels au sein d'une intelligence collective.

Besoin actif et *matching expectations*. En marketing et en vente, les notions de besoins et d'attentes sont fondamentales, et souvent très largement survolées pour aller directement à des solutions ou des propositions.

La capacité de comprendre et d'écrire les besoins, sur un couple produit-marché par exemple, et ensuite de déterminer quel besoin est vraiment actif permet de se concentrer sur les fruits les plus mûrs ou, comme disent les Anglo-Saxons, « *the low hanging fruit* ».

Après avoir intégré la notion de besoin actif, c'est la capacité à mettre en priorité quelles sont les attentes les plus fortes, sur l'approche américaine du *matching expectations*, qui vient finaliser le service rendu.

Ce qui est écrit ci-dessus est en grande partie inspiré de Philippe Cheval, consultant marketing-vente pendant vingt ans auprès de Sidas, et malheureusement décédé récemment, et nous le saluons où qu'il soit.

Et son appartenance originelle au marketing stratégique n'empêche pas son utilisation au niveau de la stratégie d'entreprise, en tant qu'outil pour peser et prioriser les enjeux.

« *La lanterne de l'expérience n'éclaire que celui qui la porte.* » Attribuée à Confucius, cette phrase nous dit que l'expérience (en tant que vécu) ne possède de vérité que pour celui qui l'a éprouvée. Elle doit pourtant être partagée avec d'autres pour faire progresser le retour d'expérience (le fameux RETEX en aérien), tout en faisant preuve de lucidité pour extraire la substance principale et rester conscient des biais cognitifs individuels. En entreprise, combien de fois, les *best practices* ne sont-elles pas modélisées et dupliquées ? Combien de fois ne fait-on pas de retour d'expérience pour s'améliorer ?



Enfin, nous aimerions terminer sur la puissance du geste. Un bon entraîneur n'est pas celui qui dit à l'athlète ce qu'il faut faire, mais celui qui lui fait faire le geste qui lui permettra de réussir. De la capacité à faire faire le bon geste et à l'intégrer, soit d'une manière puissante en une fois, soit par la répétition, dépendra une partie de la performance.

Ensuite, c'est le nombre de gestes différents, permettant de s'adapter à toutes les situations, et surtout leur utilisation au bon moment qui produiront des performances durables.

En conclusion, la congruence entre la théorie de la stratégie et son application dans la réalité est la clef de la confiance et de la performance dans la durée. La capacité au quotidien d'être carré sur le fond (le cadre logique), polymorphe sur la forme (dans la manière d'exprimer et d'adapter les messages) et intelligent émotionnellement sur le timing (le faire au bon moment) représente un des fils d'Ariane de notre pensée de l'entreprise.

*François Duveillard & Jean-Pierre Delangle*



# Maurice Bourrigaud

Directeur général  
BANQUE POPULAIRE GRAND OUEST

Libre champ.

Comment dépasser le contexte, tous les éléments de contexte? Février 2020, nous sommes au début d'une année bouleversante. Il est alors tentant de reporter tout autre travail que celui qui nous anime au quotidien. Nombreux sont ceux qui, tétanisés, ont fait ce choix. Il fallait que notre conseil d'administration, notre comité de direction générale et notre comité exécutif soient solides et en confiance pour ajouter une réflexion stratégique à notre quotidien habituel – déjà exigeant –, en pleine gestion de cette crise humaine, sanitaire, économique, organisationnelle, sociétale. Avec Bruno Pain et Ute de Greslan-Blouin, nous sommes d'emblée persuadés que le moment est venu. Et Catherine Leblanc, présidente du CA, n'a jamais eu le moindre doute. Ainsi, dans le même temps, la rédaction de la raison d'être de l'entreprise BPGO a été parachevée à l'été 2020 et son ajout dans les statuts est imminent. Sans délai, nous décidons de nous projeter et d'anticiper au maximum, convaincus que le futur proche n'apportera rien aux questions à se poser,

aux pistes à explorer, aux décisions à prendre. Ouvrir des voies, c'est le contraire de délimiter précisément des chantiers pour trois ans. Tous les chantiers identifiés seront à approfondir dans leur contexte et en mobilisant les intelligences et les énergies en temps utile. Avec clairvoyance et leadership, les membres du Comex ont réussi sans aucun problème à mobiliser autour d'eux.

Car la démarche de réflexion stratégique est avant tout une joie à partager. Et plus il y a de gens joyeux, plus il y a de joie à partager. Quand tout va plus vite, est plus incertain et plus stressant, n'est-ce pas se faire à soi-même un beau cadeau que d'ouvrir de larges espaces-temps hors du quotidien ? Dans le moment présent, ici et maintenant, que pouvons-nous projeter de meilleur ?

Avec Pascal Croset, chaque rencontre est une somme de cheminements, de jeux d'idées et de jeux d'acteurs. Des questionnaires à toutes les parties prenantes, des temps d'écoute au cœur de notre écosystème, des séminaires réunissant les membres du conseil et ceux du Comex... C'est un bel effort bien avant de devenir, ce qui advient vraiment, une commune union.

Et quelle chance que Pascal ne soit pas banquier ! Produire un projet d'entreprise est très éloigné de la prophylaxie. Il ne s'agit pas pour Pascal Croset de prévenir telle ou telle maladie, mais bien de témoigner des qualités de l'obstétricien. De la grossesse à l'accouchement. Une place d'accompagnant éclairé. Dans le même exercice, tant d'officines (les experts projets) nous montrent, expliquent et commentent les objectifs à poursuivre et nous font bayer aux corneilles au lieu de nous (les experts

au cœur des métiers) inviter à explorer la puissance qui sommeille en nous. À l'empilement de données et de pensées uniques, nous avons préféré, avec lui, le questionnement qui éveille la conscience et élève les esprits.

Unité d'action, unité de lieu, unité de temps... Si la pandémie due au covid est dramatique, ce contexte est aussi en soi une chance en ce sens qu'il nous a invités à nous saisir autrement de la question de l'appropriation, ce chemin qui va de la compréhension vers l'adhésion. Dans nos organisations, nous sommes en effet coutumiers du présentiel pour partager un plan stratégique. Cette mise en scène théâtralisée avec des milliers de personnes est impossible pour « Let's BE » – le nom de notre plan. Forte sur le fond du projet stratégique, incarnant des valeurs humaines robustes, l'équipe du Comex s'est sentie très solide pour proposer une « mise en marché » particulièrement audacieuse. Ainsi, avec une rigueur sanitaire digne d'un protocole nucléaire (... respiration abdominale...), j'ai décidé de valider l'invitation des 3 200 salariés de notre entreprise à se retrouver physiquement sur leur lieu habituel de travail le 28 janvier 2021. Ils ont ainsi été mieux en mesure d'exprimer individuellement, puis en équipe, ce que seront leurs contributions à chacune des six ambitions de « Let's BE » – dont trois renforcent nos racines et trois nous donnent des ailes. Dès le lancement du projet d'entreprise, plus qu'une appropriation, c'est déjà une coécriture de l'histoire qui se poursuit, à l'unisson. Fierté et succès à tous égards.

Inspiration et cohésion de la gouvernance et de tous les salariés permettent de coécrire ce qui est et ce que

nous voulons qu'il adviene. Sans le cheminement fait d'efforts et, à la vérité, de sérieux doutes, puis de succès étape par étape et, enfin, de congruence de plus en plus palpable, on pourrait presque croire que l'objectif, c'est de rédiger le plan stratégique exprimé sous forme de projet d'entreprise. Il n'en est rien. Si l'élan est important, l'objectif est bel et bien de le concrétiser. Tout du long, une idée simple au fond : la parole enseigne, l'écrit ancre, l'exemple entraîne. La réussite prime sur tout dès lors qu'elle vise l'excellence et l'équilibre et que les résultats obtenus *in fine* sont probants. Et cette idée de réussir « Let's BE » tous ensemble, pour et par chacune et chacun, est concrètement à l'œuvre depuis le début de la réflexion entamée en février 2020, et elle le demeurera, sans rupture ni couture, jusqu'en 2023.

Au service d'une vision, être coauteur n'implique pas d'exigences bien compliquées. C'est heureux, car c'est vital.

Ce mémo est mon témoignage de profonde gratitude envers Pascal Croset. C'est un grand « *MERCI Pascal!* », un accompagnant qui sait offrir tout l'espace à ceux qui réalisent leur rêve.

*Maurice Bourrigaud*