

L'AVIS DE L'EXPERT

La leçon de stratégie de Murakami

Plusieurs fois pressenti pour le prix Nobel, Haruki Murakami est connu pour ses livres au réalisme enchanteur. Je vous propose d'y puiser de l'inspiration pour la stratégie à l'échelle d'une PME à travers un regard décalé.

La situation qui nous intéresse est tirée de «Kafka sur le rivage». Après l'avoir résumée, je vous proposerai quatre parallèles avec le travail de stratégie. L'aventure a pour héros un adolescent japonais qui se nomme Kafka Tamura. Il a quinze ans, et traverse une phase compliquée. Pour des raisons qu'il n'est pas nécessaire de préciser, Kafka échoue sur l'île de Shikoku, où il séjourne seul dans une cabane entourée d'une vaste forêt. Le propriétaire le met en garde: «La forêt est si profonde que des soldats s'y sont perdus!» Mais malgré cette mise en garde, Kafka veut s'aventurer dans la forêt, comme si quelque chose l'y attendait. Une question s'impose à lui: «Qu'y a-t-il au bout de ce chemin?» Cette question devient sa priorité. Progressant sous des pins dont il n'aperçoit pas la cime, il défriche une piste qui va le mener à un endroit inattendu.

Quels parallèles y a-t-il entre cet épisode et la stratégie? J'en vois quatre:

1. Environnement complexe

S'aventurer dans la forêt est une image de la stratégie. En effet, la stratégie s'exerce dans des environnements inconnus.

2. Exploiter des situations dont on ne connaît rien

La stratégie consiste alors à exploiter ces situations dont on ne sait pas grand-chose. Pour y parvenir, le jeune Kafka accepte le fait de ne pas savoir. Il en sait assez sur la forêt pour affirmer que l'état de ses connaissances à ce sujet est insuffisant.

3. Se poser les bonnes questions

Pour exploiter des situations dont on ne connaît rien, il faut se poser les bonnes questions. «Qu'y a-t-il au bout de ce chemin?» Cette ques-

tion-là devient la priorité stratégique de Kafka.

4. La stratégie: un travail de questionnement

La stratégie peut par conséquent être considérée comme le travail de questionnement qui permet, à tout moment, dans une PME, de transformer des situations incertaines en opportunités.

Plus importante que jamais à l'ère de l'IA, Murakami nous rappelle la valeur d'une bonne question. La plus-value des dirigeants aujourd'hui n'est-elle pas de découvrir les bonnes questions? Le questionnement stratégique est une compétence qu'il est possible de développer.



Alec Corthay
expert en stratégie et intervenant à ESM, Ecole de management et de communication
esm.ch