



Décliner les ambitions stratégiques en objectifs individuels

L'enjeu

Beaucoup de stratégies échouent parce que les équipes ne sont pas suffisamment mobilisées sur leur mise en œuvre. En effet, il ne suffit pas de prendre le temps de communiquer les ambitions stratégiques pour que les collaborateurs se les approprient. Trop souvent, celles-ci sont perçues comme très générales – bien trop déconnectées du quotidien pour permettre le passage à l'action. Décliner les ambitions stratégiques en objectifs opérationnels pour chacun est donc essentiel pour leur donner du sens, et favoriser ainsi la mobilisation de tous.

Quatre leviers de mobilisation

On se mobilise bien plus volontiers pour un objectif qui a du sens. Pour ce faire, pensez à actionner les leviers suivants :

1

Présenter les ambitions stratégiques de façon stimulante pour chacun

Souvent, la stratégie est perçue par les salariés comme une "belle histoire" qui ne les concerne que de loin. Communiquer la stratégie de façon à ce que chacun souhaite se mobiliser pour sa réussite est un enjeu clé de management.

- Faites l'effort de **bien comprendre ce qui motive chacun** de vos collaborateurs : chaque individu peut être motivé par des aspects différents d'un même projet.
- Analysez la stratégie de l'entreprise en recherchant les **éléments sur lesquels vous appuyer pour emporter l'adhésion de chacun**.
- Présentez la stratégie sous les **différents angles** susceptibles de toucher la corde sensible de vos différents interlocuteurs.
Ex : renforcer la qualité de service séduira certains parce que cela facilite les ventes, et d'autres parce que cela répond à leur souci du travail bien fait.

2

Montrer en quoi la performance de chacun contribue au résultat global

Montrez que les objectifs assignés ne sont pas arbitraires, en expliquant leur impact sur la performance d'ensemble : cela contribue à donner du sens aux objectifs individuels.

- Identifiez et communiquez clairement quels sont les **principaux leviers de réussite de la stratégie**.
Ex : qualité du service client, réactivité, etc.
- Mettez en évidence les **liens de cause à effet** entre l'action de chacun et la réalisation des ambitions stratégiques.
Ex : réduire le délai de traitement d'un dossier accroît la satisfaction des clients, or des clients fidélisés génèrent plus de chiffre d'affaires.

3

Recourir à une démarche participative

Impliquer ses collaborateurs dans la définition des objectifs de l'équipe permet de tirer parti de leur connaissance du terrain, tout en favorisant leur adhésion. Mais ne perdez pas de vue que fixer les objectifs reste la responsabilité du manager : il importe de concilier ces deux impératifs.

- **Montrez quels sont les enjeux**, puis organisez une **réflexion de groupe** pour définir la contribution de votre équipe à la stratégie de l'entreprise.
- **Définissez le but à atteindre**, puis laissez à vos collaborateurs **le choix des moyens** à mettre en œuvre pour l'atteindre.

4

Fixer des objectifs qui facilitent le passage à l'action

Une fois définie la façon dont l'équipe va contribuer à la stratégie, traduisez cette intention en objectifs clairs, permettant à chacun de savoir vers quoi il doit tourner ses efforts.

- Privilégiez les objectifs **mesurables**. À défaut, définissez des "livrables". Assortissez ces valeurs cibles de **délais** et attribuez les **responsabilités** de chacun.
- Les objectifs doivent **conjuguer court et long terme** : des objectifs à court terme peuvent déclencher l'action, mais sont insuffisants pour motiver sur la durée.
- Fixez un **nombre limité d'objectifs**, car l'excès d'objectifs fait souvent perdre de vue les priorités.