

Formuler sa stratégie de façon claire et engageante

L'enjeu

Une compréhension claire de la stratégie par l'ensemble des équipes est un atout de performance indéniable. Tout d'abord, cela aide chacun à donner du sens aux directives et objectifs fixés, et ainsi à mieux les interpréter et se les approprier. De plus, cela favorise l'autonomie et la prise d'initiative, en clarifiant non seulement ce que l'on vise mais aussi dans quelle direction on souhaite tourner les efforts pour y parvenir. Or tout dirigeant ou manager qui s'y est essayé sait à quel point l'exercice est difficile : comment communiquer des orientations qui parlent à chacun, suscitent l'engagement et guident concrètement l'action ? Il existe pour cela un format particulièrement efficace : formuler sa stratégie comme une histoire, que chacun peut s'approprier et facilement transmettre.

Quatre critères pour une formulation mobilisatrice de la stratégie

Présenter les orientations stratégiques sous la forme d'un récit est très mobilisateur, à condition que votre histoire respecte les quatre critères suivants :

CONSEILS		ILLUSTRATION
1	Concise Les points clés de votre histoire doivent rester en mémoire et se transmettre facilement. Tenez-vous en à une trame claire et concise, que chacun pourra si besoin étoffer sur son domaine sans perdre la vue d'ensemble.	Poser le contexte : Nous vendons des presses à injection destinées aux producteurs de pièces en plastique. Notre avance technologique nous a permis de devenir leader de ce marché. Mais nos deux principaux concurrents grignotent notre part de marché depuis 3 ans grâce à une stratégie de faibles coûts (...)
2	Spécifique Trop de stratégies laissent les équipes indifférentes, car elles semblent génériques – elles pourraient tout aussi bien être énoncées par le plus proche concurrent !	Énoncer la priorité et sa raison d'être : La performance technologique des presses ne permettra plus de se distinguer. Nous garderons notre avance en passant de producteur de presse à partenaire en appui de la performance industrielle de nos clients. En effet, notre savoir-faire de recherche (...)
3	Articulée Pour être mémorisable et guider efficacement l'action, votre histoire doit constituer un tout cohérent et structuré, qui s'enchaîne naturellement du début jusqu'à la conclusion.	Décrire les axes de mise en œuvre et les objectifs de façon à guider et mobiliser l'action : En premier lieu, nous allons tourner nos efforts de recherche sur l'optimisation des processus de nos clients. Aujourd'hui fiers de concevoir les presses les plus performantes, nous voulons d'ici trois ans être reconnus comme le partenaire le plus en pointe dans l'optimisation du cycle complet de production de nos clients. Cela supposera (...)
4	Engageante L'objectif n'est pas seulement d'énoncer la stratégie : il s'agit aussi de susciter l'adhésion, voire l'engagement enthousiaste de vos interlocuteurs.	