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

Concise

Les points clés de votre histoire doivent rester en mémoire et se transmettre facilement. Tenezvous en à une trame claire et concise, que chacun pourra si besoin étoffer sur son domaine sans perdre la vue d'ensemble.

- Efforcez-vous de faire tenir l'histoire en moins de 500 mots. Au-delà, vous risquez de perdre l'attention de vos interlocuteurs.
- Veillez à ne pas dépasser 4 axes d'action stratégique : à défaut, chacun n'en retiendra qu'une partie.
- Formulez des phrases courtes et simples : vos messages seront plus percutants.

Spécifique

Trop de stratégies laissent les équipes indifférentes, car elles semblent génériques - elles pourraient tout aussi bien être énoncées par le plus proche concurrent!

Pour se l'approprier, les équipes doivent pouvoir se reconnaître dans l'histoire énoncée et y trouver des réponses :

- Incorporez à votre histoire ce qui fait votre originalité sur le marché, ce qui distingue votre trajectoire des autres.
- Précisez en quoi vos orientations constituent un choix, cohérent avec vos défis et atouts

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.

Inspirez-vous du déroulement typique d'une

- Plantez le décor : qui sommes-nous ? quelles sont les données majeures de contexte ?
- Précisez la quête ou les défis à relever : quels dangers ? quelles opportunités à saisir ?
- Racontez le cheminement du héros : par quels chemins, avec quels atouts et quelles ruses allez-vous atteindre l'objectif?

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.

- Formulez votre récit d'une façon vivante, **imagée**. Ex : « Étourdissons nos concurrents par le rythme de nos lancements d'offres »
- Incorporez-y des éléments chers à l'identité de votre organisation : valeurs, motifs de fierté, etc.
- Travaillez votre texte de façon à soutenir l'intérêt de l'auditeur - choix des mots, modulation du rythme, etc. - et testez-le auprès de divers interlocuteurs.

ILLUSTRATION

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 (...)

Énoncer la priorité et sa raison

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 savoirfaire de recherche (...)

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 (...)