

Les priorités stratégiques

Alain Gauthier

Anciennement chez McKinsey en Europe, Alain Gauthier est un consultant indépendant en stratégie organisationnelle, qui a travaillé étroitement avec Innovation Associates et s'est spécialisé dans le développement d'équipes dirigeantes tant en Europe qu'aux États-Unis. Il a mis au point les « priorités stratégiques » qui font suite à la co-crédation d'une vision comme un moyen de transformer les visions en objectifs spécifiques.

Dans la plupart des cas, s'il n'y a pas au moins quatre ou cinq domaines stratégiquement importants qui aient été étudiés et définis, l'organisation n'aboutit pas à sa vision. C'est pour cette raison que je conclus toujours la séance intensive de vision partagée par un exercice sur les priorités stratégiques. À ce stade-là, le groupe comprenant dix à trente personnes est arrivé à une compréhension partagée de la vision qu'ils veulent obtenir

et des écarts importants (ou zones de tension créatrice) qui la séparent de la réalité actuelle. Ils ont également accru leur capacité de dialogue sur les problèmes complexes. Je leur demande d'user de cette capacité pour déterminer les écarts critiques auxquels ils veulent s'attaquer en premier et les réalisations intermédiaires qui leur montreront s'ils se rapprochent de leur vision. Leur choix de priorités stratégiques influencera de manière significative leur travail des neuf à dix-huit mois suivants.

Une bonne priorité stratégique est à la fois clairement liée à la vision partagée et capable de galvaniser l'engagement des membres de l'équipe (si ce n'est de l'ensemble de l'organisation). L'équipe doit dire : « Cet objectif intermédiaire mérite que l'on y consacre tous nos efforts. » Quelqu'un – un individu ou une équipe – doit en être responsable et pouvoir réorienter (avec enthousiasme si possible) une partie du travail vers cette nouvelle priorité. Le domaine concerné ne doit pas être trop étroit ; il doit être systématiquement relié aux autres aspects de la vision de l'organisation. Mais il ne doit pas non plus être trop vaste ; il doit être suffisamment distinct pour qu'un individu ou un groupe puissent facilement en « faire le tour ».

Voici quelques exemples vécus de priorités stratégiques :

- « D'ici les douze prochains mois, 80 % de nos cadres seront formés aux techniques de dialogue. » Les membres de l'équipe admettent que, s'ils ne veillent pas à développer cette capacité, ils perdront une importante occasion de créer une synergie dans la communication.
- « Dans les dix-huit mois, nos relations avec la collectivité locale auront permis une augmentation de 30 % de nos joint-ventures assurant un bénéfice mutuel. » Ce cas s'applique à un organisme de santé qui a refusé toute coopération locale pendant des années avant d'y trouver son intérêt.
- « Le nombre de journées de consultant réservées à la mise en place de projets (par rapport aux simples discours et aux rapports destinés aux clients) devra augmenter de 50 % au cours des deux prochaines années. » Cet exemple vient d'un cabinet de consultants qui voulait accroître son efficacité auprès de ses clients.
- « Les plaintes entre services baisseront de 25 % en une année. » C'est une entreprise moyenne confrontée à des rivalités fortes entre fonctions qui a opté pour cette priorité stratégique.

Notez que toutes ces priorités sont quantifiables ou du moins observables. Vous pouvez les mesurer ou les évaluer pour savoir si oui ou non

vous les avez atteintes. Ce qui ancre votre vision sur des résultats concrets pour lesquels vous pouvez établir des plans d'action. L'établissement de mesures pratiques peut être également l'occasion d'un travail créatif en équipe. Imaginez, par exemple, un hôpital qui souhaite améliorer son image d'acteur dans la promotion de la santé de la collectivité. Comment mesurera-t-il son avancée ? Le dialogue sur ce sujet est riche d'inventivité et d'imagination.

Notez également que ces mesures ne sont pas imposées par la direction au reste de l'équipe. L'équipe les met au point par elle-même en recherchant les priorités les plus significatives : celles qui sont cruciales pour l'avenir de l'organisation et sur lesquelles l'équipe a une réelle capacité d'action.

Enfin, les priorités sont transversales ou interdisciplinaires. Il n'existe aucune priorité qui dise : « D'ici à 2001, le directeur des ressources humaines contrôlera complètement son service. » Parce que le but n'est pas de distinguer un individu mais de recadrer la vision d'une équipe sur des objectifs concrets et réalisables qui peuvent être atteints uniquement à travers la synergie et la coopération entre pairs.

J'essaie toujours de mettre l'accent sur les priorités qui sont adaptées à des domaines auxquels l'organisation n'a pas prêté suffisamment attention dans le passé, parce que c'est là que résident les plus puissants effets de levier.

Une fois qu'une équipe s'est accordée sur certaines priorités stratégiques, les membres se fixent des jalons intermédiaires. Ils peuvent se lancer dans des expériences pour voir s'ils peuvent se rapprocher de leurs objectifs, en utilisant les jalons pour mesurer leur efficacité. Il est souvent utile d'organiser une seconde réunion six ou neuf mois après la première, pour faire le point du progrès de l'équipe et modifier, si nécessaire, la liste des priorités stratégiques.

Entre-temps, de nouvelles personnes auront été impliquées, et de nouveaux points de vue auront apporté un autre éclairage aux objectifs qui n'ont pas été atteints.

À la fin, les priorités stratégiques seront devenues un champ de pratiques par elles-mêmes : un moyen pour l'équipe d'expérimenter les changements importants et de donner à ses membres la possibilité de vérifier sa capacité à atteindre des résultats significatifs.