

## La stratégie - Romain Vignes

Qu'est-ce qu'une stratégie? Quelle est l'intention derrière la définition d'une stratégie?  
Qu'est-ce qu'on en attend? Comment la définir et quelle forme lui donner ?

J'observe que suivant les organisations, et souvent même à l'intérieur d'une même organisation, les réponses à ces questions peuvent être très différentes...ce qui rend difficile la définition d'une stratégie, tant elle relève de visions propres à chacun.

Peu importe quelle définition de la stratégie est la bonne, il me semble important dans une organisation de s'accorder sur ce que l'on met derrière ce terme, et à quoi cette stratégie va nous servir, avant de la décider

De mon côté, j'attends d'une stratégie qu'elle nous aide à prioriser, en nous offrant un référentiel commun pour choisir parmi toutes les opportunités qui se présentent à nous. A titre individuel, j'attends qu'elle m'aide à choisir parmi tout ce que je crois devoir faire, et ainsi diminuer mon impression de stress et de surcharge

Dans le cadre d'une structure classique, ce travail de stratégie consiste souvent :

- soit à définir une destination visée à une certaine échéance, par exemple " à horizon 5 ans, être passé de 15% à 25% de parts de marché sur tel secteur de notre activité";
- soit à lister un ensemble d'objectifs concrets à avoir réalisés dans un temps donné, par exemple "à la fin du 1er trimestre 2017, notre nouvelle offre de formation "bidule" est commercialisée".

Ce type de stratégie fonctionne bien dans un paradigme "prédire & contrôler".

Mais si nous voulons aller vers un paradigme "ressentir & ajuster", ce type de stratégie présente plusieurs risques :

- celui de réduire notre capacité de pilotage dynamique, car elle nous amène à décider ensemble de ce que doit être le futur, pour qu'ensuite chacun agisse pour faire correspondre la réalité à la prévision.
- celui de rajouter à notre charge de travail existante toute une série d'objectifs supplémentaires à atteindre.

Avec comme conséquence, bien souvent, que cette stratégie que nous avons mis tant de temps à décider, ne soit pas ou peu appliquée, ou qu'elle génère du stress plutôt que de le diminuer.

Dans une structure organique, il s'agira plutôt de privilégier une stratégie qui :

- nous aide à choisir nos priorités plutôt que de prédire quels seront ces choix;
- soit inscrite dans un temps court, par exemple de 6 mois, pour permettre un cycle d'itérations plus rapide;
- soit formulée de manière simple et concise pour être facile à mémoriser et donc à utiliser au quotidien.

Brian Robertson, l'un des fondateurs de l'Holacracy, propose une façon de formuler une stratégie, qui me paraît particulièrement aidante pour cela :

“privilégier X, même au détriment de Y”.

X et Y étant des options ou des activités toutes les deux attractives dans notre situation. Car c'est relativement facile de prioriser entre une activité essentielle qui présente un super potentiel pour l'organisation, et une activité secondaire. Pas besoin d'une stratégie commune pour cela. La difficulté réside à faire le choix entre des opportunités qui présentent toutes des attracteurs puissants.

Pour ancrer le choix de X, nous allons donc nous appuyer sur la référence à Y, en disant que même si Y est important, voir essentiel, si nous avons à choisir où mettre en priorité notre énergie, nous privilégierons X pendant un temps donné.

Ce qui ne veut pas dire que nous ne pourrions pas faire Y, mais que nous mettons notre priorité, pour un temps, sur X.

Si nous prenons l'exemple d'une randonnée à vélo, plutôt que de décrire à l'avance la route que nous allons emprunter, nous allons définir sur quelle base nous ferons nos choix entre les différentes options de routes qui pourraient se présenter sur notre chemin.

Par exemple, si nous avons avec nous des enfants, privilégier les routes avec le moins de trafic routier, même sur celles présentant le plus beau paysage.

Ce qui ne veut pas dire que nous ne sommes pas intéressés par la beauté du paysage, mais juste que nous nous accordons sur le fait que dans cette situation, la sécurité est prioritaire.

Pour définir cette stratégie, nous allons, là aussi, nous appuyer sur la capacité des Je à ressentir les tensions stratégiques.

Les tensions stratégiques étant celles qui révèlent que la stratégie en vigueur a besoin d'évoluer car :

- soit elle n'est plus adaptée à notre contexte, par exemple nous arrivons dans un parc naturel où les voitures sont interdites;
- soit nous faisons face à de nouveaux besoins qui prennent le pas. Exemple : nous n'avons plus d'eau.

En s'appuyant sur ces tensions, nous pouvons donc identifier un besoin d'ajustement de la stratégie, et redéfinir cette stratégie pour répondre aux nouveaux paramètres, options et besoins que nous avons désormais à prendre en compte.

Cette nouvelle stratégie dans notre exemple pourrait être : privilégier les routes passant par des habitations, même si cela nous fait faire un détour.

Pour donner plus de force à cette stratégie, une référence au sens peut être aussi utile. Par exemple on peut ajouter en chapeau de cette stratégie l'intention : se réapprovisionner en eau!