

CONSEILS POUR L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE

L'élaboration d'une stratégie devrait correspondre étroitement aux objectifs et au cadre d'évaluation. Lorsque le début et la fin sont bien établis, le reste de la stratégie se définit tout naturellement.

Adoptez la technique de la démarche « extérieur — intérieur ».

Examinez l'enjeu du point de vue du public cible afin d'obtenir de nouveaux points de vue et d'établir des tendances et des occasions qui donneront un résultat plus ciblé et percutant.

Ne réinventez pas la roue. Utilisez à nouveau des stratégies efficaces, et consultez notamment la stratégie de communications internes pour obtenir des indices au sujet de l'orientation et de l'harmonisation.

Ne créez pas une liste interminable de tactiques. Ciblez plutôt vos activités tactiques afin de réaliser des initiatives à fort rendement qui répondront aux besoins d'information du public cible.

Élaborez votre stratégie dans le cadre d'un processus itératif.

La rédaction de la stratégie passe souvent d'une section à l'autre du document, au fur et à mesure que la réflexion évolue. Cela est d'autant vrai lorsque les indicateurs et les mesures de rendement sont définis, car ils peuvent entraîner des ajustements aux objectifs et aux tactiques.

Orientez votre stratégie en fonction des résultats plutôt qu'en fonction des processus ou des activités. Dans le but de cadrer la stratégie en fonction des résultats, posez la question suivante, qui est axée sur les résultats : *Que doit-il arriver dans un an pour que les progrès accomplis à l'égard de cette initiative soient satisfaisants?* La réponse orientera la définition des objectifs et du cadre d'évaluation.

Validez la cohérence de la stratégie. Les tactiques correspondent-elles aux clientèles cibles? Les mesures du rendement ont-elles un lien logique avec les objectifs? Apportez les ajustements requis pour que la stratégie soit bien élaborée.

Établissez soigneusement un cadre d'évaluation en posant des questions simples — déterminez ce que vous voulez savoir pour évaluer la réussite de la stratégie (indicateurs de rendement) et ensuite comment vous obtiendrez ces renseignements (outils de mesure).

Ne confondez pas le cadre d'évaluation et les objectifs.

N'oubliez pas que le cadre d'évaluation est une structure neutre conçue pour évaluer le degré de réussite de la stratégie en vue d'encourager une amélioration continue.

Ne vous souciez pas de la formulation; concentrez-vous plutôt sur l'analyse et les perspectives. La valeur fondamentale d'une stratégie ne repose pas dans le document en soi, mais dans la réflexion et les démarches de développement et d'harmonisation qu'elle suscite.

La stratégie est un document évolutif — même si l'orientation générale devrait être cohérente, la stratégie devrait également prévoir des modifications en vue de mieux répondre aux changements dans le contexte de l'enjeu.