*JULY 2012*

*S t r a t e g y practice*

*Becoming more strategic:* **Three tips for any executive**

*Michael Birshan and Jayanti Kar*

*You don’t need a formal strategy role to help shape your organization’s strategic direction. Start by moving beyond frameworks and communicating in a more engaging way.*

We are entering the age of the strategist*. As our colleagues Chris Bradley, Lowell Bryan, and Sven Smit have explained in “Managing the strategy journey” (on mckinseyquarterly.com), a powerful means of coping with today’s more volatile environment is increasing the time a company’s top team spends on strategy. Involving more senior leaders in strategic dialogue makes it easier to stay ahead of emerging opportunities, respond quickly to unexpected threats, and make timely decisions.*

*This is a significant change. At a good number of companies, corporate strategy has long represented the bland aggregation of strategies that individual business unit heads put forward.1 At others, it’s been the domain of a small coterie, perhaps led by a chief strategist who is protective of his or her domain—or the exclusive territory of a CEO.*

*Rare is the company, though, where all members of the top team have well-developed strategic muscles. Some executives reach the C-suite because of functional expertise, while others, including business unit heads and even some CEOs, are much stronger on execution than on strategic thinking. In some companies, that very issue has given rise to the position of chief strategy officer—yet even a number of executives playing this role disclosed to us, in a series of interviews we conducted over the past year, that they didn’t feel adequately prepared for it.*

*This article draws on those interviews, as well as our own and our colleagues’ experience working with numerous executives developing strategies, adapting planning approaches, and running strategy capability-building programs. We offer three tips that any executive can act on to become more strategic. They may sound deceptively simple, but our interviews and experience suggest that they represent foundational skills for any strategist and that putting them into practice requires real work. We’ve also tried, through examples, to present practical ways of acting on each suggestion and to show how doing so often means augmenting experience-based instincts with fresh perspectives.*

1 In a McKinsey Global Survey of more than 2,000 global executives, only one-third agreed that their corporate strategy approach represented “a distinct exercise that specifically addresses corporate-level strategy, portfolio composition issues.” For details, see “Creating more value with corporate strategy: McKinsey Global Survey results,” mckinseyquarterly.com, January 2011.

# *1 Understand what strategy really means in your industry*

*By the time executives have reached the upper echelons of a com- pany, almost all of them have been exposed to a set of core strategy frameworks, whether in an MBA or executive education program, corporate training sessions, or on the job. Part of the power of these frameworks is that they can be applied to any industry.*

*But that’s also part of the problem. General ideas can be misleading, and as strategy becomes the domain of a broader group of execu- tives, more will also need to learn to think strategically in their partic- ular industry context. It is not enough to do so at the time of a major strategy review. Because strategy is a journey, executives need to study, understand, and internalize the economics, psychology, and laws of their industries, so that context can guide them continually.*

*For example, being able to think strategically in the high-tech industry involves a nuanced understanding of strategy topics such as network effects, platforms, and standards. In the utilities sector, it involves mastery of the economic implications of (and 3 room for strategic maneuvers afforded by) the regulatory regime. In mining, leaders must understand the strategic implications of cost curves, game theory, and real-options valuation; further, they must know and be sensitive to the stakeholders in their regulatory and societal environment, many of whom can directly influence their opportunities to create value.*

*There is a rich and specialized literature on strategy in particular industries that many executives will find helpful.2 Tailored executive education courses can also be beneficial. We know organizations that have taken management teams off-site to focus not on setting strategy but on deepening their understanding of how to be a strategist in their industries. For example, one raw-materials player headquartered in Europe took its full leadership team to Asia for a week, in hopes of shaking up the team’s thinking. Executives explored in depth 20 trends that would shape the industry over the next decade, discussing both the trends themselves and their impli- cations for the supply of and demand for the organization’s products.3 They also looked across their industry’s full value chain to under- stand who was making money and why—and how the trends would change that. A number of the executives in the discussion were surprised by how much value certain specialized intermediaries were capturing and others by how the organization was losing out to competitors that were financing retailers to hold their inventory. The executive team emerged with a clearer appreciation of where the opportunities were in its industry and with ideas to capture them.*

*Building this kind of industry understanding should be an ongoing process not just because we live in an era of more dynamic management4 but also because of the psychology of the individual. Experience-based instincts about “the way things work” heavily influence all of us, making it hard, without systematic effort, to take advantage of emerging strategic insights or the real lessons of an industry’s history. War games or other experiential exercises are one way executives can help themselves to look at their industry landscape from a new vantage point.5*

*2 See, for example, Carl Shapiro and Hal R. Varian, Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy (Harvard Business Review Press, November 1998), which focuses on information businesses, such as software. 3 For more on trend analysis, see Peter Bisson, Elizabeth Stephenson, and S. Patrick Viguerie, “Global forces: An introduction,” mckinseyquarterly.com, June 2010; and Filipe Barbosa, Damian Hattingh, and Michael Kloss, “Applying global trends: A look at China’s auto industry,” mckinseyquarterly.com, July 2010. 4 See Lowell Bryan, “Dynamic management: Better decisions in uncertain times,” mckinseyquarterly.com, December 2010.*

# *2 Become expert at identifying potential disrupters*

*Expanding the group of executives engaged in strategic dialogue should boost the odds of identifying company- or industry-disrupting changes that are just over the horizon—the sorts of changes that make or break companies.*

*But those insights don’t emerge magically. Consider, for example, technological disruption. For many executives, the rise up the corpo- rate ladder requires a deep understanding of industry-specific technologies—those embedded in a company’s products, for example, or in manufacturing techniques—but much less knowledge of cross-cutting technology trends, such as the impact of sensors and the burgeoning “Internet of Things.”6 Moreover, many senior exec- utives are happy to delegate thinking about such technology issues to their company’s chief information officer or chief technology officer. Yet it’s exactly such cross-cutting trends that are most likely to upend value chains, transform industries, and dramatically shift profit pools and competitive advantage.*

*So what to do? Some executives choose to spend a week or two visiting a technology hub, such as Silicon Valley, to meet companies, investors, and academics. Others ask a more technophile member of the team to keep abreast of the issues and brief them periodically. We know a number of executives who have developed “reverse men- toring” relationships with younger and more junior colleagues (or even their children) that focus on technology and innovation. And of course, there’s no substitute for seeing what your customers are doing with technology: during several store visits, an executive at a baby care retailer saw mothers compare the prices of products on their smartphones at the store and leave if they could get a better deal elsewhere. The store visits brought home how modern mothers research their buying decisions, the interaction between mobile technology and store visits, and the importance of advertising a price-matching scheme to keep tech-savvy customers buying in stores.*

*5See John Horn, “Playing war games to win,” mckinseyquarterly.com, March 2011. 6 See Michael Chui, Markus Löffler, and Roger Roberts, “The Internet of Things,” mckinseyquarterly.com, March 2010.*

*Nascent competitors are another easy-to-overlook source of disruption. Senior strategic thinkers are of course well aware of the need to keep an eye on the competition, and many companies have roles or teams focused on competitor intelligence. However, in our experi- ence, often too many resources—including mental energy—are devoted to following the activities of long-standing competitors rather than less conventional ones that may pose an equivalent (or greater) strategic threat.*

*For example, suppose you are an executive at an oil company with assets in the UK Continental Shelf. It is natural for the competitors that you meet regularly at board meetings of Oil & Gas UK, the regional industry association, to be more top of mind than Asian players that have only just acquired their first positions in the region. And that’s exactly why many long-standing industry leaders were sur- prised when Korea National Oil Corporation (KNOC), South Korea’s national oil company, clinched a hostile takeover of Dana Petroleum in late 2010, in what was to be the largest oil and gas transaction in the United Kingdom in several years. The transaction was a har- binger of future investments by less traditional players in the North Sea oil and gas industry. Similar dynamics prevail in mining: developed- world majors (such as Anglo American, BHP Billiton, and Rio Tinto), which have long competed with one another globally, now must also take into account players from Brazil, China, India, and elsewhere.*

*Picking up weak competitive signals is more often than not a result of careful practice: a systematic updating of competitive insights as an ongoing part of existing strategic processes.7 Executives with diverse backgrounds can boost the quality of dialogue by contributing to—and insisting on—issue-based competitive analyses. Who is well-positioned to play in emerging business areas? If new technologies are involved, what are they, and who else might master them? Who seems poorly positioned, and what does that mean for competitive balance in the industry or for acquisition opportunities? Focusing competitive reviews on questions like these often yields insights of significantly greater value than would be possible through the more common practice of periodically examining competitors’ financial and operating results. It also helps push the senior team away from linear, deterministic thinking and toward a more contingent, scenario-based mind-set that’s better suited to today’s fast-moving strategy environment.*

*7 See Hugh Courtney, John T. Horn, and Jayanti Kar, “Getting into your competitor’s head,” mckinseyquarterly.com, February 2009.*

# *3 Develop communications that can break through*

*A more adaptive strategy-development process places a premium on effective communications from all the executives participating. The strategy journey model described by our colleagues, for example, involves meeting for two to four hours every week or two to discuss strategy topics and requires each executive taking part to flag issues and lead the discussion about them.*

*In such an environment, time spent looking for better, more inno-vative ways to communicate strategy—to make strategic insights cut through the day-to-day morass of information that any executive receives—is rarely wasted. This requires discipline, as it is always tempting to invest in further analysis so that the executive has a deeper grasp of the issues rather than in communications design to ensure that everybody has a good grasp of them. It also may require building new skills; indeed, developing messages that can break through the clutter is becoming a required skill for the modern strategist.8*

*Experiential exercises are one way of boosting the effectiveness of strategic communications within a top team. A strategist we know at a shoe manufacturer wanted to illustrate the point that many of his company’s products were both unattractive and expensive. He started with a two-by-two matrix. So far, so predictable. But his matrix was built using masking tape on the floor of the executive suite, and the shoes were real ones from the company and its com- petitors. His colleagues had to classify the shoes right there and then—and he made his point. Similarly, we know another strategist who spent an afternoon cutting the labels off samples of men’s boxer shorts. She wanted the board members to put them in order of price so they could see how their perceptions of quality were driven by brands and not manufacturing standards.*

*We would add that as strategy becomes more of a real-time journey, it’s important to figure out ways to support discussions with data that’s engaging and easy to manipulate. To the extent possible, exec- utives need to be able to push on data and its implications “in the moment,” instead of raising questions and then waiting two weeks for a team of analysts to come back with answers. Ideally, in fact, anyone in a room could drill into thoughtfully visualized data with the flick of a finger on a tablet computer. The proliferation of tac- tile mobile devices and new software tools that help make spreadsheets more visual and interactive should facilitate more dynamic, data driven dialogue.*

*Executives hoping to become more strategic should look for oppor- tunities to innovate in their communication of data, while prodding their organizations to institutionalize such capabilities. Break- throughs abound—look no further than the interactive visualizations in the New York Times in the United States or the Guardian in the United Kingdom; the 2006 TED.com video “Hans Rosling shows the best stats you’ve ever seen”; Generation Grownup’s interactive tool Name Voyager, which examines the popularity of baby names over time (see babynamewizard.com/voyager); or Kiva.org’s Intercontinental Ballistic Microfinance visualization of loan-funding and repayment flows. But few companies have kept up.*

*8 Stanford University business school professor Chip Heath and his coauthor and brother, Dan Heath, describe such messages as “sticky ideas” that people understand and remember “and that change something about the way they think or act.” Sticky ideas have at least some of these six characteristics: simplicity, unexpectedness, concreteness, credibility, emotion, and the ability to tell a story. For more, see Lenny T. Mendonca and Matt Miller, “Crafting a message that sticks: An interview with Chip Heath,” mckinseyquarterly.com, November 2007; and Chip Heath and Dan Heath, Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die, New York, NY: Random House, January 2007.*

*It’s not enough to increase the number and diversity of executives engaged in setting strategy. Many of those leaders also must enhance their own strategic capabilities. We hope these three tips help them get started*

*The authors wish to thank Emma Parry for her contribution to the development of this article*

***Michael Birshan*** *is a principal in McKinsey’s London office, where Jayanti Kar is a consultant*

***Devenir plus stratégique : trois conseils pour tout dirigeant***

*Vous n’avez pas besoin d’un rôle formel en stratégie pour aider à façonner l’orientation stratégique de votre organisation. Commencez par aller au-delà des cadres et communiquer de manière plus engageante.*

*Nous entrons dans l’ère du stratège. Comme l’ont expliqué nos collègues Chris Bradley, Lowell Bryan et Sven Smit dans « Managing the strategy journey » (sur mckinseyquarterly.com), l’augmentation du temps que l’équipe dirigeante d’une entreprise consacre à la stratégie est un moyen puissant de faire face à l’environnement plus volatile d’aujourd’hui. L’implication d’un plus grand nombre de hauts dirigeants dans le dialogue stratégique permet de garder plus facilement une longueur d’avance sur les opportunités émergentes, de réagir rapidement aux menaces inattendues et de prendre des décisions en temps opportun.*

*Il s’agit d’un changement important. Dans un bon nombre d’entreprises, la stratégie d’entreprise a longtemps représenté l’agrégation fade de stratégies mises en avant par les chefs d’unité commerciale.1 Dans d’autres, elle a été le domaine d’une petite coterie, peut-être dirigée par un stratège en chef qui protège son domaine – ou le territoire exclusif d’un PDG.*

*Rare est l’entreprise, cependant, où tous les membres de l’équipe dirigeante ont des muscles stratégiques bien développés. Certains dirigeants accèdent à la direction en raison de leur expertise fonctionnelle, tandis que d’autres, y compris les chefs d’unité commerciale et même certains PDG, sont beaucoup plus forts sur l’exécution que sur la réflexion stratégique. Dans certaines entreprises, ce même problème a donné naissance au poste de directeur de la stratégie, mais même un certain nombre de dirigeants jouant ce rôle nous ont révélé, dans une série d’entretiens que nous avons menés au cours de la dernière année, qu’ils ne se sentaient pas suffisamment préparés pour cela.*

*Cet article s’appuie sur ces entretiens, ainsi que sur notre propre expérience et celle de nos collègues de travail avec de nombreux dirigeants pour élaborer des stratégies, adapter des approches de planification et mener des programmes de renforcement des capacités stratégiques. Nous vous proposons trois conseils que tout dirigeant peut suivre pour devenir plus stratégique. Elles peuvent sembler d’une simplicité trompeuse, mais nos entretiens et notre expérience suggèrent qu’elles représentent des compétences fondamentales pour tout stratège et que leur mise en pratique nécessite un véritable travail. Nous avons également essayé, à travers des exemples, de présenter des moyens pratiques d’agir sur chaque suggestion et de montrer comment cela signifie souvent augmenter les instincts basés sur l’expérience avec de nouvelles perspectives.*

*1 Dans une enquête mondiale menée par McKinsey auprès de plus de 2 000 dirigeants mondiaux, seulement un tiers d’entre eux ont convenu que leur approche stratégique d’entreprise représentait « un exercice distinct qui aborde spécifiquement les questions de stratégie d’entreprise et de composition du portefeuille ». Pour plus de détails, voir « Créer plus de valeur grâce à la stratégie d’entreprise : résultats de l’enquête mondiale de McKinsey », mckinseyquarterly.com, janvier 2011.*

***1 Comprendre ce que signifie vraiment la stratégie dans votre secteur d’activité***

*Au moment où les cadres ont atteint les échelons supérieurs d’une entreprise, presque tous ont été exposés à un ensemble de cadres stratégiques de base, que ce soit dans le cadre d’un MBA ou d’un programme de formation des cadres, de sessions de formation en entreprise ou sur le terrain. Une partie de la puissance de ces cadres réside dans le fait qu’ils peuvent être appliqués à n’importe quel secteur.*

*Mais c’est aussi une partie du problème. Les idées générales peuvent être trompeuses, et à mesure que la stratégie devient le domaine d’un groupe plus large d’exécutants, un plus grand nombre d’entre eux devront également apprendre à penser stratégiquement dans le contexte de leur secteur particulier. Il ne suffit pas de le faire lors d’une révision stratégique majeure. Parce que la stratégie est un voyage, les dirigeants doivent étudier, comprendre et intérioriser l’économie, la psychologie et les lois de leurs industries, afin que le contexte puisse les guider en permanence.*

*Par exemple, être capable de penser stratégiquement dans l’industrie de la haute technologie implique une compréhension nuancée des sujets stratégiques tels que les effets de réseau, les plateformes et les normes. Dans le secteur des utilities, il s’agit de maîtriser les implications économiques du régime réglementaire (et 3 les marges de manœuvre stratégiques qu’il offre). Dans le secteur minier, les dirigeants doivent comprendre les implications stratégiques des courbes de coûts, de la théorie des jeux et de l’évaluation des options réelles ; De plus, ils doivent connaître et être sensibles aux parties prenantes de leur environnement réglementaire et sociétal, dont beaucoup peuvent influencer directement leurs opportunités de création de valeur.*

*Il existe une littérature riche et spécialisée sur la stratégie dans des secteurs particuliers que de nombreux dirigeants trouveront utile.2 Des cours de formation des cadres sur mesure peuvent également être bénéfiques. Nous connaissons des organisations qui ont fait appel à des équipes de direction pour se concentrer non pas sur l’établissement d’une stratégie, mais sur l’approfondissement de leur compréhension de la façon d’être un stratège dans leur secteur. Par exemple, un acteur du secteur des matières premières dont le siège social est en Europe a emmené toute son équipe de direction en Asie pendant une semaine, dans l’espoir de bousculer la façon de penser de l’équipe. Les dirigeants ont exploré en profondeur 20 tendances qui allaient façonner l’industrie au cours de la prochaine décennie, en discutant à la fois des tendances elles-mêmes et de leurs implications sur l’offre et la demande des produits de l’organisation.3 Ils ont également examiné l’ensemble de la chaîne de valeur de leur industrie pour comprendre qui gagnait de l’argent et pourquoi, et comment les tendances changeraient cela. Un certain nombre de dirigeants ont été surpris par la valeur que certains intermédiaires spécialisés captaient et par la façon dont l’organisation perdait face à des concurrents qui finançaient les détaillants pour conserver leurs stocks. L’équipe de direction en est sortie avec une meilleure compréhension des opportunités dans son secteur et avec des idées pour les saisir.*

*L’élaboration de ce type de compréhension de l’industrie devrait être un processus continu, non seulement parce que nous vivons à une époque de gestion plus dynamique4, mais aussi en raison de la psychologie de l’individu. Les instincts basés sur l’expérience sur « la façon dont les choses fonctionnent » nous influencent tous, ce qui rend difficile, sans effort systématique, de tirer parti des nouvelles perspectives stratégiques ou des véritables leçons de l’histoire d’une industrie. Les jeux de guerre ou autres exercices expérientiels sont un moyen pour les dirigeants de s’aider à regarder le paysage de leur industrie sous un nouvel angle.5*

*2 Voir, par exemple, Carl Shapiro et Hal R. Varian, Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy (Harvard Business Review Press, novembre 1998), qui met l’accent sur les entreprises de l’information, telles que les logiciels. 3 Pour plus de détails sur l’analyse des tendances, voir Peter Bisson, Elizabeth Stephenson et S. Patrick Viguerie, « Global forces : An introduction », mckinseyquarterly.com, juin 2010 ; et Filipe Barbosa, Damian Hattingh et Michael Kloss, « Applying global trends : A look at China’s auto industry », mckinseyquarterly.com, juillet 2010. 4 Voir Lowell Bryan, « Dynamic management : Better decisions in uncertain times », mckinseyquarterly.com, décembre 2010*

***2 Devenez un expert dans l’identification des perturbateurs potentiels***

*L’élargissement du groupe de dirigeants engagés dans un dialogue stratégique devrait augmenter les chances d’identifier les changements perturbateurs de l’entreprise ou de l’industrie qui se profilent à l’horizon – le genre de changements qui font ou défont les entreprises.*

*Mais ces idées n’émergent pas comme par magie. Prenons, par exemple, les perturbations technologiques. Pour de nombreux dirigeants, l’ascension de l’échelle de l’entreprise nécessite une compréhension approfondie des technologies spécifiques à l’industrie – celles intégrées dans les produits d’une entreprise, par exemple, ou dans les techniques de fabrication – mais beaucoup moins de connaissance des tendances technologiques transversales, telles que l’impact des capteurs et l'« Internet des objets » en plein essor. 6 De plus, de nombreux cadres supérieurs sont heureux de déléguer la réflexion sur ces questions technologiques au directeur de l’information ou au directeur de la technologie de leur entreprise. Pourtant, ce sont précisément ces tendances transversales qui sont les plus susceptibles de bouleverser les chaînes de valeur, de transformer les industries et de modifier radicalement les bénéfices, les bénéfices et l’avantage concurrentiel.*

*Alors que faire ? Certains dirigeants choisissent de passer une semaine ou deux à visiter un centre technologique, comme la Silicon Valley, pour rencontrer des entreprises, des investisseurs et des universitaires. D’autres demandent à un membre plus technophile de l’équipe de se tenir au courant des problèmes et de les informer périodiquement. Nous connaissons un certain nombre de cadres qui ont développé des relations de « transition inversée » avec des collègues plus jeunes et plus juniors (ou même leurs enfants) qui mettent l’accent sur la technologie et l’innovation. Et bien sûr, rien ne remplace ce que vos clients font avec la technologie : lors de plusieurs visites en magasin, un cadre d’un détaillant de soins pour bébés a vu des mères comparer les prix des produits sur leurs smartphones au magasin et partir si elles pouvaient obtenir une meilleure offre ailleurs. Les visites en magasin ont mis en évidence la façon dont les mères modernes étudient leurs décisions d’achat, l’interaction entre la technologie mobile et les visites en magasin, et l’importance de faire la publicité d’un système d’alignement des prix pour que les clients férus de technologie continuent d’acheter dans les magasins.*

*5Voir John Horn, « Playing war games to win », mckinseyquarterly.com, mars 2011. 6 Voir Michael Chui, Markus Löffler et Roger Roberts, « The Internet of Things », mckinseyquarterly.com, mars 2010.*

*Les concurrents naissants sont une autre source de perturbation facile à négliger. Les stratèges chevronnés sont bien sûr bien conscients de la nécessité de garder un œil sur la concurrence, et de nombreuses entreprises ont des rôles ou des équipes axés sur l’intelligence concurrentielle. Cependant, d’après notre expérience, trop de ressources – y compris l’énergie mentale – sont souvent consacrées à suivre les activités de concurrents de longue date plutôt que des activités moins conventionnelles qui peuvent constituer une menace stratégique équivalente (ou plus grande).*

*Par exemple, supposons que vous soyez un cadre d’une compagnie pétrolière ayant des actifs sur le plateau continental britannique. Il est naturel que les concurrents que vous rencontrez régulièrement lors des conseils d’administration d’Oil & Gas UK, l’association industrielle régionale, soient plus en tête de liste que les acteurs asiatiques qui viennent tout juste d’acquérir leurs premières positions dans la région. Et c’est exactement la raison pour laquelle de nombreux leaders de longue date de l’industrie ont été surpris lorsque la Korea National Oil Corporation (KNOC), la compagnie pétrolière nationale de la Corée du Sud, a remporté une prise de contrôle hostile de Dana Petroleum à la fin de 2010, dans ce qui devait être la plus grande transaction pétrolière et gazière au Royaume-Uni depuis plusieurs années. La transaction était un signe avant-coureur d’investissements futurs d’acteurs moins traditionnels de l’industrie pétrolière et gazière de la mer du Nord. Une dynamique similaire prévaut dans le secteur minier : les grandes entreprises des pays développés (telles qu’Anglo American, BHP Billiton et Rio Tinto), qui se sont longtemps fait concurrence à l’échelle mondiale, doivent désormais également prendre en compte des acteurs du Brésil, de la Chine, de l’Inde et d’ailleurs.*

*La détection de signaux concurrentiels faibles est le résultat le plus souvent d’une pratique minutieuse : une mise à jour systématique des informations concurrentielles dans le cadre des processus stratégiques existants.7 Les dirigeants d’horizons divers peuvent améliorer la qualité du dialogue en contribuant aux analyses concurrentielles axées sur les problèmes et en insistant sur celles-ci. Qui est bien placé pour jouer dans les secteurs d’activité émergents ? S’il s’agit de nouvelles technologies, quelles sont-elles et qui d’autre pourrait les maîtriser ? Qui semble mal positionné, et qu’est-ce que cela signifie pour l’équilibre concurrentiel dans l’industrie ou pour les opportunités d’acquisition ? Axer les avis concurrentiels sur des questions comme celles-ci permet souvent d’obtenir des informations d’une valeur nettement supérieure à ce qui serait possible par la pratique plus courante consistant à examiner périodiquement les résultats financiers et opérationnels des concurrents. Cela permet également à l’équipe de direction de s’éloigner de la pensée linéaire et déterministe et de s’orienter vers un état d’esprit plus contingent, basé sur des scénarios, mieux adapté à l’environnement stratégique en évolution rapide d’aujourd’hui.*

*7 Voir Hugh Courtney, John T. Horn et Jayanti Kar, « Getting into your competitor’s head », mckinseyquarterly.com, février 2009.*

***3 Développez des communications qui peuvent percer***

*Un processus d’élaboration de stratégies plus adaptatif met l’accent sur une communication efficace de la part de tous les dirigeants participants. Le modèle de parcours stratégique décrit par nos collègues, par exemple, implique de se réunir pendant deux à quatre heures toutes les semaines ou toutes les deux semaines pour discuter de sujets stratégiques et exige que chaque cadre participant signale les problèmes et mène la discussion à leur sujet.*

*Dans un tel environnement, le temps passé à chercher des moyens meilleurs et plus innovants de communiquer sur la stratégie – pour que les informations stratégiques coupent à travers le bourbier d’informations quotidiennes que tout dirigeant reçoit – est rarement perdu. Cela demande de la discipline, car il est toujours tentant d’investir dans une analyse plus poussée afin que le dirigeant ait une compréhension plus profonde des problèmes plutôt que dans la conception des communications pour s’assurer que tout le monde les comprend bien. Cela peut également nécessiter l’acquisition de nouvelles compétences ; En effet, l’élaboration de messages capables de se démarquer devient une compétence requise pour le stratège moderne8.*

*Les exercices expérientiels sont un moyen de renforcer l’efficacité de la communication stratégique au sein d’une équipe de direction. Un stratège que nous connaissons chez un fabricant de chaussures a voulu illustrer le fait que de nombreux produits de son entreprise étaient à la fois peu attrayants et chers. Il a commencé avec une matrice deux par deux. Jusqu’ici, c’est prévisible. Mais sa matrice a été construite à l’aide de ruban adhésif sur le sol de la suite de la direction, et les chaussures étaient de vraies chaussures de l’entreprise et de ses concurrents. Ses collègues ont dû classer les chaussures sur-le-champ – et il a fait valoir son point de vue. De même, nous connaissons un autre stratège qui a passé un après-midi à découper les étiquettes d’échantillons de boxers pour hommes. Elle voulait que les membres du conseil les classent par ordre de prix afin qu’ils puissent voir comment leurs perceptions de la qualité étaient déterminées par les marques et non par les normes de fabrication.*

*Nous ajouterions qu’à mesure que la stratégie devient de plus en plus un voyage en temps réel, il est important de trouver des moyens d’étayer les discussions avec des données attrayantes et faciles à manipuler. Dans la mesure du possible, les dirigeants doivent être en mesure d’insister sur les données et leurs implications « sur le moment », au lieu de soulever des questions et d’attendre deux semaines qu’une équipe d’analystes revienne avec des réponses. Idéalement, en fait, n’importe qui dans une pièce pourrait explorer des données visualisées de manière réfléchie d’un simple mouvement du doigt sur une tablette. La prolifération des appareils mobiles tactiques et des nouveaux outils logiciels qui contribuent à rendre les feuilles de calcul plus visuelles et interactives devrait faciliter un dialogue plus dynamique et axé sur les données.*

*Les dirigeants qui espèrent devenir plus stratégiques devraient rechercher des occasions d’innover dans leur communication de données, tout en incitant leurs organisations à institutionnaliser ces capacités. Les percées abondent – ne cherchez pas plus loin que les visualisations interactives du New York Times aux États-Unis ou du Guardian au Royaume-Uni ; la vidéo de TED.com de 2006 « Hans Rosling montre les meilleures statistiques que vous ayez jamais vues » ; l’outil interactif Name Voyager de Generation Grownup, qui examine la popularité des prénoms de bébé au fil du temps (voir babynamewizard.com/voyager) ; ou la visualisation de la microfinance balistique intercontinentale de Kiva.org des flux de financement et de remboursement des prêts. Mais peu d’entreprises ont suivi le rythme.*

*8 Chip Heath, professeur à l’école de commerce de l’Université de Stanford, et son co-auteur et frère, Dan Heath, décrivent ces messages comme des « idées autocollantes » que les gens comprennent et se souviennent « et qui changent quelque chose dans leur façon de penser ou d’agir ». Les idées autocollantes ont au moins certaines de ces six caractéristiques : simplicité, inattendu, caractère concret, crédibilité, émotion et capacité à raconter une histoire. Pour en savoir plus, voir Lenny T. Mendonca et Matt Miller, « Crafting a message that sticks : An interview with Chip Heath », mckinseyquarterly.com, novembre 2007 ; et Chip Heath et Dan Heath, Made to Stick : Why Some Ideas Survive and Others Die, New York, NY : Random House, janvier 2007.*

*Il ne suffit pas d’augmenter le nombre et la diversité des cadres impliqués dans l’élaboration de la stratégie. Beaucoup de ces dirigeants doivent également améliorer leurs propres capacités stratégiques. Nous espérons que ces trois conseils les aideront à démarrer*

*Les auteurs tiennent à remercier Emma Parry pour sa contribution à l’élaboration de cet article*

***Michael Birshan est directeur du bureau londonien de McKinsey, où Jayanti Kar est consultant***