

## LE SENTIER VERS LE NORD VRAI

La stratégie, c'est l'art et la manière de tirer le meilleur parti des ressources dont vous disposez pour atteindre vos objectifs. Au bon vieux temps, la stratégie consistait à prédire et à contrôler le monde qui nous entoure. De nos jours, alors que troubles et incertitudes sont monnaie courante, une bonne stratégie consiste principalement à détecter et à réagir. Néanmoins, il existe quelques étapes que vous pouvez suivre ensemble pour régler votre boussole et vous préparer à saisir la prochaine opportunité stratégique.

### QUI DEVEZ-VOUS IMPLIQUER?

La direction au moins (équipe dirigeante et membres du bureau) doit participer à ce Sentier, mais si possible, impliquez tous les membres de l'équipe.

Dans certains cas, l'intégration d'une perspective extérieure (des «amis critiques» ou partenaires proches) peut être fructueuse pour stimuler les opinions critiques et les nouveaux points de vue à propos de la stratégie.



### À LA FIN DE CETTE SESSION, VOUS AUREZ:

- *Un accord partagé sur pourquoi vous avez besoin d'une stratégie, et sur comment vous l'utiliserez.*
- *Une vue d'ensemble des dynamiques internes et externes qui peuvent influencer votre stratégie.*
- *Un ensemble d'actions concrètes pour atteindre votre objectif stratégique.*

### QUE DEVEZ-VOUS PRÉPARER?

Pour ce Sentier, vous devez avoir tous vos documents stratégiques à portée de main, ainsi que votre dernière version de l' **Énoncé de la Vision comme Fil-Rouge** (20).

### MATÉRIEL

- Marqueurs de couleur (rouge, vert, etc.)
- Tableau à feuilles
- Cartes de modération
- Ruban adhésif

### OUTILS

#### Cartes Méthode:

Comprendre les Schémas de Prise de Décision (08)  
Terrain Commun pour une Compréhension Mutuelle (42)  
Énoncé de la Vision comme Fil-Rouge (20)  
Arbres à Problème et à Solution pour une Nouvelle Stratégie (21)  
Théorie du Changement pour tracer le Chemin de l'Impact (23)  
Approche basée sur les Opportunités pour Planifier dans l'Incertitude (22)  
Action de Planification des Étapes Suivantes (02)

#### Documents de Référence:

Modèle axé sur les Opportunités (13)  
VUCA (14)  
Théorie du Changement (15)  
Procédure U (29)  
Signaux de Faiblesse (2)  
Liste de Valeurs (30)

#### Fiches de Travail:

Modèle d'Activité (01)  
Plan d'Action (02)  
Matrice de Valeur (23)  
Arbre à Problème (10)  
Arbre à Solution (11)

### SUIVI

Divisez le plan stratégique en plans d'action annuels (budgets/projets/recrutement), et continuez de surveiller les «signaux de faiblesse» identifiés. Pour en savoir plus, consultez **Signaux de Faiblesse (02)** ■■■



## ORIENTATION 90MIN

**HÔTE / GROUPE PRÉPARATOIRE:** Présentez le Sentier et le programme de la journée.

Premier tour et Discussion:

Pourquoi avons-nous besoin/ voulons-nous une stratégie? Comment utiliserons-nous le plan stratégique? Partagez vos idées d'objectifs potentiels, tels que fournir une orientation et de la clarté, définir des priorités d'action, améliorer le profil organisationnel ou encore renforcer le potentiel pour les actions à fort impact.

Ayez une première impression sur comment planifier dans l'environnement incertain d'aujourd'hui avec l'**Approche basée sur les Opportunités pour Planifier dans l'Incertitude (22)** ■■

**CONTRIBUTION SUR LA TRAME DU SENTIER:** 3 buts ou objectifs pour le Processus Stratégique: que souhaitez-vous obtenir de la mise en place d'une stratégie?



## MISE EN JAMBES 100MIN

Prenez le temps de choisir l'un des outils suivants en fonction de vos besoins.

- 1 Avez-vous l'impression que vous avez imaginé beaucoup de bons projets, mais ne comprenez pas pourquoi ils ne finissent jamais vraiment par prendre corps? Alors choisissez **Comprendre les Schémas de Prise de Décision (08)** ■■ et explorez comment la culture de la prise de décision de votre organisation peut affecter votre processus de planification.
- 2 Avez-vous l'impression que nombre de vos discussions sur les décisions stratégiques mènent à des débats plus fondamentaux, basés sur des différences de valeurs? Alors choisissez le **Terrain Commun pour une Compréhension Mutuelle (42)** ■■ et explorez comment les valeurs de votre organisation doivent être incorporées dans vos plans futurs.

**CONTRIBUTION SUR LA TRAME DU SENTIER:** 3 enseignements liés au modèle stratégique: qu'avez-vous appris sur votre organisation qui vous aidera à développer ou à affiner votre stratégie?



## SOMMET 120-160MIN

Revenez sur votre énoncé de vision. Lisez-le de manière individuelle et discutez de sa pertinence actuelle. Puis, poursuivez en choisissant l'un des outils suivants en fonction de vos besoins.

- Si vous n'avez pas encore de stratégie ou si vous voulez en créer une nouvelle en partant de zéro, alors remplissez les **Arbres à Problème et à Solution pour une Nouvelle Stratégie (21)**. ■■
- Si vous avez déjà une stratégie et que vous souhaitez la modifier, explorez les ajustements possibles avec la **Théorie du Changement pour tracer le Chemin de l'Impact (23)**. ■■

**CONTRIBUTION SUR LA TRAME DU SENTIER:** Une définition de «Trajectoire d'Intervention (ou d'Impact)»: quelle Trajectoire d'Intervention (ou d'Impact) avez-vous choisie?



## PERSPECTIVES 60MIN

Maintenant que vous avez ébauché les grandes lignes de votre plan futur, reprenez l' **Approche basée sur les Opportunités pour Planifier dans l'Incertitude (22)** ■■ et formulez votre intention stratégique.

**CONTRIBUTION SUR LA TRAME DU SENTIER:** Une définition d'«intention stratégique»: qu'est-ce qu'une «intention stratégique» et comment pouvez-vous formuler la vôtre en 3 phrases?



## PLAN D'ACTION 60MIN

En groupes de travail parallèles ou en sessions séquentielles:

- Travaillez avec le **Modèle d'Activité (01)** ■■ Positionnez les activités/programmes sur la matrice modèle. Discutez des conséquences. Quels éléments ont besoin d'être renforcés? Que doit-on arrêter? Est-ce que vos activités actuelles appuient votre intention stratégique?
- Discutez de quelles capacités doivent être développées afin d'être en mesure de réagir rapidement à des opportunités à venir. Voir **Modèle axé sur les Opportunités (13)** ■■
- Passez à l'action en utilisant les **Signaux de Faiblesse (02)** ■■

**CONTRIBUTION SUR LA TRAME DU SENTIER:**

3 activités/programmes à diminuer/clôturer, 3 à renforcer/commencer, 3 capacités à développer: qu'avez-vous appris sur vos activités et capacités et comment allez-vous tirer parti de ces enseignements?

## CLÔTURE 30MIN

Tour final / Dernier mot.