

Définir la vision et la stratégie : établir une feuille de route pour atteindre des objectifs concrets

Cernez et comprenez les occasions, les défis et les risques qui influencent vos environnements interne et externe afin d'orienter vos décisions de façon stratégique et de renforcer votre capacité d'agir.

Compétences

Cette exploration approfondie s'appuie sur l'un des domaines de compétence du [Cadre de compétences canadien pour les professionnels du développement de carrière](#). À l'aide d'exercices de réflexion, de l'analyse de situations réelles et d'activités pratiques, vous découvrirez comment ce domaine de compétence peut enrichir et orienter votre pratique du leadership.

Le défi à relever

Dans le domaine toujours changeant des services de soutien aux individus, la capacité de définir une vision stratégique claire joue un rôle déterminant, non seulement pour guider nos équipes, mais aussi pour atteindre des objectifs qui reflètent les valeurs et les besoins des communautés que nous servons.

La vision et la stratégie ne sont pas que de simples outils de planification : elles constituent des gestes de leadership qui ancrent la raison d'être de l'organisation, permettent d'harmoniser les efforts du personnel et de mobiliser les parties prenantes.

Le rôle des gestionnaires dans la définition de la vision et de la stratégie

L'exercice d'un leadership efficace requiert d'abord une compréhension approfondie des activités internes et des facteurs externes qui façonnent l'organisation. L'état du paysage politique, les modifications apportées aux politiques publiques, les tendances démographiques, les avancées technologiques et l'évolution des attentes sociétales ont tous une influence sur la gestion de l'organisation. Les équipes qui tiennent compte de cet ensemble de facteurs pourront mieux anticiper les risques, cerner les opportunités et clairement définir leurs priorités.

Une vision forte fera à la fois preuve d'imagination et de pragmatisme : elle saura inspirer les membres de l'organisation, tout en demeurant réalisable et ancrée dans le réel. Grâce au dialogue inclusif et à la collaboration, les gestionnaires établissent une orientation qui trouve écho auprès des parties prenantes et favorise une responsabilisation commune.

Une fois cette vision définie, une communication claire et cohérente permettra de la mettre en œuvre. Il faut d'abord la traduire en mesures concrètes afin de permettre aux équipes de bien comprendre leurs rôles et de favoriser l'alignement autour d'objectifs communs. Les gestionnaires doivent demeurer sensibles aux contextes changeants et promouvoir leurs services, influencer les politiques et ajuster leurs stratégies afin que l'organisation demeure réactive et sa mission pertinente.

La stratégie doit être dynamique et adaptative, façonnée par les personnes qui l'appliquent et l'environnement dans lequel elles évoluent. C'est en tirant parti des réseaux d'influence, en créant des



partenariats et en utilisant les ressources de manière stratégique que les gestionnaires des services aux individus peuvent transformer leur vision en initiatives, et ces initiatives en résultats concrets.

Vous trouverez dans cette ressource trois exercices pratiques dont vous pouvez vous servir pour établir la vision et la stratégie de votre équipe.

1. Audit du contexte stratégique
2. Canevas de la vision
3. Cartographie de l'influence et de la promotion des intérêts

Vous pouvez effectuer ces exercices seul-e ou avec votre équipe. Ils vous aideront à mieux définir votre vision et à obtenir l'adhésion de votre équipe et de vos partenaires externes pour que vous puissiez ensuite, collectivement, mettre en œuvre les mesures qui permettront de la concrétiser.



Exercice 1: Audit du contexte stratégique



**De quoi
s'agit-il?**

L'audit du contexte stratégique est un outil structuré qui aide les gestionnaires à faire une analyse critique des environnements interne et externe qui influencent leurs organisations. En mettant en évidence les opportunités, les risques, les tendances et les réalités organisationnelles, cet exercice permet aux gestionnaires d'affiner leurs connaissances stratégiques et d'ancrer l'orientation donnée aux équipes et aux programmes.

Cette activité favorise la conscience situationnelle et permet d'aligner les décisions sur les réalités du terrain et l'évolution du contexte global, au-delà des murs de votre organisation.



**Pourquoi c'est
important?**

Cet exercice permettra aux gestionnaires de :

- comprendre les conditions de fonctionnement de l'organisation et les facteurs externes
- qui influencent leur travail;
- cerner les points forts et les points faibles au sein de leur organisation;
- déceler les tendances émergentes et leurs implications stratégiques;
- élaborer leur vision, leurs priorités et leur planification à long terme



**Comment
l'utiliser?**

Étape 1 : Recueillir les informations pertinentes

- Examiner les rapports récents, les données de rendement, les notes d'orientation politiques et les commentaires des parties prenantes.
- Inclure si possible le point de vue des différents niveaux de l'organisation.

Étape 2 : Réaliser l'analyse interne

Étape 3 : Réaliser l'analyse externe (cadre d'analyse PESTLE)

Étape 4 : Cerner les tendances émergentes

Étape 5 : Analyser les implications stratégiques

Étape 6 : S'appuyer sur les constats de l'audit pour établir la stratégie



- Utiliser les conclusions de l'audit pour éclairer la planification stratégique, les séances d'information et la définition de la vision organisationnelle.
- Consulter régulièrement l'audit afin de rafraîchir votre compréhension du contexte changeant.



Conseils de pro

- Veillez à ce que vos notes soient pratiques et réalisables : concentrez-vous sur des éléments auxquels les gestionnaires peuvent répondre.
- Utilisez des supports visuels, tels que des cartes mentales ou des tableaux de bord, pour organiser les constats de l'audit.
- Associez cet outil à des discussions d'équipe ou à des entretiens avec les parties prenantes pour approfondir les leçons tirées de l'exercice.
- Veillez à ce que vos notes soient pratiques et réalisables : concentrez-vous sur des éléments auxquels les gestionnaires peuvent répondre



Fiche de travail 1: Audit du contexte stratégique

Objectif

L'audit du contexte stratégique est un outil structuré qui permet aux gestionnaires et aux leaders d'analyser de façon critique les environnements interne et externe qui influencent leur organisation. En mettant en lumière les occasions, les risques, les tendances et les réalités organisationnelles, il favorise le développement d'une vision stratégique plus juste et l'établissement d'une orientation plus solide pour les équipes et les programmes.

Environnement interne

- Dresser la liste des principales forces de votre organisation (ex. expertise, réputation, mobilisation du personnel).
- Consigner toute faiblesse susceptible d'entraver les progrès ou de nuire à la résilience de l'organisation (ex. lacunes technologiques, épuisement professionnel).

Forces	Faiblesses

Environnement externe — Analyse PESTLE

Explorer ces six grandes catégories de facteurs qui influencent votre capacité d'agir, en réfléchissant à la manière dont chacune facilite ou entrave votre travail :

- **Politique** : lois, règles, priorités de financement
- **Économique** : modèles de financement, inflation, chômage
- **Social** : mouvements démographiques, besoins communautaires, changements culturels
- **Technologique** : innovations, automatisation, accès aux outils
- **Légal** : conformité, loi sur la protection de la vie privée, structures contractuelles
- **Environnemental** : impacts climatiques, enjeux de durabilité





Facteurs politiques	Facteurs économiques	Facteurs sociaux
Facteurs technologiques	Facteurs légaux	Facteurs environnementaux

Résumé

L'environnement externe peut être analysé de la même manière que votre environnement interne, en identifiant les éléments qui facilitent ou entravent votre travail. Passer en revue les éléments de votre analyse PESTLE et les résumer ci-dessous.

Éléments qui facilitent le travail	Éléments qui entravent le travail





Ceux et celles d'entre vous qui connaissent l'analyse FFPM comprendront comment les informations que vous avez recueillies seront intégrées dans une grille de 4 x 4 qui présente à la fois les capacités internes et les facteurs externes, en précisant parmi ceux-ci ce qui facilite et ce qui entrave vos efforts. Votre stratégie définira comment vous optimiserez les facteurs favorables et comment vous atténuez les facteurs défavorables. Vous pouvez résumer les facteurs internes et externes ci-dessous :

	Interne	Externe
	Forces :	Possibilités :
	Faiblesses :	Menaces :



Leçons clés

Quelles leçons votre équipe et vous tirez de ce processus?



Fiche de travail 1: Audit du contexte stratégique (Exemple)

Objectif

Analyser les environnements interne et externe afin de déterminer les priorités et les risques.

Environnement interne

- Dresser la liste des principales forces de votre organisme (ex. expertise, réputation, mobilisation du personnel).
- Consigner toute faiblesse susceptible d'entraver les progrès ou de nuire à la résilience de l'organisme (ex. lacunes technologiques, épuisement professionnel)

Forces	Faiblesses
• Personnel d'intervention dévoué • Confiance élevée de la clientèle	• Système de gestion de cas désuet • Capacité d'évaluation limitée

Environnement externe — Analyse PESTLE

Explorer ces six grandes catégories de facteurs qui influencent votre capacité d'agir, en réfléchissant à la manière dont chacune facilite ou entrave votre travail :

- **Politique** : lois, règles, priorités de financement
- **Économique** : modèles de financement, inflation, chômage
- **Social** : mouvements démographiques, besoins communautaires, changements culturels
- **Technologique** : innovations, automatisation, accès aux outils
- **Légal** : conformité, loi sur la protection de la vie privée, structures contractuelles
- **Environnemental** : impacts climatiques, enjeux de durabilité

Facteurs politiques	Facteurs économiques	Facteurs sociaux
• Nouveaux règlements provinciaux	• Impacts sur la clientèle de la hausse du coût de la vie	• Demande accrue de services en santé mentale
Facteurs technologiques	Facteurs légaux	Facteurs environnementaux
• Outils d'IA pour le triage des services	• Modifications des lois sur la protection de la vie privée	• Incidence croissante des déplacements de populations liés aux changements climatiques



Tendances émergentes à surveiller

• Intérêt croissant pour les modèles de soins intégrés
• Admission et triage assistés par l'IA
• Baisse de l'engagement des bénévoles

Analyse de l'incidence stratégique

Quelles nouvelles possibilités pourraient améliorer les résultats de la clientèle ou renforcer les capacités de l'organisation?
• Renforcer les capacités technologiques pour la prestation de services • Développer les partenariats intersectoriels
Quels risques pourraient compromettre la qualité ou la stabilité des services?
• Perte d'intérêt des bailleurs de fonds • Épuisement du personnel sous la pression liée aux services

FFPM en résumé

	Interne	Externe
	Forces : Une équipe de longue date et un faible taux de roulement permettent de constituer une solide base de connaissances et de compétences pour mettre en œuvre de nouveaux programmes.	Possibilités : • La nouvelle réglementation provinciale permet d'améliorer l'exactitude des rapports et la qualité des données servant à l'élaboration des programmes • La hausse du coût de la vie et l'inflation pourraient stimuler la demande pour de nouveaux programmes, comme ceux liés à la littératie financière.
	Faiblesses : Le nouveau système de production de rapports et les nouvelles capacités en matière d'IA exigent des compétences accrues en technologies.	Menaces : • La nouvelle réglementation provinciale exigera du temps et de la formation. • Les compressions budgétaires touchant les services provinciaux en santé mentale limiteront les possibilités de référence.



Exercice 2: Canevas de la vision



De quoi s'agit-il?

Le canevas de la vision est un outil structuré de réflexion et de planification qui aide les gestionnaires à élaborer une vision inspirante et concrète pour leur organisation. Que la planification vise un horizon d'un an ou de dix ans, ce canevas permet de traduire les idées en orientations claires et de trouver le juste équilibre entre ambition et réalisme stratégique.

Une vision bien conçue ne se résume pas à des slogans affichés au mur. Elle est à la fois un point de ralliement, une boussole et une promesse : envers les clientèles, les communautés, les équipes et vous-même. Ce canevas permet aux gestionnaires d'explorer la raison d'être de l'organisation, d'anticiper l'avenir et de tracer une voie que les autres peuvent suivre en toute confiance.



Pourquoi c'est important?

Cet exercice permettra aux gestionnaires de :

- définir des objectifs clairs à court, moyen et long terme;
- relier la vision aux valeurs de l'organisation et aux tendances externes;
- traduire des idées abstraites en énoncés concrets et inspirants;
- se préparer à communiquer la direction à suivre à l'équipe et aux parties prenantes.



Comment l'utiliser?

Étape 1 : Poser les bases de votre réflexion

Explorer votre vision de l'organisme et le contexte organisationnel :

- À quoi ressemblerait le succès dans 1, 3 et 10 ans?
- Quelles valeurs devraient guider cette orientation?
- Quels changements dans l'environnement (politiques, besoins de la communauté, technologie) influencent notre travail?

Étape 2 : Établir le calendrier de votre vision

- Subdiviser votre réflexion en trois segments :
 - Court terme (1 an) — Mesures à effet rapide et changements opérationnels
 - Moyen terme (3 ans) — Modifications du système, augmentation des capacités



- **Long terme** (8-10 ans) — Consolidation du legs, transformation à grande échelle
- Cette approche vous permet d'échelonner votre réflexion : prochaines étapes concrètes, progrès stratégiques et legs à long terme.

Étape 3 : Rédiger un énoncé de vision

- Se limiter à moins de 100 mots
- Veiller à ce qu'il soit suffisamment précis pour guider les mesures à prendre, tout en demeurant assez général pour permettre une certaine souplesse.
- Essayer de le lire à voix haute : l'énoncé vous semble-t-il porteur et authentique?

Étape 4 : Visualiser votre vision

- Exercice facultatif, mais utile : imaginer une carte cognitive, une métaphore, ou un symbole qui représente votre vision. Vous stimulerez votre créativité et favoriserez la communication entre les différentes parties prenantes.

Étape 5 : Présenter votre vision et la mettre à l'essai

- Discuter de votre vision avec vos collègues, vos mentor-es, les membres du conseil d'administration ou vos partenaires communautaires. Posez-leur les questions suivantes :
 - Est-ce que ça vous parle?
 - Est-ce clair et motivant?
 - Qu'est-ce qui manque?



Conseils de pro

- Révisez votre vision chaque année : faites-en un document évolutif.
- Reliez votre vision à la stratégie organisationnelle en identifiant les priorités clés qui la soutiennent.
- Utilisez votre vision comme critère de décision (« Est-ce que cette décision nous rapproche de notre objectif? »).



Fiche de travail 2: Canevas de la vision

Objectif

Définir l'orientation de l'organisme sur différents horizons temporels.

Questions de réflexion

- À quoi ressemble le succès dans 1, 3 et 10 ans?
- Quelles valeurs doivent guider ce parcours?
- Qui doit être impliqué-e pour que ça se concrétise?

Calendrier d'élaboration de la vision

Échéance	Résultats visés	Valeur	Qui concrétise la vision?
Court terme (1 an)			
Moyen terme (3 ans)			
Long terme (8 à 10 ans)			



Rédiger votre énoncé de vision

Au choix, remplir le modèle suivant :

« Dans un avenir marqué par _____, notre organisme va _____ en axant ses efforts sur _____ »

Ou formuler votre énoncé dans vos propres mots :

Exercice facultatif : Esquisser votre vision ou en dresser la carte cognitive.

Quelle image ou métaphore pourrait illustrer votre vision?





Fiche de travail 2: Canevas de la vision (exemple)

Questions de réflexion

- Succès dans 1 an : simplification du processus d'accueil et amélioration de la satisfaction de la clientèle
- Succès dans 3 ans : impact significatif sur la communauté grâce à des partenariats stratégiques
- Succès dans 10 ans : leader régional dans la prestation de services tenant compte des traumatismes
- Valeurs directrices : dignité, inclusion, collaboration

Calendrier d'élaboration de la vision

Échéance	Résultats visés	Valeur	Qui concrétise la visions?
Court terme (1 an)	Mettre en place un nouveau système de rétroaction de la clientèle		
Moyen terme (3 ans)	Officialiser le partenariat avec deux organismes locaux		
Long terme (8 à 10 ans)	Étendre les services à trois communautés rurales		

Ébauche de l'énoncé de vision

« Dans un avenir marqué par la complexité croissante des besoins de la clientèle et l'évolution rapide des technologies, notre organisation fera preuve de compassion et d'innovation en créant des partenariats inclusifs et des programmes transformateurs. »



Exercice 3: Cartographie de l'influence et de la promotion des intérêts



De quoi s'agit-il?

La cartographie de l'influence et de la promotion des intérêts est un outil de planification stratégique qui permet aux gestionnaires d'identifier les principales parties prenantes, les structures de pouvoir et les canaux de communication qui déterminent les résultats au sein de leur organisme et au-delà. Dans des environnements complexes et souvent fragmentés, l'influence n'est pas toujours linéaire : il est essentiel de comprendre où et comment elle s'exerce (de manière formelle et informelle) pour faire avancer vos idées, obtenir des ressources et orienter les politiques.

Cet outil permet d'aller au-delà de l'idée de l'influence se résumant à « qui vous connaissez » et d'explorer la manière dont vous interagissez avec les parties prenantes, ce que vous dites et quand vous agissez, afin de transformer votre compréhension des relations en action stratégique.



Pourquoi c'est important?

Cet exercice permettra aux gestionnaires de :

- identifier les décideurs et décideuses, les alliés-es et les personnes exerçant une influence informelle;
- élaborer des messages de promotion des intérêts sur mesure qui font écho aux priorités communes;
- planifier des initiatives de mobilisation pour faire avancer une vision ou une initiative;
- former des coalitions pour renforcer l'agentivité collective et surmonter les obstacles



Comment l'utiliser?

Étape 1 : Identifier les principales parties prenantes

Commencer par dresser la liste des personnes ou des groupes qui ont une influence sur les activités de votre organisation.

- Parties prenantes officielles : membres de la direction, membres du conseil d'administration, bailleurs de fonds, décideurs et décideuses politiques.
- Réseau informel : membres du personnel et personnes collaboratrices de confiance, relais communautaires, ancien·nes membres de la direction, pairs influents.

Conseil : pensez aux personnes qui peuvent donner leur accord, à celles qui peuvent entraver les avancées et à celles qui peuvent influencer l'opinion.



Étape 2 : Cartographier l'influence et les relations

Au moyen d'un tableau à deux colonnes, d'une carte visuelle ou d'une grille, classer les parties prenantes officielles et les membres des réseaux informels.

Posez-vous ensuite les questions suivantes :

- Quel est leur niveau d'influence?
- Est-ce qu'ils ou elles appuient votre vision?
- Quels sont leurs intérêts ou leurs préoccupations?

Utiliser des symboles ou un code de couleurs pour indiquer l'alignement, les risques ou le potentiel d'appui.

Étape 3 : Rédiger les messages de promotion et défense des intérêts

Adapter vos messages en fonction de chaque groupe et partie prenante. Un message convaincant comprend les éléments suivants :

- Idée principale : votre demande ou votre proposition.
- Avantage partagé : en quoi cette proposition est importante pour eux ou leurs membres?
- Lien avec les valeurs : en quoi cette proposition s'inscrit dans leurs objectifs généraux ou leur mission

Étape 4 : Planifier les actions de mobilisation

Élaborer une stratégie pour rallier des appuis ou amorcer un changement.

Envisager différents canaux : réunions d'information, conversations informelles, forums politiques, bulletins d'information, réseaux sociaux, réunions de coalition.

Étape 5 : Surveiller les progrès et adapter la cartographie

Créer un simple tableau de bord ou un tableau Excel pour assurer le suivi des éléments suivants:

- Les personnes avec lesquelles vous avez pris contact
- Le niveau de réponse ou le sentiment
- Les prochaines mesures requises

Référez-vous régulièrement à cette cartographie lors de la planification stratégique, de la communication de votre vision ou de vos campagnes de promotion des intérêts. Adaptez-la à mesure que les relations évoluent ou que de nouvelles parties prenantes sont impliquées.



Conseils de pro

- L'influence n'est pas toujours liée au titre : portez attention aux réseaux informels.
- Créez un lien de confiance avant de faire vos demandes : le capital relationnel joue un rôle important.
- Préparez plusieurs versions de votre message en fonction des différents publics.
- Faites preuve de curiosité : posez des questions et découvrez ce qui compte pour les autres.



Fiche de travail 3:
Cartographie de l'influence et de la promotion des intérêts

Objectif

Identifier les principales parties prenantes et tirer parti des réseaux d'influence.

Identifier les principales parties prenantes

Parties prenantes officielles (Personnes décisionnelles et d'influence en matière de politiques publiques)	Réseaux informels (Intermédiaires et responsables de la défense des intérêts)

Cartographier les influences et les relations

Parties prenantes officielles (Personnes décisionnelles et d'influence en matière de politiques publiques)	Réseaux informels (Intermédiaires et responsables de la défense des intérêts)
Réseaux informels (Intermédiaires et responsables de la défense des intérêts)	Niveau d'influence Soutien pour votre vision Intérêts ou préoccupations



Messages stratégiques et plan de mobilisation

Parties prenantes officielles (Personnes décisionnelles et d'influence en matière de politiques publiques)	Méthode de mobilisation	Message	Échéancier
Réseaux informels (Intermédiaires et responsables de la défense des intérêts)	Méthode de mobilisation	Message	Échéancier

Rédiger les messages de mobilisation

Adapter vos messages en fonction de chaque groupe et partie prenante. Un message convaincant comprend notamment les éléments suivants :

- Idée principale : votre demande ou votre proposition.
- Avantage partagé : en quoi cette proposition est importante pour eux ou leurs membres?
- Lien avec les valeurs : en quoi cette proposition s'inscrit dans leurs objectifs généraux ou leur mission?



Message stratégique	Avantage clé	Public cible	Mesures à prendre	Échéancier



Fiche de travail 3: Cartographie de l'influence et de la promotion des intérêts (exemple)

Cartographie des parties prenantes

Parties prenantes officielles	Réseaux informels
Direction générale	Pairs de première ligne
Conseil municipal des services sociaux	Organisatrices et organisateurs communautaires locaux
Représentant-e d'un organisme subventionnaire	Personne coordonnatrice des services à la retraite (à titre de personnes conseillères)

Messages stratégiques et plan de mobilisation

Parties prenantes	Méthode de mobilisation	Message	Échéancier
Direction des services	Rencontre individuelle	Intégration des services	Octobre
Personnes mobilisatrices sur le terrain	Café-rencontre	Développement du leadership	Toutes les deux semaines

Rédiger les messages de mobilisation

Message stratégique	Avantage clé	Public cible	Mesures à prendre	Échéancier
« Les soins intégrés réduisent le recours répété aux mêmes services pour les client-es »	Favorise la stabilité de la communauté	Conseil municipal	Organiser une table ronde sur les politiques	T3
« La technologie doit d'abord et avant tout être au service de l'humain »	Favorise l'innovation éthique	Personnel à l'interne	Organiser un dîner-causerie	T2
« Les partenariats renforcent la résilience des services »	Permet le partage des ressources	Organismes locaux	Explorer l'idée d'un projet de subvention conjointe	T4