

L'ART DE LA PENSÉE STRATÉGIQUE



Alliance de la Fonction
publique du Canada

Définition de la stratégie

La stratégie est un plan général dans lequel sont combinées des actions distinctes de manière à atteindre l'objectif visé. La stratégie porte sur une méthode suivie pour mener la lutte globale.

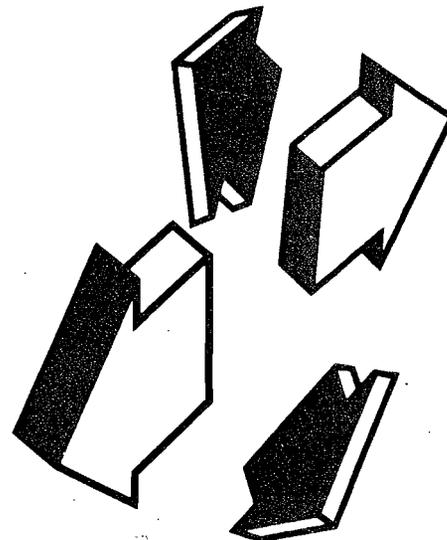
La stratégie ressemble à une carte routière. Il faut savoir le point de départ et le point d'arrivée visé. La stratégie indique comment y arriver.

Une stratégie propose des projets d'action à mettre en oeuvre immédiatement, mais elle fournit aussi une perspective à long terme qui nous guidera pendant des années de travail acharné, les revers et les réussites à court terme.

Éléments d'une bonne stratégie

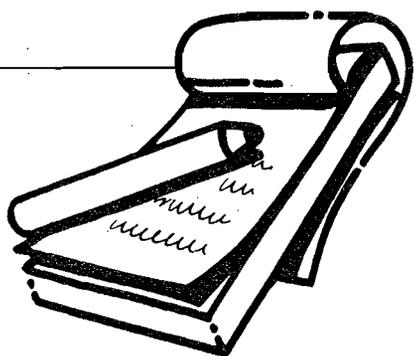
1. Une bonne stratégie est planifiée bien à l'avance. On y anticipe les événements probables, ainsi que les événements peu probables mais possibles.
2. Une bonne stratégie est flexible. Il y a de la place pour les plans de rechange dans l'éventualité où l'impossible se produit.
3. Une bonne stratégie tient compte de l'expérience des gens. Elle tire le meilleur profit de leurs compétences. Elle s'allie à leur expérience de manière à ce que leurs compétences correspondent à leurs tâches dans le cadre de la stratégie.
4. Une bonne stratégie fait appel à la participation des gens. Elle tient compte du fait que la façon de procéder importe autant que le but ultime visé. Les gens apprennent autant du procédé que du contenu d'une campagne.
5. Une bonne stratégie est réaliste. Elle est le fruit d'une analyse des capacités réelles des membres.
6. Une bonne stratégie comprend des activités qui créent de l'esprit, et qui maintiennent l'intérêt et la participation des gens en cours de route.
7. Une bonne stratégie a de la substance. Elle comprend non seulement de bonnes idées, mais aussi des façons de mettre en oeuvre les idées.

Notes:



**La stratégie
ressemble à une
carte routière.**

Notes:



La stratégie devrait être consignée par écrit.

Buts

L'une des premières choses à considérer lors de l'établissement d'une stratégie est l'objectif. Comment pouvons-nous planifier un voyage si nous ne savons pas où nous voulons aller?

Il nous faut des buts concrets et pondérables afin de pouvoir rester dans la bonne voie. Ces caractéristiques importantes nous permettent aussi d'évaluer périodiquement notre situation. Sommes-nous plus prêts d'atteindre notre but que nous l'étions, il y a un an? Sommes-nous aussi prêts que nous l'avions prévu?

Les buts doivent aussi être réalisables. Si nous consacrons nos énergies à des buts qui ne peuvent pas être atteints, nous ne faisons que perdre notre temps et perdre la motivation de nos partisans.

Nos buts devraient être le reflet de ce que nous sommes et de nos croyances. Les buts s'apparentent au premier article des statuts d'un syndicat. Ils représentent un point central autour duquel les partisans peuvent se rallier.

Organisation

Il y a un roulement continu de personnel dans les organismes bénévoles. Les gens assument de nouvelles responsabilités, ils quittent l'organisme ou leur ordre de priorité est modifié. Une stratégie devrait pouvoir durer sans égard aux individus qui l'ont élaboré.

La stratégie devrait être consignée par écrit.

La stratégie devrait aussi être mise en oeuvre dans le cadre d'une organisation afin que les responsabilités soient clairement définies et que les actions et décisions soient perçues comme étant légitimes.

L'organisation devrait-elle être simple ou complexe? Plus grand est le nombre de gens nécessaires à la mise en oeuvre de la stratégie, plus grand est le besoin de communiquer dans le cadre d'une organisation. L'information doit circuler de façon prévisible, cohérente et fiable. Par contre, les interactions ne doivent pas être formalisées au point où les membres se sentent à l'écart du processus décisionnel. Les organismes bénévoles doivent veiller à maintenir l'intérêt de leurs membres et les encourager à vouloir collaborer à l'oeuvre. L'expérience démontre que les gens sont plus disposés à collaborer à la mise en oeuvre de stratégies s'ils ont l'impression d'avoir participé à leur création.

Les organisations populaires ont souvent tendance à éviter une structure hiérarchique parce que cela va à l'encontre du principe même que représente l'organisme, soit l'égalité. Parfois il est difficile de trancher entre le besoin d'efficacité et le besoin de fonctionner conformément à notre but ultime.

La stratégie et les questions

Les questions sont des situations que les stratégies ont été conçues pour régler. Cependant, il arrive parfois que nos buts ne se limitent pas à une question particulière et c'est alors que les questions sont sélectionnées parce qu'elles concordent avec la stratégie. Il importe de choisir des questions qui avancent vraiment notre stratégie. Un mauvais choix peut gaspiller nos énergies, brouiller nos partisans et même déformer nos buts.

La stratégie et la tactique

Il y a une distinction à faire entre la stratégie et la tactique. La stratégie est le plan d'ensemble qui nous permet de se rendre à destination. La tactique englobe les gestes précis que nous posons afin de s'y rendre : manifestations, lignes de piquetage, pétitions et griefs collectifs. L'importance des tactiques repose dans le fait qu'elles font progresser la question et aident à bâtir l'organisation.

Le calendrier

Le calendrier est un plan d'action qui précise le moment auquel les étapes précises doivent être franchies. Certaines choses doivent se produire avant d'autres; il faut choisir les lieux de rencontre avant d'annoncer la réunion. L'établissement préalable d'un calendrier nous aide à coordonner nos activités et nos décisions, nous rappelle les délais et nous aide à voir si nous faisons le progrès nécessaire.

Le calendrier peut aussi maintenir l'engagement en faisant ressortir les "points morts", c'est-à-dire les périodes entre les événements, la période d'attente d'une décision d'un tribunal ou celle qui suit immédiatement une réussite mineure lorsque les membres deviennent agités, se demandent ce qui se produit et perdent intérêt. Plus tard, il sera peut-être difficile de les rassembler lorsque le moment sera venu.

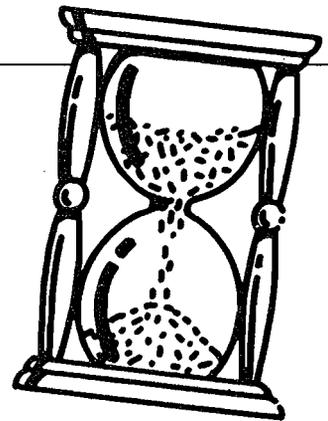
Le calendrier nous permet de déterminer s'il y a de gros écarts entre les activités dans notre plan afin que nous puissions créer une activité intéressante pour soutenir la participation des gens.

Évaluation

Progressons-nous? Nos suppositions originales sont-elles toujours pertinentes? Les faits ont-ils changé? Nos idées fonctionnent-elles? Nous sommes-nous écartés?

Les stratégies ne sont pas toujours mises en oeuvre selon les plans. Parfois, il nous faut simplement un moment pour nous revaloriser et se rappeler de la vue d'ensemble.

Notes:



Le calendrier est un plan d'action qui précise le moment auquel les étapes précises doivent être franchies.

Notes:

Parfois nous commettons des erreurs et nous avons besoin de temps pour en retirer des leçons. Il y a beaucoup de raisons pour intégrer des contrôles dans notre stratégie, des moments où l'on évalue la stratégie et où l'on apporte le correctif nécessaire.

Élaboration d'une stratégie : étape par étape

1. Fixer le but.
2. Cerner les activités pertinentes.
3. Cerner les ressources humaines disponibles et nécessaires.
4. Cerner les ressources matérielles disponibles et nécessaires.
5. Répartir les tâches et les responsabilités.
6. Mettre sur pied un système de communication et de prise de décisions.
7. Fixer les délais.
8. Évaluer.



Textes conseillés :

Si Kahn, Organizing: A Guide for Grassroots Leaders, McGraw-Hill, 1982.

Virginia Coover et al, Resource Manual for a Living Revolution, New Society Press, 1978.
