

CONSTRUIRE UNE VISION INSPIRATRICE, une clé de l'intelligence collective (*)

Voir le futur est une vieille préoccupation. Animé depuis toujours du désir insensé de s'assurer que demain sera un monde dans lequel il pourra se reconnaître, l'homme est en quête du futur. Tandis que l'animal suit son instinct, l'être humain poursuit des buts et a besoin de sens pour s'orienter à l'intérieur de sa vie.

Les plus grands leaders ont toujours su trouver les mots qui inspirent les foules et réveillent chez les hommes ce qu'ils portent en eux de plus noble. Chacun connaît le fameux discours de Martin Luther King qui commence par « *I have a dream...* », et dans lequel il témoigne avec beaucoup de simplicité qu'il est habité d'un rêve profond : celui qu'un jour en Amérique les hommes puissent vivre égaux et se respecter comme tels au lieu de se juger sur la couleur de leur peau.

Créer une vision dans l'entreprise, c'est s'efforcer de voir, à travers ce que l'on fait, pourquoi on le fait et où l'on veut que cela nous mène : on attend du manager non pas une justesse absolue de vues sur le futur, mais plutôt la perception d'un sens et la communication d'une direction suffisamment désirable pour que tous aient envie de s'y engager. C'est aussi comprendre à quel point il est important de cheminer ensemble. La vision du dirigeant qui proclame « *Moi j'ai une vision pour mon entreprise* », parce qu'elle est individuelle et imprégnée de la seule personnalité de son initiateur, sera difficilement partagée par le plus grand nombre, et ne forme donc pas une vision. Selon le type d'organisation, son domaine (politique, économique, socio-médical, associatif, etc.) et sa taille, les méthodes varieront du plus simple au plus élaboré, de visions « une étoile » où le dirigeant a son inspiration personnelle et les collaborateurs suivent, à des visions « cinq étoiles » où le dirigeant choisit de faire participer à l'élaboration de la vision l'ensemble de son entreprise et de ses partenaires.

Dès que la vision est lancée, le leader doit veiller à ce qu'elle inspire l'action de tous les jours. Il est aidé en cela par les managers qui peuvent avoir développé par ailleurs, chacun dans son service, une version de la vision adaptée à son activité. Il importe en effet que chaque cellule de l'entreprise – si l'on adopte la métaphore de l'organisme vivant – vibre au diapason de l'ensemble. Le responsable moderne a pour rôle d'être à la fois un manager d'information (relayant l'information de haut en bas, de bas en haut et de façon latérale) et un manager de progrès permettant aux autres de comprendre la vision et d'adhérer aux changements qu'elle implique. Se noue alors la boucle infernale : sans managers de progrès, aucun espoir de faire changer l'entreprise en profondeur, mais sans un tel changement, l'entreprise ne produira pas de managers de progrès.

(*) : article paru dans le bulletin *Leaders, La lettre des PMI-PME*, I.D.E.S.O., n° 154, février 2016.

Dans des structures qui aujourd'hui tendent à devenir plus flexibles et moins hiérarchisées, la vision sert à la fois de guide et de liant entre les divers éléments du système. La vision et les valeurs qui la sous-tendent sont les témoins de cette conception partagée, et au lieu d'affiner la précision des cartes géographiques, selon une métaphore qui m'est chère, on s'assure que chacun connaît bien la destination, a envie d'y parvenir et possède une excellente boussole. C'est dans cette tension permanente entre le court terme et le long terme, entre la nécessaire flexibilité du quotidien et la ferme détermination d'une intention stratégique future que la vision trouve sa place : elle est un lien entre l'esprit et l'acte.

La vision est donc une dynamique vivante qui permet à une entreprise de prendre conscience de sa raison d'être, de ses désirs, de sa soif de réalisation, de ses forces et faiblesses mais aussi des chemins qui lui permettront d'atteindre, dans les nombreux domaines de son quotidien, les standards d'excellence qu'elle vise. C'est un exercice de prise de conscience de la réelle contribution que l'entreprise veut apporter dans le monde socio ou socio-économique où elle se trouve. C'est un processus de découverte et d'affirmation de son identité qui constitue une réponse avancée et très puissante au souci de planification stratégique qui anime tout dirigeant.

La vision conçue comme un rêve collectif crée un profond attachement de tous à la fois à la réalisation concrète de la vision et à l'entreprise. Cette double motivation devient alors la meilleure graine de performance au sein de l'ensemble de l'organisation.

Le travail de vision prend du temps et doit se préparer. Il invite à explorer les questions les plus fondamentales pour le futur de l'entreprise :

- Qui sommes-nous aujourd'hui ? Quel est notre métier ?
- Quelle image a-t-on de nous à l'extérieur ?
- Quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes ?
- Quel est le bilan de la situation actuelle en termes de risques comme d'opportunités ?
- Que se passe-t-il dans l'environnement et que s'y passera-t-il dans le futur ?
- Quelles sont les tendances susceptibles d'affecter (en positif ou négatif) notre activité à long terme ? Perçoit-on des menaces à anticiper, des positions stratégiques à explorer, des occasions à saisir ?
- Qui veut-on être et que veut-on faire à l'horizon de cinq ou dix ans ? Par quoi veut-on se distinguer ?
- Quelle est la contribution que nous souhaitons apporter d'une manière unique à nos clients, notre environnement, nos partenaires, nos usagers etc. ?
- Quelle est notre raison d'être, celle qui nous rendrait uniques si nous osions être qui nous pourrions être ?
- Que faut-il changer, faire évoluer, transformer pour se rapprocher de cette vision ?

Et ainsi de suite.

Ce ne sont pas des petites questions auxquelles on peut répondre entre deux portes. Elles nécessitent du temps, un espace sécurisant, un profond climat de confiance entre les salariés de l'entreprise et leurs dirigeants et un désir réel de repenser et « réimaginer » ensemble l'entreprise. De même que les salariés ne peuvent simuler leur implication dans un tel processus, les dirigeants ne peuvent feindre d'être ouverts aux apports du groupe dans l'élaboration du futur de l'entreprise.

Le travail de vision n'élimine pas le rôle du leader, mais il modifie l'image traditionnelle que l'on se fait de lui. Au lieu de tout porter sur ses épaules, le leader procure au groupe qui va élaborer la vision avec lui un cadre stratégique, une pré-réflexion qui donne le ton et inspire le

travail collectif. Il s'entraîne à partager son pouvoir, ses connaissances, ses privilèges, à voir ce qu'il y a d'intéressant dans les idées des autres, à mettre en évidence les aspects les plus positifs de la personnalité de ses collaborateurs.

Qu'on le veuille ou non, bien voir le futur oblige à se transformer.

On n'aura pas une entreprise créative si l'on aime le contrôle, on ne favorisera pas la prise d'initiative et l'esprit entrepreneur parmi ses managers si l'on affectionne le pouvoir, on ne suscitera pas la coopération entre les services si l'on privilégie ses propres enjeux et l'entreprise dédaignera allégrement les clients si l'on dédaigne ses salariés.

La vision est un exercice d'intégrité et de sincérité, un profond voyage à la recherche de son identité et des relations structurantes. Or, l'identité n'est pas un acquis, mais une construction qui se fait en permanence au travers des actes de son quotidien. Paradoxalement, l'identité d'une entreprise, comme celle d'un individu, est d'autant plus solide et durable qu'on accepte de la remettre en question pour mieux la réinventer.

Dépassement de soi et soif de sens investissent ainsi l'entreprise par le biais de la vision, dont ils sont le formidable moteur. La vision incite en effet les hommes à se surpasser et à apporter leur contribution personnelle à quelque chose qui vaut la peine et qui suscite en eux l'adhésion et la fierté. Là réside la force de la vision partagée qui, dans un monde devenu très complexe, donne moins à voir qu'à vouloir.

Pascale MASSIOS

Coach - Team builder - Thérapeute

pascalemassios@gmail.com

Témoignages :

Une PME industrielle :

« ... Cette journée d'intelligence collective a été vécue comme une bulle d'oxygène. L'action a débuté avec un processus collaboratif, un Forum Ouvert, qui a permis les échanges entre les différents niveaux hiérarchiques, a délié la parole, ouvert des perspectives pour les managers et permis d'entreprendre le chantier sur les valeurs et les comportements managériaux par l'ensemble des managers et le comité de direction... »

Un département R.H. :

« ... Ce travail d'élaboration collective de vision a permis de repositionner le département dans un rôle support et de conseil interne, nettement plus motivant pour tous les métiers RH et plus utile à l'ensemble de l'organisation... »

Des ingénieurs dans une organisation en silos :

« ... Nous avons vécu l'expérience d'un Forum Ouvert sur deux jours. Dix ateliers ont été réalisés, générés et auto-organisés par les collaborateurs eux-mêmes pour travailler autour des nouveaux principes managériaux intégrant des outils collaboratifs... »