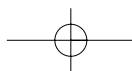


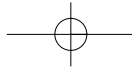
LES APPROCHES PAR LA VISION PARTAGÉE

*Pierre BARRERE*¹

L'approche par la vision partagée peut se dérouler en quatre étapes. Elle commence par la rencontre entre un Dirigeant et un Coach. C'est le début d'un certain nombre d'interventions, d'échanges, de partages. Tout au long de cette première étape, une démarche constructiviste de la part de l'accompagnant vis-à-vis de son client permet le renforcement relationnel jusqu'à ce que nous appelons « l'alliance ». Ce passage conditionne la réussite du processus « vision partagée ». Au cours de ces rencontres va émerger ou se consolider, pour le dirigeant, l'engagement d'accompagner le changement et non de le subir, de devenir une force de proposition. La deuxième étape passe par la rencontre avec le Comité de Direction (Codir) ou l'équipe. Elle n'est pas anodine. Elle doit être aussi bien préparée que celle du dirigeant car les enjeux deviennent multiples et les positions de chacun sont souvent différentes. Il est fondamental que le dirigeant et l'équipe dirigeante soient co-solidaires dans la démarche, dans sa mise en place et dans son suivi. Un travail en parallèle avec le Conseil d'administration est souhaitable. C'est lui qui a toute légitimité à réfléchir, proposer et être le

1. Une formation de Contrôleur de Gestion et Technique Industrielle, une création d'entreprise, plusieurs postes de Direction, Associé senior dans un cabinet conseil auprès des Entreprises, Collectivités locales et territoriales, Consultant en France et à l'international, telle est la première partie professionnelle de Pierre BARRERE. Depuis douze ans environ, l'accompagnement des dirigeants et équipes dirigeantes sur le territoire national, la mise en place de la vision partagée pour l'accompagnement du changement dans les Entreprises et cela avec le dirigeant ou l'équipe dirigeante ou encore une partie du personnel de l'entreprise, des formations spécifiques pour les Managers-ressources et les futurs Coachs, le rôle de superviseur auprès des Coachs et professionnels, quelques interventions en Université ou Grandes écoles. Tel pourrait être le résumé de sa deuxième partie professionnelle.





garant des principes fondamentaux de la vision partagée. Au cours de la troisième étape il peut y avoir continuité dans la participation à l'élaboration de la vision avec tout ou partie du reste de l'entreprise, ou bien le début de son déploiement. Enfin, l'étape finale, correspond au « faire-vivre » de la vision partagée. L'accompagnant s'efface progressivement pour laisser place aux actions de l'ensemble des personnes composant l'organisation. Le personnel de l'entreprise par des adaptations successives, des essais et ajustements, co-élabore, à son niveau, les actions opérationnelles, le suivi et le contrôle. C'est vers l'organisation interne puis ses clients, ses fournisseurs, la société civile qu'il se tournera progressivement pour œuvrer dans ce qui lui paraît l'essentiel.

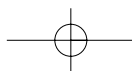
Ce travail est indissociable d'une certaine durée, car il est soumis aux aléas émotionnels, aux joies et aux désillusions de ceux qui découvrent ce qui sépare les objectifs de leurs réalisations, ceux qui veulent tout, tout de suite. Il se traduit par des champs d'expériences partagées, des ouvertures possibles et des prises de conscience pour une majorité de personnes. Ces prises de conscience se manifestent par la responsabilisation de chacun comme véritable acteur dans la construction collective.

ORIGINES ET DÉFINITIONS DE LA VISION PARTAGÉE

Tout d'abord, il importe de décrire les partis pris éthiques de l'auteur lesquels servent de fondement à « l'approche vision partagée ». Ils sont au nombre de sept :

1 – Le bien être, des individus passe par des activités telles qu'apprendre, transmettre, aider les autres, se connaître, être créatif.

2 – Les groupes réussissent généralement mieux que les plus compétents de leurs membres. Chaque individu est unique, différent mais en même temps interdépendant. S'il est suffisamment autonome, il va enrichir le groupe de ses apports. La richesse du désaccord, celle de la divergence d'opinion ou encore celle de la confrontation quelquefois sévère, vaut parfois mieux que la recherche d'un consensus qui devient « mou » et qui se concrétise souvent par un résultat minimaliste. L'entreprise, cette entité informelle, dépend de chacune des personnes qui la compose, qui y participe par sa propre pensée, ses propres intentions et finalement ses propres actes. Truisme théorique, cette remarque peut constituer un véri-



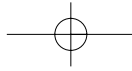


table défi sur le terrain, du moins pour certains managers du fait de leur méconnaissance sur ce point.

3 – Les organisations qui perdurent répondent à 3 conditions :

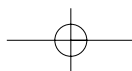
Elles ont en premier une idée forte et la maintiennent avec exigence et rigueur ; Il y a, en second, une action véritable sur l'organisation à travers des dispositifs : Nous les retrouvons sous forme d'accompagnements, d'indicateurs adaptés, d'outils, de procédures... Enfin, la troisième condition se situe dans l'appropriation de la politique et de la stratégie avec et par les acteurs du terrain : l'idée n'est plus d'aller simplement du global au local mais d'aller du local au global.

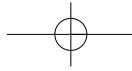
4 – L'évolution de l'entreprise est intimement liée au développement des individus qui la composent, au positionnement de l'individu vis-à-vis de lui-même, vis-à-vis du collectif et fondamentalement aux flux homéostatiques entre tous les acteurs qu'ils soient internes ou externes.

5 – Le modèle mécaniste doit faire place au modèle organique, du vivant. Dans celui-ci l'individu est toujours acteur c'est-à-dire producteur pour partie de sa propre situation de travail. Il a une partie du pouvoir, ne serait-ce que de choisir au quotidien de faire juste ce qui lui est demandé ou bien de trouver une motivation pour s'engager beaucoup plus. Morin (2004) parle des salariés comme les acteurs du changement. Il s'agit d'approches fondées sur l'existant, les ressources de l'individu et du groupe (MINTZBERG, 1994 ; HAMEL et PRAHALAD, 1995), sur la logique d'apprentissage inductive (ARGYRIS, 1995), sur la créativité et la vision partagée.

6 – Les changements importants caractérisés éventuellement par des ruptures, peuvent entraîner, avant de créer de la valeur, des effets inverses non négligeables tout au long de la chaîne (SCHUMPETER, 1942). Il est important de vérifier ou connaître ce point de vue sinon on court le risque de ne voir que les effets déstabilisants. Par exemple le choix d'abandonner un produit ou service parce qu'il n'est pas en cohérence avec la vision peut entraîner un mécontentement de clients, une chute du Chiffre d'affaires sur ce secteur de marché, une démobilisation de certains partenaires, pendant un certain temps.

7 – Le cerveau humain cherche en permanence à donner un sens au futur. La conséquence de ce principe sur la vision, comme un des à-venirs anticipés, offre à l'acteur salarié et à l'organisation, un cadre de référence positif sur lequel il s'appuie pour envisager et construire leur futur.





Quelle est l'origine de l'utilisation du mot vision dans le management ?

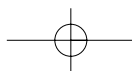
Le mot vision est utilisé au début du xx^e siècle par l'école Autrichienne de Management. Elle considère que l'action ne peut pas être que rationnelle. Cette école s'accorde avec une vision du monde propre à chaque individu. Or chacun d'eux à une vision partielle de la réalité. C'est donc la combinaison multiple des visions irréductibles de chacun qui donne sens et qui construit la vision dans le système Organisation. Les visions opérationnelles, locales sont différentes de la vision stratégique, de la vision globale mais s'enrichissent harmonieusement par convergence et cohérence comme des poupées gigognes. Dans la logique systémique seule la vision du niveau d'ordre inférieur agit sur celle du niveau qui lui est supérieur et non l'inverse, l'interaction se construisant par la suite.

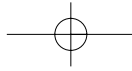
Par ailleurs, l'école Autrichienne de Management écarte la centration sur l'objectif par la conquête du Leadership, au profit d'une idéologie : L'organisation ne se résume pas simplement à l'optimisation de processus opérationnels. Il est nécessaire qu'il y ait quelque chose de vrai qui en vaille la peine, quelque chose qui donne du Sens.

Certes, certains théoriciens sont d'accord pour dire que l'homme est omniprésent et le sera de plus en plus. Mais ils tentent comme MASLOW (1968), MACGREGOR (1960), MINTZBERG (1986) et d'autres de rationaliser le travail de l'homme pour mieux l'utiliser.

Par la suite la mondialisation met en avant la notion de culture à côté de la notion de qualité totale ; La vision est liée à la pérennité d'une entreprise, à l'esprit d'équipe, aux valeurs partagées, au projet commun, aux cercles de qualité. COLLINS et PORRAS notent dans un mémorable article écrit dans la revue Harvard Business Review (1996) que c'est l'importance des valeurs plus particulièrement éthiques qui construisent une entreprise performante. La vision est la clé du succès des organisations « creating a vision is the key to organizational success » dit LATHAM (1995) dans un article pour la revue Quality Progress. Le professeur Michel de l'université de Saint-Étienne (Sciences de la communication, 1988) parle de visionning à partir d'une approche duale entre un pôle de distanciation et un pôle d'identification.

Dès lors que ces hypothèses considèrent l'être humain comme le point central de toute action et de fait comme responsable engagé en tant qu'acteur du changement, comment peut-on parler de changement si les pro-





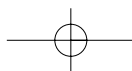
cessus dans l'organisation ne sont pas ou peu modifiés ? si le système « entreprise » n'est pas envisagé dans sa globalité ? si l'acceptation de la notion d'impermanence, d'interdépendance ne sont pas pris en compte au quotidien ?

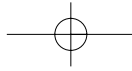
L'expérience montre qu'il n'est pas possible de gérer dans la complexité avec des concepts, théories, méthodes du monde du compliqué. La vision partagée est une nouvelle attitude et un nouvel état d'esprit pour aborder le monde du complexe.

La définition de la « vision partagée »

La définition de la vision partagée s'appuie sur celle de l'accompagnement du changement, lequel est un processus complexe qui dépend du passé et qui s'ouvre sur l'avenir où l'acceptation du changement est aussi importante que le changement lui-même. WATZLAWICK aux éditions le Seuil (1975) propose deux types de changement : dans le premier type le système part de là où il est et réalise progressivement des améliorations. C'est la démarche « mieux faire ce que l'on fait ». C'est la logique de planification. Il y a toutefois un risque qui est finalement de ne pas vraiment changer ou de ne pas rentrer dans la complexité comme indiqué précédemment. L'autre type de changement permet de devenir différent. Il introduit de nouveaux paradigmes, de nouvelles croyances. Il est partagé avec chaque acteur, selon les modalités qui conviennent. L'accompagnement du changement ne s'envisage que d'une manière globale. Cela signifie concrètement que son effet intervient au niveau de l'individu, du groupe, des logiques, des processus et de l'organisation au-delà même du sous-système étudié, que nous le voulions ou non. La vision partagée répond à ce principe. Les actions sont idéalement entreprises quasi simultanément auprès de l'individu, des équipes, des processus pour arriver à l'entreprise apprenante et au développement de l'organisation « Organization Development ».

Dans ce cadre, la vision permet à une équipe ou aux membres d'une organisation de « tenir » ensemble, de se reconnaître, de se développer à travers des relations malgré « les coups de vent » qui surgissent en interne et en externe. La vision est une dynamique de vie. Elle est organique et itérative. Elle concerne plus l'orientation donnée, le chemin à prendre, le climat à créer que le but à atteindre. Elle exprime une volonté d'aller vers un certain futur. Elle est prospective et donc créative : loin d'aboutir à des certitudes elle dessine la pluralité des possibles. C'est plus et en même





temps moins qu'une solution : Plus parce qu'on pose un acte qui permet de changer, moins parce qu'elle accepte un manque de précision, de contenu que les directions opérationnelles combleront au quotidien.

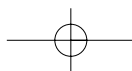
Souvent, c'est ici que les incompréhensions peuvent surgir car les managers sont formés sur le terrain ou dans des écoles où l'on prône la logique, le mécanique, le cartésien, le prévisible, le matriciel. Les dirigeants sont dans la nécessité de réinventer d'autres paradigmes pour sortir de la logique linéaire. D'ailleurs, de nouvelles théories managériales apparaissent ou réapparaissent. Il ne s'agit pas toujours d'effet de mode mais d'un retour ou d'une vérification par l'expérience de modèles utilisables dans la logique du complexe. Les nouvelles avancées scientifiques telles que les neurosciences nous montrent également d'autres possibles avec les approches cognitives et socio-cognitives entre autres. Il est donc important de préparer tous les acteurs de l'entreprise y compris les décisionnaires principaux. Pour ces derniers, par exemple, le risque serait de considérer que la vision exprimée par le monde des opérationnels ne soit pas une vision, d'abord parce que les opérationnels n'ont pas tous les éléments pour évaluer la situation et ensuite parce que cela correspond à leurs yeux plus à des doléances, à des aménagements, ou à des demandes concrètes. Ils resteraient alors dans leur logique de niveau 3 ou 4 d'ordre stratégique ou politique (GENELOT, LEMOIGNE, 1997).

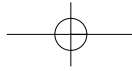
QUESTIONS SUR LA VISION PARTAGÉE

À quoi sert-elle ?

L'utilité de la vision partagée à travers son processus créatif et sa façon d'envisager l'instant présent tout en étant disponible pour le futur, n'est plus à démontrer pour ceux qui ont vécu sa mise en place. Elle n'est plus à démontrer même si elle se heurte quelquefois à des freins et à une inertie au changement. La vision comme processus dynamique intervient à 3 niveaux : l'imaginaire, position la plus délicate à développer dans certaines entreprises et pourtant la plus importante, le symbolique à travers l'ensemble des écrits et oraux, et le réel par l'action : que nous dit le réel ? Sommes-nous en phase avec le réel ?

Alors, à quoi sert la vision ? Elle montre un cap, une direction, des objectifs. Prioritairement elle donne une signification à ce qui est fait, c'est-à-dire



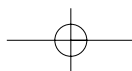


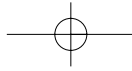
donne du sens et une finalité aux actes posés. Elle crée une motivation profonde. Elle procure une grande capacité à s'adapter pour pérenniser l'entreprise et de ce fait accompagner le changement et non le subir. Elle est fédératrice des différents courants et stades d'évolution dans et hors de l'entreprise. Elle offre de nouvelles trajectoires incluant de nouvelles compétences, organisations, produits et services, comportements et concepts. Plus fondamentalement elle permet de sortir d'une croyance à un déterminisme externe et concurrentiel.

Qu'est-ce qu'elle est ?

Elle est analytique et organisée mais en même temps intuitive, qualitative et donc acceptée comme subjective. Par sa capacité à responsabiliser les individus elle permet à ceux-ci d'être tous des promoteurs. Elle positionne les individus comme des leaders et fait passer l'équipe d'une collection d'individus à une équipe performante. J.C COLLINS, dans son livre « De la performance à l'excellence » (2003) page 13, a constaté que les dirigeants de l'excellence commencent à « faire monter dans l'autobus, les collaborateurs qui leur étaient nécessaires ». Au-delà de la compétence des collaborateurs, cela rejoint la notion d'acteur ayant une partie du pouvoir et donc étant une force de proposition positive. Dans ce cas, ces derniers sont motivés en parité. *A contrario* si le responsable hiérarchique veut conserver seul le pouvoir il « s'use » et « use » ses collaborateurs.

La vision partagée constitue ainsi une appropriation et un partage de la stratégie par chacun, depuis l'opérationnel jusqu'au décisionnaire principal. Le principe de subsidiarité est un rappel pour montrer que toute personne intervient dans son niveau d'ordre, de compétence et de responsabilité. Ensuite, la vision partagée constitue une manière de faire vivre des rites, des histoires, des aventures, des tours de main, des images au quotidien. Sociologiquement nous voyons qu'un groupe vit à travers ses différentes représentations non inscrites sur des organigrammes ou procédures. La vision partagée constitue aussi un passage voire une rupture pour s'adapter et faire monter en puissance l'individu, le groupe et l'entreprise. Étant en perpétuelle adaptation par confrontation au réel, la vision envisage des passages quelquefois radicaux en permettant à chacun d'y trouver son compte. La vision partagée permet enfin un aller et retour constant entre le court terme et le long terme. C'est un véritable processus itératif et en spirale : sur le court terme afin de se confronter au réel en vérifiant





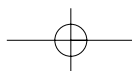
les résultats au quotidien, par exemple, par l'amélioration des conditions de travail. Au long terme afin d'atteindre le changement du type 2 de (WATZLAWICK, 1975) sur les attitudes et croyances.

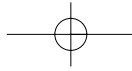
La vision partagée se caractérise par son processus. Le « processus vision » est une démarche, une manière de faire, que s'approprie l'ensemble des acteurs. Il donne sens et force à l'accompagnement du changement.

Qu'est-ce qu'elle n'est pas ?

L'expérience des missions atteste ce que dit entre autre LE SAGET (1994) et d'autres professionnels à savoir que la vision n'est pas :

- Intellectuelle seulement ou émotionnelle seulement. Effectivement pour être pérenne, la motivation n'existe que si elle est continuellement vécue en même temps dans la dimension cognitive, du cœur et du sens.
- Construite par le leader ou un petit groupe. Nous verrons que la vision peut s'exprimer uniquement par celle de son leader : « I have a dream ». Quelquefois elle est exprimée par 2 à 3 personnes ou une équipe dirigeante de 7/8 personnes. Malheureusement, pour des raisons d'incompréhension, de volonté ou de budget, la vision partagée s'arrête souvent à ce niveau. Elle est ensuite proposée à l'ensemble de l'entreprise par les voies hiérarchiques habituelles. Ces solutions sont certes toujours plus intéressantes que de ne rien faire si elles sont bien comprises. Pourtant elles ne se seront pas confrontées aux autres visions opérationnelles, stratégiques, politiques, vues par une communauté d'individus, un réseau, etc.
- Sans évolution immédiate sur le terrain. Nous ne le redirons jamais assez. Ce n'est pas dans 1, 2 ou 5 ans qu'il y a une évolution visible, si petite soit-elle. C'est tout de suite. Il y a un bénéfice immédiat pour les acteurs et surtout les opérationnels. Cela passe souvent par quelque chose de très simple de l'ordre d'une facilité opérationnelle. Exemple le réaménagement des places d'un parking ou son éclairage, la facilité d'accéder à certains documents dans l'ordinateur par un type de public, la possibilité de se réunir pour réfléchir à une amélioration transversale de flux de courrier, trouver des solutions concrètes pour cultiver la mobilité interne, etc. La mise en pratique sur le terrain permet aux acteurs de passer de l'implicite à l'explicite et à l'action pour un projet global et commun.





- Réalisée à « marche forcée » ni instrumentalisée. Tout en considérant que des étapes se suivent à un certain rythme pour éviter des confusions, des interprétations, des rumeurs, la vision partagée a besoin de « laisser du temps au temps ». Le sens est fédérateur principal et non négociable. Son appropriation ne peut se faire qu'au rythme de chacun. De plus la vision se construit « chemin faisant » en étant prête à accueillir ce qui se présente pour éventuellement l'intégrer. C'est une course de fond plutôt qu'une course de vitesse.
- Avec un attachement seulement à l'entreprise ou au leader aux dépens de l'individu lui-même. L'individu trouve dans la vision partagée un intérêt pour son parcours professionnel relié à son parcours personnel. Ainsi il deviendra plus autonome. Si ce n'est pas le cas, il ne sera pas nécessairement tranquille : à un moment ou à un autre il sera affecté par les perturbations qui pourront se présenter.
- Confondue avec la stratégie. La tentation consiste à s'arrêter effectivement sur celle-ci et dérouler des plans d'actions pour les opérationnels.

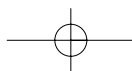
Pour nous, la stratégie et la vision sont de deux ordres différents : la première, bien qu'employée dans la vision, fait partie du monde du compliqué, alors que la seconde, est dans le monde du complexe, la première agit en gestion planifiée et de cible et la seconde par processus ; la première engage la tête alors que la seconde engage également le cœur, l'affect et l'esprit ; la première permet la cohésion d'équipe alors que la seconde permet en plus, la cohérence, l'alignement global, le sens. La première enfin agit par effort ponctuel souvent correctif et curatif, la seconde sur le pourquoi et le pour-quoi, sur l'effort permanent, par doses homéopathiques, à petits pas, souvent en préventif.

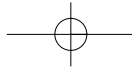
LA CONSTRUCTION DE LA VISION

La typologie de Doyle

Michaël DOYLE (1992) propose une typologie qui classe l'approche vision en 5 étoiles allant de la moins élaborée à la vision partagée. Nous verrons ultérieurement que selon le contrat élaboré avec le mandataire la mise en place de la vision se situe dans une de ces 5 alternatives.

L'étoile 1 correspond à la vision impulsée par le Dirigeant. L'étoile 2 correspond à la vision impulsée par le dirigeant avec la participation du Codir





éventuellement élargi. Le dirigeant initie dans l'étoile 3 la démarche avec une idée sur le futur de l'entreprise mais il fait participer ses collaborateurs et éventuellement l'encadrement. Ce n'est plus lui qui apporte la vision. À partir de l'étoile 4 le visionning apparaît. Nous le verrons en détail un peu plus loin. Le travail se fait avec le dirigeant et les collaborateurs jusqu'au plan d'action. Enfin, l'étoile 5 inclut tous les partenaires internes et externes à l'entreprise. Pour chaque étoile il y a ensuite le déploiement vers l'ensemble du personnel et des partenaires qui n'ont pas participé à l'élaboration de la vision. La participation peut se faire quelquefois en quelques heures, quelques réunions, 2 ou 3 séminaires. D'autres fois le travail se réalise progressivement et est étalé sur 1 an à 2 ans environ. En effet, il est important pour éviter des « fuites mal comprises », des bruits de couloir, des interprétations, des malentendus de faire en sorte que la participation élargie au-delà du CODIR et le déploiement soient planifiées dans un temps relativement court et accompagné d'une communication correspondante.

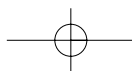
Nous parlons de l'élaboration de la vision et du déploiement et non pas de la mise en place et du suivi, ces derniers s'auto-génèrent pour arriver à l'entreprise apprenante (learning organisation) après 3 à 5 ans selon la situation à l'origine, le degré d'appropriation des personnes et l'évolution de l'environnement.

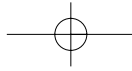
Le processus-vision se décline en 7 éléments : élaboration, déploiement, accompagnement, exemplarité, cohérence, contingence et convergence. LENHARDT et GODARD (1999) proposent les quatre premiers plus l'alignement.

L'élaboration de la vision se réalise par une ou plusieurs personnes y compris le Conseil d'administration.

Ensuite il y a la phase *déploiement* laquelle s'étend théoriquement à l'ensemble du personnel y compris les acteurs externes à l'entreprise tels que les fournisseurs, les clients, les institutions réglementaires, les syndicats, les organismes environnementaux.

L'accompagnement ramène à la posture de Coach et à cette démarche du vivant, de l'organique qui demande un réajustement de tous les instants, un positionnement d'éveil de tous les acteurs. L'accompagnement génère l'aide de l'autre vers l'autre, les autres, l'aide pour développer dans la continuité le potentiel de chacun et du collectif, l'aide pour accomplir la tâche ou la mission qui leur est impartie.





L'exemplarité dans la durée passe par celle des dirigeants principaux et des responsables quel que soit le niveau hiérarchique. Elle se traduit par l'application de principes de management dans le temps et cela avec rigueur.

La *contingence* réfute qu'il existerait la meilleure organisation (one best way) vers laquelle tendre. Elle demande une focalisation sur la cartographie de la situation avant de chercher des solutions. La performance de l'organisation est aussi fonction de l'environnement et donc d'une meilleure adéquation avec lui.

La *convergence*, comme son nom l'indique, ramène les services, entités, équipes, projets locaux, vers le même objectif de la vision globale déclinée dans sa stratégie et ses plans d'actions.

Enfin, la *cohérence* : celle-ci crée un lien, une ligne directrice entre les micro managements de terrain et les macro managements. Elle entraîne le rejet, ou le décalage de certains projets, procédures et processus qui ne correspondent pas à la vision. Elle reflète un accord sur les finalités. Si nous prenons l'exemple des dirigeants de Nokia ceux-ci ont formulé les grandes lignes de la vision globale, inflexibles sur les valeurs fortes. Ils ont été très attentifs pour développer et renforcer leur culture laissant à l'appréciation des équipes opérationnelles un ensemble de micro-décisions qui mises bout à bout constituent la stratégie de la firme dans le reflet de la vision globale. À l'époque de ce travail sur les valeurs, Nokia avait une croissance de 30 % par an.

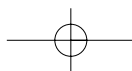
Mise en place du processus-vision : 3 possibilités d'interventions

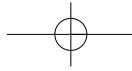
Les différentes missions de l'auteur sont présentées, pour plus de clarté, à travers 3 façons d'envisager la mise en place de la vision partagée. Quelquefois elles correspondent à des variantes de ces trois possibilités.

La première possibilité est tirée de la méthode Michaël DOYLE. Elle s'échelonne sur 2 à 3 ans environ.

Michaël DOYLE parle « d'un profond voyage », celui-ci se déroulant en 4 parties : la préparation ou élaboration, le voyage « visionning » et le retour, la mise en place, et pour finir la diffusion ou déploiement avec la nécessaire appropriation.

La préparation, la plus objective possible, plus ou moins approfondie, fait le bilan de l'entreprise avec ses atouts et faiblesses. Ensuite en remontant





dans le temps, elle permet de prendre plaisir à retrouver et retracer l'histoire quelquefois très ancienne qui a orienté l'entreprise ou l'organisation vers ce qu'elle est aujourd'hui, ce qui fait sa culture. Le dernier élément de la préparation envoie vers le futur pour y découvrir les grandes tendances de l'environnement, les évolutions du marché afin d'en dégager les freins et les menaces, les risques et les opportunités. C'est grâce à cette cartographie tracée avec le plus de réalisme possible que le saut dans le visionning sera efficace.

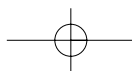
Précisons qu'il ne s'agit pas de vouloir tenter une comparaison par exemple par rapport à la concurrence ou les tendances pour s'en rapprocher ou les imiter. Nous verrons ultérieurement que la vision partagée se construit de l'intérieur de l'organisation à partir de ce qu'elle est, pour créer de nouvelles trajectoires. Le visionning est suivi de la partie retour, puis par la définition d'une stratégie globale et des stratégies locales avec un zoom sur les obstacles possibles.

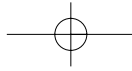
La mise en place après le voyage se caractérise par l'architecture du changement à travers les lignes de conduite à adopter, les différents plans d'action et projets d'améliorations, les objectifs à préciser clairement et les différents plans d'actions détaillés.

Le processus vision se nourrit enfin par le déploiement vers l'ensemble des acteurs. La communication de la vision s'entretient au quotidien par divers canaux adéquats. Pour le mieux il ne s'agit pas d'une information descendante mais d'une véritable diffusion/appropriation, d'un échange permettant les ajustements éventuels selon les observations des publics. Cette appropriation se vérifie concrètement par les acteurs eux-mêmes dans chaque sous-système grâce à une démarche de « contribution ».

De la vision processus à l'entreprise apprenante

La vision processus pourrait s'arrêter là. Mais ce serait oublier que la vision partagée accompagne le changement. C'est un état d'esprit, et des prises de conscience. Qui dit plan d'actions, dit, dans la vision partagée, mouvement continu impulsé par tous. Ainsi la perpétuation de l'action se vérifie par des projets d'amélioration ou domaines d'action puis des chantiers d'applications concrètes. Fondamentalement la vision processus s'appuie sur les compétences-clés, les « méta métiers » de l'entreprise et sa capacité organisationnelle à gérer, développer et déployer.





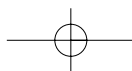
Le visionning

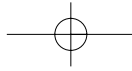
Nous ajustons toujours nos interventions en fonction de la situation d'origine, le contexte et la volonté des personnes participant au projet vision. En revanche, 2 parties sont conservées quasi systématiquement : le visionning proprement dit et un complément qui s'y rattache par le sens, à savoir les composantes de la vision. S'agissant du visionning, cette étape est très souvent une découverte. C'est un révélateur de la capacité du système et donc des personnes qui en font partie, à innover, inventer, sortir des habitudes, changer de point de vue, s'ouvrir sur des possibles jamais autorisés auparavant, se réjouir, prendre plaisir. « Une vision permet de révéler le rêve d'une communauté de travail et de l'exprimer sous la forme d'un futur idéal désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voit tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation » (Michaël DOYLE dans le livre de M. LE SAGET. Le Manager intuitif 1994 p. 79). Le visionning est une méthode différente de la planification. Ici nous n'imaginons pas le futur, nous y sommes. Notre organisation est là avec sa structure, ses clients, ses partenaires, son mode de fonctionnement. L'énorme avantage du visionning est d'accepter quelquefois l'inimaginable « Nous sommes les leaders sur le marché Européen alors que nous n'étions que huitième il y a 3 ans... ». Ce voyage devient un processus créatif. Par ce fait, le retour du voyage répondra aux questions suivantes : Quel chemin avons-nous parcouru pour être là (5 ans après) et comment ? EASTMAN CHEMICAL en 1995 faisait un Chiffre d'affaires (CA) de 3 milliards de dollars avant de sortir du giron de Kodak. Ils ont imaginé avoir en 2000 un CA de 20 milliards de dollars. La question qu'ils se sont posée alors était la suivante : puisque nous sommes arrivés à ce CA en 2005, comment avons-nous fait en 1996, 1997, 1998 et 1999 ?

Les composantes de la vision

Cette partie est quelquefois abordée séparément du visionning. Si elle est abordée sans lui, il est recommandé de faire un travail préalable de créativité pour amener les personnes à porter un autre regard sur eux et sur l'entreprise, en essayant de se dégager du quotidien et du concret.

LENHARDT et GODARD (1999) présentent la vision en 6 éléments : la vocation, les valeurs, l'ambition, les principes de management, les priorités stratégiques et les plan d'action. L'auteur rajoute l'image et traite à part les priorités stratégiques et les plans d'action.





Les 4 premières composantes ci-dessous, dont l'image, sont très souvent peu exprimées et pas opérationnelles.

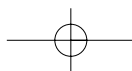
La vocation-mission : quelle est la raison d'être de l'entreprise ? Que voulons-nous faire du monde et où voulons-nous aller ? « Les intentions des hommes, telles qu'elles se concrétisent dans leurs actes, ne découlent pas de leurs connaissances mais de leurs désirs » (LEIBOWITZ, 1997). Cette réflexion sera complétée par les précisions sur les produits/activités/marchés. C'est ce qui modélise la façon unique d'accomplir son ou ses métiers. Il est important de ne pas la confondre avec le cœur de métier.

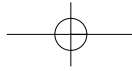
ALTRAN TECHNOLOGIES définit sa vocation comme « le conseil en innovation à forte valeur technologique ». FRIEDLANDER, son Directeur Général indiquait « c'est la façon la plus complète de nous décrire. C'est tout ce qui permet aux industriels qui sont nos clients de gagner en compétitivité à travers la technologie ».

Les valeurs : elles sont les principes directeurs non négociables liés à la culture de l'organisation et qui nous servent à mesurer la pertinence de nos choix. GENERAL ELECTRIC évaluait ses cadres en tenant compte d'une part des résultats obtenus mais en même temps du respect des valeurs. Les valeurs sont pérennes. La difficulté de compréhension entre individus réside dans le fait que chaque personne a ses propres valeurs. Les valeurs confortent l'engagement, les contributions individuelles, le travail en équipe et la prise de risque. Les valeurs de l'entreprise s'exportent vers les clients. Lors d'un recrutement elles servent de référentiel.

L'image : quelle est l'image de l'unité ? De l'entreprise ? Quelle est la perception de l'entreprise par les autres ? L'image est déclinée dans la promesse de valeur de service sous forme d'engagement global.

L'ambition, première action opérante : elle résume un nombre de priorités stratégiques liées au rêve, à la passion exprimée (meilleur au monde dans son domaine, dans sa zone d'influence, rentabilité en espérance de gain et pas forcément de profit). BRITISH AIRWAYS a voulu être « la première compagnie que le monde préfère » à une époque où de toute évidence elle figurait parmi les moins aimées. DUPONT affichait sa volonté d'être la branche fibre la meilleure du monde à tous égards. C'est un défi à relever, significatif, jamais petit, un but à atteindre concret, vérifiable et mesurable.



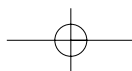


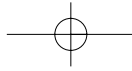
L'ambition suffisamment grande, d'où son nom, est un stimulant fort pour créer la motivation des personnes. Cette motivation va permettre de maximiser et mutualiser l'effort pour réduire l'écart entre celle-ci et la situation actuelle. L'ambition est toujours quantifiée.

Les Principes de Management, deuxième action opérante : Ils sont observables et évaluables à tout moment. Ils traduisent les valeurs au quotidien. Ils se présentent sous forme d'engagement du Manager, une dizaine environ, vis-à-vis de lui, de ses collaborateurs, des autres. C'est un véritable « carton vert » s'ils sont confirmés par les collaborateurs et le responsable hiérarchique supérieur.

La deuxième possibilité d'intervention pour une mission très limitée : Elle est mise en place en 4 heures ou 2 jours. Compte tenu du temps passé, les résultats sont à l'aune de la relative distanciation par rapport au quotidien, la réflexion, puis l'appropriation correspondante. Cette alternative n'est pas à comparer à la précédente. Elle est toutefois une manière efficace de prise de conscience. Elle oriente vers l'action. Le travail s'effectue en répondant à 6 questions : les quatre premières mettent les participants en parité avec le dirigeant. Sans doute pour la première fois et posément ceux-ci s'expriment sur les orientations politiques et les enjeux en se plaçant en position de Leader principal. Cette position les met en responsabilité. La 5^e et la 6^e question les ramènent à leur rôle et fonction proprement dite.

1. Vous êtes dans 5 ans : Comment est votre entreprise ? (Leadership, équipes, produits, techniques, économique, social, concurrents, environnement, organisation...)
2. À partir des réponses à la première question, comment voyez-vous votre entreprise à 1 an ?
3. Quels sont les principaux enjeux internes et externes ?
4. Les Forces/faiblesses, Menaces/opportunités ?
5. Quelles sont vos préconisations ?
6. Quelle est la contribution du service, de l'équipe et votre contribution personnelle ? En ce qui concerne la contribution du service, de l'équipe, qu'est-ce que vous gardez, qu'est-ce que vous recevez et donnez et qu'est-ce que vous souhaiteriez recevoir et donner en plus ? En ce qui concerne votre contribution personnelle qu'est-ce qui est en vous, que vous laissez à l'extérieur de l'entreprise et que vous souhaiteriez introduire ?





Le déploiement spatio-temporel de la vision pour les 2 possibilités ci-dessus :

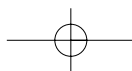
Celui-ci correspond à ce que nous avons indiqué au début à savoir un travail avec le dirigeant puis avec le Codir et si possible avec le Conseil d'administration. Ensuite il est possible de faire partager ce travail avec d'autres personnes. Il paraît objectivement difficile de le faire avec toute l'entreprise. À un moment, le déploiement proprement dit vers le reste du personnel de l'entreprise trouve sa raison d'être.

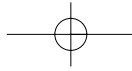
La troisième possibilité : la mise en place d'une œuvre d'art.

Elle s'appuie sur deux idées : Créer la confiance et faire confiance. Créer le contexte puis voir.

La métaphore de l'enfant qui apprend à monter à vélo nous éclaire : Nous pouvons lui apprendre grâce à notre expérience, technique, savoir, pédagogie. Au début, nous l'encourageons et le soutenons physiquement. Pourtant, en même temps, nous devons le laisser faire, le laisser « vivre sa vie ». Notre point de vue, notre manière de voir les choses, notre respiration, notre tempo, notre représentation pour monter en vélo, n'est pas la sienne. C'est son vécu, son expérience qui compte. Dit autrement, comment allier apports, procédés et en même temps réalisme sur l'utilité relative de « plaquer » des outils et méthodes ? Je renvoie à la métaphore de MARCH (j.g.), COHEN (m.d.), OLSEN (j.p.), (1972) avec le « garbage can » : il existe en tout temps et en tout lieu un ensemble de problèmes et un ensemble de solutions, imagées dans une boîte. À un moment, les conditions étant créées, un problème trouvera sa solution. Nous pouvons illustrer cette idée avec le paradoxe du coach qui accompagne et en même temps laisse faire le plus possible la personne ou l'équipe, à son rythme. Cela demande de la confiance et de l'ouverture de part et d'autre.

Cette troisième possibilité procède donc d'une démarche constructiviste s'appuyant sur le principe d'un travail inductif, à la marge, d'émergence. L'idée est de partir du concret, des faits, de la réalité du client par un état des lieux et une analyse des possibles. Cette analyse s'effectue plus précisément sur les variations, les flux, les processus, les relations, les déséquilibres, tout ce qui en général n'est pas formalisé mais qui fait l'activité de l'organisation. La modification s'effectue ostensiblement depuis ce qui est compréhensible par chaque acteur pour aller vers un véritable changement. Tout est fait pour qu'il y ait une prise de conscience, par chaque individu, à partir de la réalité du terrain. La prise de conscience de la population concernée à partir de ce qu'elle sait, ce qu'elle voit, ce qu'elle fait,

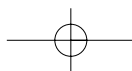




permet de se confronter progressivement à d'autres réalités, de sortir des habitudes, d'aller à la marge, de sortir de la bulle, de donner sens. L'insight, l'Euréka émergera de lui-même. Il n'y a pas lieu de créer artificiellement le contexte, sauf peut-être, « de soutenir » avec justesse, de temps en temps. Le changement sera d'autant plus fort, approprié par l'organisation, et radical, qu'il est co-construit à partir de ce que pense et sait faire l'acteur concerné. La croyance de base consiste à dire que tout groupe dans une certaine situation de sécurité, de stabilité relative, fort de ses repères, sera disponible pour, à un moment, percevoir un point de vue marginal à sa propre représentation. Ce point de vue marginal à sa propre représentation, regroupé avec d'autres, génère « cette autre bulle », ce nouveau champ, ce nouveau système, ce nouveau paradigme, la vision et donc l'adaptation à une nouvelle réalité mieux appropriée. Pour cela, il est nécessaire de se placer dans une logique d'essais et d'accepter d'investir un certain nombre de zones à la marge qui ne vont pas forcément être utiles mais serviront d'expériences. Il est utile de considérer que chaque « communauté », groupe, service, évolue à son rythme et sa manière. Le processus est accompagné en partant toujours de ce qui existe, de l'expérientiel. Ensuite, il s'agit de « laisser faire » de simplement accompagner, être ressource. Quasi naturellement des mécanismes sociaux, des regroupements de personnes, des échanges s'établissent progressivement pour mieux connaître l'autre, le comprendre, se faire comprendre, enrichir l'expérience et créer l'entreprise apprenante. Cette méthode, certes plus longue que les autres, utilise les « petits pas », la fluidité, avec à chaque fois des étincelles d'émergences et de prises de conscience qui font évoluer le système, en harmonie avec les acteurs correspondants.

CONCLUSION

Un vieil homme de Namibie disait un jour : « *Le sage s'éteint. Il ne meurt pas* » Une histoire d'homme s'arrête. Elle ne se finit pas. Une mission s'arrête, les fruits de celle-ci continuent à croître, mûrir et tomber. Dans ce monde en turbulence il est important de redonner la dignité à l'homme. Alors qu'il est question de la responsabilité sociale des entreprises, il s'agit de ne pas se méprendre ni de se donner bonne conscience. Attention à l'instrumentalisation ! L'évolution des pratiques dépasse largement le cadre étiqué de l'économie et du tout normé. Il s'agit de mettre en place une pluralité de projets véritablement mobilisateurs, concrets, porteurs de sens



en s'appuyant sur une pluralité d'acteurs dont les opérationnels dits « de base ». Alors les résultats se vérifieront par la satisfaction des clients internes et externes. La vision partagée est un des fils conducteurs, la quintessence, un des chemins. La troisième alternative, la mise en place d'une œuvre d'art est sans doute une voie à explorer.

Bibliographie

- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris InterÉditions.
- COLLINS J.C., PORRAS J.I. (1996), Harvard Business Review.
- COLLINS J.C. (2003), *De la performance à l'excellence*, Édition Village Mondial.
- DOYLE M. (1992), Séminaire *The art of Visioning*, Michaël Doyle, Président de Michaël Doyle Associates.
- GENELOT D., LEMOIGNE J.L. (1997), *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Édition INSEP.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1995), *La conquête du futur*, InterÉditions.
- LATHAM J.R. (1995), *Visioning : the concept, trilogy and process* Article dans *Quality Progress*, (American Society for Quality).
- LENHARDT V., GODARD A. (1999), *Engagements, Espoirs, Rêves*, Édition Village Mondial.
- LE SAGET M. (1994), *Le Manager intuitif*, Édition Broché.
- LEUIBOWITZ Y. (1997), *Science et Valeurs*, Éditions Desclée de Brouwer.
- MASLOW A.H. (1968), *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, 267 p.
- MARCH J.G., COHEN M.D., OLSEN J.P. (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, vol. 17, p. 1-25.
- MICHEL J.L. (1988), *Les médias et la vie sociale*. Thèse Paris 7.
- MINTZBERG H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Éd. Dunod.
- MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les Organisations*, Édition d'Organisation.
- MORIN P. (2004), *Le manager à l'écoute du sociologue*, Édition d'Organisation.
- SCHUMPETER J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Édition Chicoutimi.
- WATZLAWICK P. (1975), *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Édition Le Seuil.