

# LES PARADOXES DE LA VISION PARTAGÉE

## DANS LES ORGANISATIONS

Ce thème est important pour ne pas dire essentiel dans une période ou une conjonction de situations, d'expériences, de concepts et de transferts se cristallisent dans et au travers des Organisations ; Celles-ci deviennent le lieu de « tous les possibles ». Voici cinq paradoxes fondamentaux qui me paraissent structurants.

La présentation est en 4 parties. La première concerne les préalables de la vision. Elle permet une meilleure contextualisation. La deuxième partie présente ce qu'est la vision. La troisième explicite et développe les paradoxes de la vision. Enfin, trois exemples concrets permettent de rendre la démarche plus linéaire même si par définition l'approche ne peut être que systémique voire holistique.

### LES PRÉALABLES

Que ce soit à travers l'univers des sociologues, des spécialistes en développement des Organisations, des psychologues ou des économistes, ceux qui se sont penchés sur les systèmes organisationnels disent que l'entreprise est un des derniers lieux extraordinaire de flux, de relations, d'échanges et donc de tensions mais aussi de richesses humaines non « utilisées ». Diverses raisons sont avancées comme la mondialisation, les déséquilibres Nord-Sud, les changements psycho-sociaux, les nouvelles tendances de fond, les nouveaux paradigmes. Une raison nous intéresse plus particulièrement, à savoir la perte des repères habituels et le manque de lisibilité de l'individu dans sa vie personnelle, familiale, sociétale. Cela expliquerait en grande partie ce lieu « des tout possibles » qu'est l'univers professionnel. Pour le vérifier, ou trouver des alternatives d'actions, un ensemble de concepts et de modèles fleurissent comme,

par exemple, les systèmes ouverts ou fermés, à géométrie variable, durs ou mous, résiliants, etc...

Je propose de retenir, pour mon propos, deux éléments-clés génériques et une approche. Deux éléments-clés génériques que sont la complexité à ne pas confondre avec le terme de compliqué, et l'impermanence de toutes choses. La fabrication des satellites n'est pas une opération simple mais compliquée ; L'indication du temps qu'il fera demain dans une petite bourgade de la Catalogne Nord est de l'ordre du complexe. L'imbrication du complexe et de l'impermanence fait appel à la notion de paradoxe et d'incertain vécus au quotidien.

Cela se traduit par une approche développée par E.Morin dite dialogique (logique du ET) par opposition à monologique (logique binaire du OU) ; Nous ne pouvons pas nous poser seulement la question : Est-ce ceci OU cela ? Les situations n'étant jamais ou rarement aussi simplistes. Par contre la bonne réaction devient : Il est possible que cela soit ceci ET en même temps cela ; Le dirigeant, par exemple, s'efforce de donner le maximum d'autonomie à ses collaborateurs mais ET en même temps il a un pouvoir décisionnaire final qu'il peut appliquer à chaque instant en prenant ses responsabilités.

Cette approche dialogique dans un système complexe et impermanent nous amène aux paradoxes de la vision.

## LA VISION PARTAGEE

Alors, qu'est ce que la vision partagée ? Qu'entend-on par vision ? Et pourquoi y porter un regard à travers la dimension paradoxale ? La vision partagée est ce qui permet à une équipe ou une organisation de « tenir », ensemble, de se reconnaître, de se développer à travers des relations malgré « les coups de vents » qui tôt ou tard surgissent en interne et en externe. La vision est vie. Elle devient une grande ouverture aux « signes » donnés par tous les acteurs concernés et l'environnement. Elle fait vivre des histoires, des rites, des images. C'est l'opportunité pour une organisation de profiter ou de créer un changement, une rupture, une nouvelle trajectoire. La vision se vérifie sur les compétences, le système organisationnel, les produits ou services, les comportements des collaborateurs et jusqu'aux paradigmes utilisés. Elle permet de se confronter au réel et aux obstacles en percevant le sens. Elle redonne la dignité essentielle à chacun pour cheminer ensemble. En fait la vision est loin d'être seulement un rêve, une étoile. Elle traduit plutôt un état d'esprit, un processus dynamique itératif en six composantes. Ce processus est celui que nous utilisons d'une certaine façon dans la formation Coach & Team de Vincent LENHARDT\* :

La première composante de la **vision** concerne la vocation - mission de l'organisation, c'est à dire sa raison d'être. Dans tous les cas elle doit-être au service de la vie. Qu'est ce qui manquerait si nous n'étions pas là en tant qu'Organisation ? **Les valeurs** sont la deuxième composante. Elles sont reliées à la culture de l'organisation. Il s'agit de principes directeurs non négociables mesurant la pertinence des choix réalisés à tout moment. Qu'est-ce qui est posé comme vrai, beau et bien ? C'est l'avantage

concurrentiel central ; Un exemple : Un immeuble à logements sociaux appartenant à une municipalité, est fermé par celle-ci malgré un fort taux d'occupation.

Cette fermeture a lieu à partir d'une expertise technique montrant certains points de faiblesse structurels mais pas forcément rédibitoires. C'est l'expression d'un savoir précis, scientifique. Mais ET en même temps la décision à est prise à partir du vouloir lié aux valeurs ; La municipalité en question, ne souhaitait certes pas prendre de trop grands risques techniques, mais ceux-ci coïncidaient, pour la circonstance à ses valeurs : Ces dernières affichaient très clairement que tous les logements sociaux devaient respecter plusieurs critères de convivialité, accessibilité, ambiance, proximité. Il s'agissait de principes directeurs non négociables. La première action opérante de la vision se vérifie dans cette troisième composante, **les principes de management**. Ils traduisent concrètement les valeurs et s'appliquent au quotidien par tous les managers quelque soit leur niveau hiérarchique. Ils sont observables et évaluables à tout moment et par tous.

Le défi à relever, le but à atteindre concret sous forme d'**ambition** est la quatrième composante de la vision. Que souhaiterions-nous être devenus et que voudrions-nous voir réaliser ? Selon COLLINS et PORRAS\* l'ambition s'appuie sur une culture de la passion. Conséquences logiques d'une réflexion et du travail préalable, les priorités stratégiques, cinquième composante, proviennent de choix et entraînent des allocations de ressources. Enfin, les **plans d'action** ou projets d'amélioration sont la sixième et dernière composante de la vision. C'est le moment où la pertinence du travail sur la vision permet de conserver certains projets existants, d'en arrêter d'autres et d'en trouver de nouveaux.

## LES PARADOXES DE LA VISION

Après avoir indiqué ce qu'était la vision avec ses composantes dans un milieu incertain et complexe je peux développer celle-ci sous l'angle paradoxal. Ces paradoxes sont regroupés au nombre de 5 : Travailler sur la vision n'est pas nécessaire mais la vision est obligatoire ; Rester clair mais garder des contours flous ; Avoir la tête dans les étoiles mais en même temps être sur le terrain ou encore Manager par les valeurs et changer les comportements ; Rêver et préparer le long terme au quotidien tout en acceptant les décalages du court terme ; Le processus vision est la pierre angulaire ou la clé de voûte du processus organisationnel et opérationnel mais il n'est pas suffisant en lui-même.

**Travailler sur la vision n'est pas nécessaire mais la vision est obligatoire.** En effet, il n'y a pas d'obligation de travailler en priorité sur la vision pour orienter une Organisation vers l'Excellence mais en même temps s'il n'y a pas une vision il ne peut y avoir d'Organisation tournée vers l'Excellence. Des études Américaines ont montré que les Organisations considérées comme excellentes possèdent les caractéristiques suivantes : Avant toute chose, le leader s'entoure de collaborateurs adéquats en remerciant ceux qui sont pas à leur place. Contrairement à ce que l'on pense, il ne donne pas une nouvelle vision ni une nouvelle stratégie pour démarrer en impliquant le personnel pour qu'il y adhère. Les collaborateurs bien à leur place se motiveront eux-même. Il n'est pas besoin de dépenser une énorme énergie à vouloir motiver des personnes qui ne le veulent pas. « La vraie question est de ne pas démotiver les collaborateurs en ne voulant pas voir la réalité » sic COLLINS. Par ailleurs le leader n'est pas quelqu'un de charismatique mais de très humble et modeste. Il possède une

volonté inébranlable, développe une culture et plus précisément celle de la discipline par l'exigence et la rigueur.. L'adage : « le personnel est l'atout le plus important de l'entreprise » n'est pas suffisamment précis : « Ce n'est pas n'importe quel personnel, ce sont les meilleurs, pour l'organisation, dans leur fonction et talent ».

### **Etre clair mais garder des contours flous.**

Un certain travail est réalisé pour clarifier, comprendre, intégrer et formaliser la vision afin de mieux la circonscrire, lui donner une certaine force. Cependant elle doit être suffisamment étendue, large, floue sans frontière bien définie, symbolique pour ne pas la limiter, la restreindre au risque de rester la formulation d'un minimum de personnes. En effet, la vision globale ne peut être que l'expression de toutes les visions des sous-systèmes et s'en enrichir. Une vision trop précise ne permettrait pas d'englober les principes, valeurs, etc... de tous les sous-systèmes. Elle ne permettrait pas également de laisser un espace suffisant pour que chacun s'y retrouve et « vive ». Le système dans lequel se situe une personne ou une équipe en priorité et qui est fonction de la situation, prime sur les autres :

Nous appartenons à un système en tant qu'individu ou groupe (famille, association, équipe, entreprise...). Par exemple, l'opérationnel est dans un système différent du responsable hiérarchique ou de celui du fournisseur : ses codes, rites, valeurs, principes, etc... sont différents. L'opérationnel sera centré sur son travail, des impératifs de court terme et quotidiens : les valeurs pour lui seront fortement liées au pragmatisme et au concret. Les managers travailleront sur un niveau d'ordre différent. Il y a passage d'une vision concrète et pragmatique à une vision de plus en plus symbolique (le degré d'abstraction sort de la représentation situationnelle)

« Nous ne savons pas actuellement aller de A vers B car la lisibilité n'est pas suffisante » (logique du complexe, de l'incertain et du flou). L'alternative positive passe par la mise en place d'un processus d'apprentissage continu avec ses phases d'exploration, d'expérimentation et de montée de nouvelles compétences : Il s'agit bien d'un processus et non d'une procédure, le contenu devant rester flou, souple, adaptatif, situationnel, destiné à l'opérationnel et laissant une grande place à l'humain.

**Avoir la tête dans les étoiles mais en même temps être sur le terrain ou encore Manager par les valeurs et changer les comportements.** La vision vient et se nourrit du terrain, pas seulement des « hautes sphères ». C'est la perception d'un sens et en même temps elle se confronte au réel et aux obstacles correspondants. Elle est constructiviste et expérientielle : « elle se construit en marchant, chemin faisant, dans la pratique... ». Le travail fondamental sur la vision ne serait pas « utile » s'il n'était vérifié concrètement au quotidien, sur le terrain : « j'en vois le bénéfice pour moi et pour les autres, de suite ». Ce bénéfice se caractérise par des changements de comportements. Changer ses comportements et attitudes cela signifie porter un regard différent sur ses croyances, représentations et ses émotions.

**Rêver et préparer le long terme au quotidien tout en acceptant les décalages du court terme.** C'est un processus de pensée et opératoire qui prend toute sa valeur et son sens sur le long terme. Il s'agit d'accepter dans le même temps la réalité du court terme avec ses imperfections et donc les différences entre ce qui se vit et ce qui se met en place (la brutalité du réel) : Un responsable d'équipe a une livraison à faire impérativement pour demain. Une partie du personnel devait participer à une réflexion de

fond sur la vision mais le client ne peut attendre. Son choix peut paraître en contradiction avec les décisions du groupe de privilégier le travail sur la vision. Le dirigeant est pris par sa fonction dans une obligation de performance opérationnelle et on lui demande de gérer en plus le changement : l'aider à passer d'une entreprise « carré à ronde ».

Cette approche systémique se réalise en spirale pour préparer et ajuster la vision sur le long terme tout en acceptant quelquefois le décalage avec l'action dans le court terme.

Il y a à reconnaître la complexité avec ses différents niveaux logiques et d'ordre.

**Le processus vision partagée est la pierre angulaire ou la clé de voûte du processus organisationnel et opérationnel mais il n'est pas suffisant en lui-même.**

La vision se vérifie dans « l'enveloppe culturelle minimale » d'une équipe et cela au quotidien, par une approche globale qualifiée. Cette dimension holistique dite d'intelligence collective pour la conduite du changement est constituante des actions suivantes : l'accompagnement individuel, l'accompagnement d'équipe, le travail sur le développement de l'organisation ou OD, apprendre à apprendre par un apprentissage continu et le processus vision partagée. Le travail sur la mise en place de l'intelligence collective est donc un réajustement général des composantes et niveaux d'ordre d'un système en tenant compte de son environnement.

La seule alternative que nous ayons c'est d'accepter que le changement existe comme tel et que nous y sommes dedans, que l'impermanence est la seule chose permanente. D'ailleurs souvent le refus du changement est dans notre tête. La reconnaissance du changement est aussi importante que le changement lui-même. Alors la vision avec ses possibles construit et se nourrit de celui-ci.

## TROIS EXEMPLES

Voici trois variantes d'applications mettant en exergue les paradoxes dans laquelle se trouve toute Organisation lors de la mise en place de la vision ou du processus-vision.

**Exemple 1 :** La société X Equipementier dont l'effectif était de 750p, N°1 en Europe sur son créneau.

L'intervention, depuis la rencontre avec le Dirigeant jusqu'à la mise en place de groupes de domaines d'actions a duré environ 2 ans dont un an de travail avec le Comité de direction pour préparer la cohésion d'équipe et amener à la vision.

Résultat : Meilleure ambiance sociale, plus grande efficacité dans et entre les services y compris avec les acteurs externes comme les fournisseurs et les autres usines du groupe à l'étranger. Dans la réorganisation préalable il était prévu le reclassement de 80 personnes. Celui-ci s'est effectué sans problèmes particuliers. Si je prends le premier paradoxe indiquant que le projet vision n'est pas nécessaire mais que la vision est obligatoire : Il s'agissait d'une Entreprise du type technique avec des experts qualifiés mais « pas embarqués dans le même bateau ». Pour des raisons diverses le PDG n'a pas pris l'option de re-choisir ses co-équipiers. Cela l'a emmené à dépenser une énergie importante pour dérouler le projet-vision puisque la vision ne faisait pas partie de l'entreprise à travers ses principaux responsables. Le quatrième paradoxe : Lorsqu'il s'agissait de choix entre les projets existants et la vision, il a été difficile de faire comprendre aux Directeurs de ne plus jouer en « solo ». Ils n'avaient pas suffisamment pris conscience que les contraintes du court terme pouvaient paraître, dans certains cas, opposés à la vision et donc au projet-vision.

**Exemple 2 :** Cet exemple permet d'illustrer le deuxième paradoxe : Etre clair mais garder des contours flous. Une petite société de 30p oeuvrant dans le négoce et la réparation de

véhicules automobiles spécifiques sans permis. Ils sont leaders sur leur zone d'influence. L'objectif du dirigeant est de s'étendre géographiquement. Un travail rapide de 3 fois 2 jours sur la vision partagée avec tous ses collaborateurs laisse présager une vision commune à partir de valeurs tirées de l'histoire de l'entreprise dont sa mission particulière de service au-delà de produits somme toute relativement industrialisés. Celle-ci est déclinée en principe de management et plans d'actions. Cette mise en place opérationnelle est déroulée par le dirigeant lui-même. Compte tenu de la taille de l'entreprise celui-ci avait souhaité formaliser d'une manière très fine les contours d'actions et d'interventions à partir de fiches-procédures nettes et précises. Au bout d'un certain temps et eu égard aux relations individualisées des vendeurs mais aussi des réparateurs avec les clients, le PDG a vérifié l'écart par rapport au deuxième paradoxe. Cela l'a emmené à laisser beaucoup plus de champs d'action aux personnes en contact direct avec les clients.

**Exemple 3 :** Un groupe de 25000p présent dans 26 pays à travers des Magasins Grandes et Moyennes surfaces ainsi que des Discount. Ces trois types de négoce ont des cultures différentes.

L'intervention s'est déroulée sur un séminaire de 3 jours avec le Top 30. Un des messages à faire passer au cours de ce séminaire annuel a été la prise de conscience du cinquième paradoxe montrant que la vision ne suffisait pas en elle-même. En effet, compte tenu des différences culturelles, commerciales, de rentabilité, etc... au-delà de la vision, l'accent a été mis sur l'enveloppe culturelle minimale à créer, l'intelligence collective, et la mise en place d'une dynamique du changement permanent avec la résolution des problèmes que cela entraîne.