

AU CŒUR DU DEVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN ENTREPRISE : LA VISION PARTAGEE

La vision est un rêve individuel et collectif qui transcende les chiffres et qui fédère les équipes autour d'un leader

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

La construction d'une vision est une dynamique vivante qui permet à une entreprise de prendre conscience de sa raison d'être, de ses désirs, de ses forces et de ses faiblesses mais aussi des chemins qui lui permettront d'atteindre, dans les nombreux domaines de son quotidien les standards d'excellence qu'elle vise

Travailler sur sa vision d'entreprise, c'est donner du sens à son avenir et développer l'intelligence collective dans l'organisation.

- Une vision ne peut pas être petite : si par souci de pragmatisme, on ramène la vision au niveau de la réalité courante, celle-ci ne fait plus rêver, elle n'inspire plus et ne peut donc plus tenir son rôle.
- Les meilleures visions ne peuvent être le fruit des seules cogitations ou inspirations du PDG. Elle est l'expression du rêve d'une communauté et non du projet personnel du dirigeant.
- Le visioning 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 l'extérieur ? quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes, quelle est notre raison d'être, notre ambition ? etc.)

Pour décrire une vision d'entreprise on va utiliser six niveaux différents ,

Ces niveaux sont évalués sur le spectre qui va de **l'action** (le niveau le plus opérationnel très circonscrit dans le temps) aux **enjeux** (le niveau le plus intemporel et immatériel).

En partant du côté des enjeux on trouvera successivement la vocation (la raison d'être), l'ambition (le défi), les valeurs (organisationnelles, culturelles et éthiques, les principes de management (la traduction des valeurs en systèmes de management), les priorités stratégiques (les choix d'allocation des ressources dans le temps) et les plans d'actions (la tactique : actions et calendriers).

Tout le travail sur la vision consistera à nourrir chacun de ces niveaux logiques et de mettre en cohérence leur contenu respectif ,on parlera alors d'alignement.

① **La vocation** : c'est la raison d'être de l'entreprise ; elle correspond à un niveau assez intemporel ; on peut la faire émerger en répondant à la question « que manquerait-il au monde si nous n'étions pas là ? ». La vocation est présente dans l'espace de l'imaginaire collectif de l'entreprise.

La raison d'être de la NASA par exemple est « aller dans l'espace ».

② **L'ambition** : c'est le défi dans le temps. L'ambition s'inscrit sur une durée qui va de cinq à vingt ans. Exemple « être N° 1 sur le marché mondial »

③ **Les valeurs** : il ne s'agit pas simplement des valeurs éthiques mais elles concernent aussi l'organisation et la culture d'entreprise. Les valeurs correspondent aux grands choix qui ne doivent pas changer et qui ne sont pas d'ordre opérationnel.

④ **Les principes de management** : c'est la traduction des valeurs en termes de management. Par exemple, si je veux générer l'autonomie, il convient que les niveaux hiérarchiques favorisent la responsabilisation et l'autonomie. Les principes de management doivent donc être revisités à la lumière de la vocation , de l'ambition et des valeurs.

⑤ **Les priorités stratégiques** : conduire une entreprise implique de faire des choix. Le choix d'allouer des ressources à tel ou tel axe de développement relève de choix et priorités stratégiques. De telles priorités durent généralement entre un et deux ans.

⑥ **Les plans d'actions** : de leur côté, les plans d'actions sont connus pour être éphémères, fugitifs. Ils répondent à la question « qu'est-ce qu'on fait et comment s'y prend-on de façon très opérationnelle ? »

.
.

Avant de construire une vision d'entreprise il conviendra de prêter une attention particulière aux points suivants :

- Quel est le degré de maturité de l'entreprise qui décide de construire sa vision ? Quelle est sa culture et son mode de management actuel ?
- D'où l'on vient et où l'on va ? Comprendre l'histoire de l'entreprise
- La vision se fait elle sur une prise de poste d'un nouveau dirigeant ? Après une fusion ?Après une reprise d'entreprise ?
- S'il s'agit de créer une vision pour entériner une fusion entre organisations, il conviendra de faire travailler le personnel sur le deuil à faire quant aux cultures respectives des entreprises en question afin de faire émerger les valeurs clés sur lesquelles s'appuyer.
- Quel sens le Dirigeant donne t il a ce travail ? Quel est son enjeu ?

Les étapes de la construction :

L'avantage du travail sur la vision, c'est qu'il permet la mise en œuvre de processus de co-création auxquels les acteurs de l'entreprise contribuent. La construction de la vision permet à chacun d'intégrer le sens et chacun peut devenir acteur de cette construction autour de plusieurs étapes

Etape 1 : apprécier le présent

Le principe de réalité oblige à regarder d'abord ce que l'on sait faire. La vision prend sa source dans les compétences clés de l'entreprise et doit tenir compte de ses atouts et de ses faiblesses. On recueillera le point de vue de toutes les parties prenantes afin de dresser l'état des lieux le plus objectif possible, intégrant différentes perspectives et donc différents systèmes de valeurs.

Etape 2 : récrire le passé

Il s'agit ensuite de retracer l'historique de l'entreprise depuis son démarrage, de retrouver ses temps forts car la dynamique du passé trouve un écho dans l'avenir. C'est en s'appropriant son passé (les épreuves et les difficultés qu'on a surmontées, les opportunités que l'on a su saisir, les boucles répétitives dans lesquelles on est tombé) que l'on peut imaginer le futur avec plus de justesse. On ne fait pas évoluer une entreprise par décret. Surtout lorsque les changements demandés pour assurer les nouvelles orientations se révèlent profondément chargés d'émotions.

Etape 3 : scruter l'environnement futur

Anticiper l'avenir est un exercice difficile. Quelles vont être les tendances de fond qui auront une influence sur le type d'activité de l'entreprise ou sur ses marchés ? Dans quel genre de société va-t-on vivre ? Avec quel type de valeurs ? Comment imaginer ce que les clients vont vouloir et où ils seront ? L'exploration doit être la plus large et la plus profonde possible.

Etape 4 : Rêver l'entreprise à long terme

Rêver le futur est l'activité la plus joyeuse et profondément rassurante qui soit :

- joyeuse parce qu'elle réveille nos aspirations, nos désirs les plus nobles et notre créativité ;
- rassurante parce qu'elle nous rappelle qu'on peut réaliser tout ce que l'on peut imaginer avec précision à condition d'être tous animés de la même vision.
- Ouvrir un champs des possibles encore ignoré

L'ambiance qui règne dans ces sessions de création d'un rêve commun bouleversent ceux qui jusque-là ne connaissaient que les stratégies traditionnelles conçues autour de tables de réunion ! le rêve permet l'enthousiasme

Etape 5 : Bâtir la stratégie

Connaissant la situation actuelle et le futur collectif rêvé, on est en mesure de bâtir la stratégie qui permet d'atteindre ce futur. A partir de cette étape, on rejoint certaines grandes lignes de la planification traditionnelle : définition de la stratégie, lignes de conduite à adopter, projets à engager, puis formulation d'objectifs précis et plans d'action détaillés.

On mettra en place, lors de l'accompagnement, des boucles de rétroaction pour que la confrontation avec la réalité permette la remise en cause des plans à tous les niveaux, y compris le retour sur la stratégie ou la vision pour les modifier.

Etape 6 : Anticiper les obstacles

Une bonne stratégie serait incomplète sous une analyse lucide des obstacles qui l'entravent, y compris les obstacles internes, résistances ou oppositions aux choix effectués. Cette analyse permet d'engager sans attendre des actions de changement, de prévenir les obstacles par des mesures adéquates... Nous

construisons une logique de cible et à la fois nous sommes toujours dans la logique d'émergence. C'est le propre de la l'adaptation à la complexité que vivent les entreprises performantes.

Etape 7 : Concevoir l'architecture du changement

Le couple formé par l définition de la stratégie et l'analyse des obstacles ne sera efficace que s'il débouche sur des modifications concrètes d'attitudes, de comportements, de méthodes, d'organisation, de relations avec les clients.

Les plans d'action découlent de la stratégie et de la prise de conscience des changements nécessaires. Certaines actions ont déjà été engagées tout au long du processus : le plan d'action ne fera donc que les reprendre pour mémoire. Mais d'autres devront être décidées, lancées à ce stade de l'organisation et de la planification de l'action. L'ensemble du travail du visioning débouche ainsi sur une architecture du changement.

Le travail du coach dans le travail d'émergence d'une vision partagée

Conduire un groupe dans un exercice de vision demande de la part de l'animateur coach de nombreuses qualités :

- **Capacité de créer un espace sécurisant**, et protecteur dans lequel chacun va pouvoir s'exprimer en toute confiance .
- **Crédibilité et professionnalisme** pour donner foi en la démarche.
- **Tolérance** : chaque apport compte, chaque idée est considérée.
- **Générosité, capacité à motiver** pour donner envie aux autres, par sa seule présence, de réveiller le meilleur d'eux-mêmes.
- **Créativité et ouverture des champs de possible** : rendre chacun dans le groupe capable de se projeter à cinq ans, dix ans ou plus (l'horizon choisi pour la vision), d'imaginer que le rêve qu'il porte en lui s'est réalisé et lui propose de décrire son quotidien, dans cette entreprise, à cette date.
- **Réalisme** : garder à l'esprit que l'on n'est pas seul dans ce futur, sur son petit nuage et inciter à rester éveillés (Qui sont les concurrents les plus actifs ? Où les rencontre-t-on ? Comment se différencie-t-on ?)

Notre rôle dans ce travail de la vision est de créer les conditions d'une dynamique intersubjective entre les acteurs qui donne corps à l'Intelligence Collective. Nous sommes utiles en ce que nous aidons le client à se positionner dans la complexité de **Préserver** et de **stimuler**

Conclusion

La vision est un exercice d'intégrité et de sincérité : un profond voyage à la recherche de son identité dans lequel il ne faut pas s'engager si l'on a déjà des idées arrêtées sur ce que l'on veut trouver à l'arrivée. 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.

La vision incite 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. La vision ne joue son rôle de dynamique positive que lorsque que la direction suivie par l'entreprise a un sens et fait sens pour chacun. Si elle est plaquée, elle ne fonctionne pas.

1.1. Le leader incarne six rôles (d'après DOYLE)

1. Il apporte *les idées de départ* et crée le souffle qui suscite l'envie d'élaborer le futur.
2. Il met en place les *processus de coopération* des différentes parties prenantes
3. Il reste très *présent et actif* pendant tout le processus d'élaboration de la vision jusqu'au plan d'actions. Il ne s'agit pas d'un petit exercice de valeurs partagées, mais d'un processus vital pour l'entreprise.
4. Il témoigne du désir d'évolution de l'ensemble de l'organisation vers le futur dessiné ensemble ; il *incarne le rêve collectif* de l'organisation (et non son rêve à lui).
5. Il *transmet la vision* aussi bien à tous ceux qui n'ont pas été directement impliqués dans les sessions de visioning qu'aux réseaux de partenaires e l'entreprise.
6. Il *communique en permanence*, à l'intérieur et à l'extérieur, cette vision collective et renforce chacun dans sa motivation et ses actions pour parvenir au but.

A ce stade, le leader incarne le rêve partagé. Il est le symbole vivant de l'essence de la vision et la source d'inspiration de chacun pour réaliser chaque jour un peu de cette vision.