



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Le pouvoir de la vision dans les organisations

Les dirigeants parlent tous de stratégie mais beaucoup moins de vision. Ils se privent ainsi d'un instrument de management particulièrement puissant.

L'importance d'une réflexion et surtout d'une cohérence stratégique pour piloter une organisation dans un environnement complexe et changeant est reconnue par tout le monde. On définit dans ce but des objectifs stratégiques (en général avec un horizon temporel à 3-5 ans) – et des plans stratégiques associés, pour jalonner le chemin qui y conduit. Reste ensuite à transformer ces plans en actions concrètes, parce que l'essentiel comme on le sait réside dans l'exécution de la stratégie plus que dans la seule qualité de sa définition. Or, on constate souvent de grands déficits au niveau de l'exécution. Pourquoi? Nous avons l'habitude dans notre pratique d'interroger les dirigeants sur leur vision et leur stratégie. Certains arrivent, en deux minutes, à l'expliquer et tous la comprennent immédiatement. D'autres au contraire nous disent qu'ils vont nous la faire parvenir ou qu'ils vont consulter le (volumineux) document associé. Autant dire que, dans ce cas, la stratégie est morte puisque même le CEO ne l'a pas intégrée. Une stratégie se doit d'être suffisamment simple pour que chacun dans l'organisation puisse, à tout moment, s'appuyer sur elle pour définir ses priorités, prendre des décisions, partager des idées ou expériences, donner et trouver du sens. La communiquer ne suffit pas, si elle ne s'inscrit pas dans une vision claire de ce que l'avenir sera si tous les efforts y concourent. Une vision vise à décrire, en une phrase si possible à défaut d'une image, là où l'organisation souhaite être à un moment donné dans le temps (généralement à 5 ou 10 ans), ce qu'il s'agit de réussir ensemble. Et tout le monde

doit pouvoir comprendre ce que cela signifie pour l'organisation et pour lui. La vision sera non seulement claire mais aussi désirable. Chacun doit pouvoir comprendre immédiatement les avantages que lui, ses clients et partenaires pourront tirer de la réalisation de cette vision. La vision sera aussi ambitieuse pour être stimulante. La vision doit impérativement faire sortir les équipes de leur zone de confort, car c'est le seul moyen de progresser et de réussir de grandes choses. Une vision sert donc avant tout à mobiliser les énergies et à les orienter dans une seule direction. La stratégie ne peut remplacer la vision, parce qu'elle est focalisée sur les moyens à mettre en œuvre et les actions à entreprendre. Il faut d'abord que la finalité soit claire et partagée. Le chemin permet ensuite à chacun de savoir concrètement comment il pourra contribuer efficacement au résultat final, avec des étapes bien jalonnées qui rendront la progression concrète et stimulante. Disposer ou non d'une vision change tout. C'est son côté magique et son pouvoir. Parce qu'elle donne envie et du sens, elle stimule les énergies et les canalise. Elle évite aussi que l'on change de cap à tout moment, ce qui est souvent le cas des initiatives stratégiques, qui se font et se défont et finissent par lasser et décrédibiliser le management. Chaque entreprise a besoin d'une vision à long terme pour orienter son action. La vision de l'entreprise portera autant sur la valeur ajoutée, le positionnement dans le marché que sur sa culture et l'image qu'elle veut véhiculer. Elle se formule donc souvent en termes d'impact, par exemple par:

«Nous sommes reconnus comme...».
Une vision s'impose aussi pour tout changement ou programme à mettre en œuvre. Un changement qui ne peut être visualisé positivement dans son impact attendu sera au mieux subi, au pire mort-né. L'absence de vision positive d'un changement (aussi lorsqu'il s'agit de réduire des coûts ou de restructurer) est la cause principale de l'échec de la plupart des initiatives en la matière. Certains grands leaders ont une vision et savent la partager. C'est l'exception. Nous conseillons à la plupart des dirigeants de co-construire la vision en équipe – conseil d'administration et/ou direction. Notre expérience des 15 dernières années a montré que chaque fois l'équipe était capable de proposer une vision simple, claire et stimulante, qui n'a jamais été moins ambitieuse que celle dont le patron rêvait, s'épargnant du même coup beaucoup d'efforts en matière d'adhésion. En co-construisant, on pratique aussi ce qu'on appelle le leadership partagé. Le leadership, source d'énergie, n'est en effet pas l'apanage du seul dirigeant. Libérer le leadership de son équipe est le meilleur moyen d'augmenter la puissance de frappe du collectif, le plaisir de l'engagement et l'implication durable dans la réussite du projet. C'est aussi l'amorce d'un changement indispensable de paradigme dans la manière de piloter nos organisations. En mettant la finalité et la vision au centre. ■

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.piman.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire et certificateur Savilleconsulting et Career4life.