



DANIEL HELD,
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

La puissance de la vision dans un monde 4.0

Beaucoup d'organisations ont formulé une vision. Mais est-ce toujours un projet partagé et ambitieux, et adapté aux défis d'un monde 4.0?

La plupart des organisations définissent une mission, une vision et des valeurs. Et un plan stratégique associé. C'est la première chose que nous demandons à consulter lors de nos interventions. Occasionnellement, nous y lisons un vrai projet. Le plus souvent, nous n'y trouvons que des intentions vagues. Nous observons aussi très souvent une confusion de termes, entre mission, vision, stratégies, politiques, ... Les choses en réalité sont simples. Certaines s'inscrivent dans le temps: la vision, la stratégie, les plans d'action, les objectifs. D'autres sont hors temps: la mission, les valeurs et les politiques. La différence est importante. En effet, la mission définit le périmètre des activités de l'organisation, liée à son métier et à sa raison d'être. Les valeurs définissent les fondements de la culture, de la manière dont on veut traiter clients & partenaires et dont on travaille ensemble. Les politiques définissent le cadre dans lequel les actions s'exercent. Ce qui s'inscrit dans le temps vise un autre objectif: celui de mettre une organisation et des équipes en mouvement, avec plaisir. La vision définit le projet commun, ce que dirigeants, cadres et collaborateurs veulent réussir ensemble. Les stratégies concernent le chemin pour que cette vision devienne réalité. Les plans d'actions et objectifs devraient en découler. Dans une période où le sens du travail devient un sujet majeur, où beaucoup s'épuisent à vouloir faire chaque année plus et répondre à des attentes de plus en plus élevées, où d'autres au contraire choisissent de sortir de ce schéma pour préserver leurs

valeurs, la vision prend une place décisive. Elle seule permettra d'obtenir de l'engagement et de combiner performance et plaisir.

Une vision est une image très claire de ce que l'on veut avoir réussi dans les x années (3-10 en général, selon les enjeux) qui suivent. Elle doit être AAA (Attractive; Ambitieuse; Atteignable) et donner envie de la réaliser. C'est ainsi qu'elle amènera l'organisation et ses acteurs à sortir de leur zone de confort pour réaliser quelque chose de grand ensemble.

Cette image – qu'on formule en général en une phrase – définit le projet commun, autrement dit la valeur ajoutée particulière que l'organisation compte apporter à ses clients & partenaires. Cette valeur ajoutée tangible, mais pas forcément matérielle, doit permettre de tenir compte des attentes (à l'horizon défini) de toutes les parties prenantes: organes/actionnaires; dirigeants; collaborateurs; fournisseurs; population; en plus bien sûr des clients & partenaires.

La formulation de ces attentes permet très rapidement de dégager les lignes de force de ce qui formera la vision. Elle conduit surtout à se mettre à la place de chaque partie prenante, ce qui est un exercice que l'on fait trop peu souvent et qui remet l'aventure humaine qu'est une entreprise dans sa vraie perspective et son vrai sens.

Une vision sera donc idéalement co-construite avec les principaux acteurs de l'organisation. Ensuite, un travail majeur d'appropriation sera nécessaire,

dans lequel chacun devrait pouvoir se retrouver et avoir confiance dans la sincérité des intentions de la Direction de réellement vouloir que cette vision se réalise.

La vision de l'organisation donne la ligne directrice. Chaque entité peut ensuite faire le même exercice, pour définir la valeur ajoutée qu'elle entend apporter aux clients mais aussi à ses partenaires internes et externes.

L'existence d'une vision est indispensable pour la réussite de tout changement, de toute transformation et même de toute restructuration. Le résultat final doit être clair et stimulant – même s'il faut passer par des étapes difficiles.

Elle est la base du leadership, puisque le leadership consiste à proposer et partager une vision, et à mettre en puissance les équipes pour la réaliser. Elle est aussi une condition indispensable de tout partenariat, car être partenaire c'est conjuguer des compétences diverses pour réaliser un but commun. Elle est plus que jamais, dans un environnement 4.0, la pierre centrale du succès des organisations et du leadership dont on a tant besoin. ■

(1) Analyses Saville Assessment sur la période 2009-2017. Plus sous www.piman.ch

*Daniel Held, Dr. Sc. Econ., CEO de PI Management (Assess, Build and Lead Talents). Partenaire International Saville Assessment. Expert dans l'accompagnement managérial du changement (de la vision à la posture). Enseignant dans plusieurs grandes écoles. www.piman.ch - dheld@piman.ch.