

FICHE TECHNIQUE

TITRE: LA VISION EN ACTION : Une démarche d'intervention interpersonnelle et de groupe dans les Organisations

L'AUTEUR: Pierre BARRERE 52 Bd. CLEMENCEAU 66000 PERPIGNAN T.06 80 88 75 99

mail : barrerep@aol.com

Site : www.ressources-performances.com

BIOGRAPHIE : Marié, 5 enfants. 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 en action 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. Tel pourrait être le résumé de sa deuxième partie professionnelle.

EVALUATION EN NOMBRE DE CARACTERES (ESPACE NON COMPRIS): 38000

SIX MOTS CLES:

Sens: il est capital pour l'individu et la relation à l'autre : il lui permet de prendre du recul, donne une valeur existentielle au travail, rapproche deux ou plusieurs personnes sur l'essentiel et explique le pour-quoi, la finalité, la vision. Chaque décision forte et la façon dont on la communique créent au-delà des effets mécaniques, du sens pour chacun des acteurs concernés.

Ouverture: L'individu, contrairement à ce qu'il « subit » trop souvent au quotidien, a besoin d'espace et de liberté. Cela se traduit par la culture des flux, des mouvements, de la dynamique, de la disponibilité à l'autre, aux autres. Plus concrètement il s'agit de générer et faire vivre des lieux d'échange, de partage, de parole.

Confiance: Pour développer l'ouverture, aller à la rencontre des autres, accepter le changement, un minimum de confiance (être fiers ensemble) est nécessaire. Il est question de confiance en soi et aux autres.

Engagement: L'ouverture et la liberté entraînent une grande responsabilité. Celle-ci de chacun et de tous emmène un engagement authentique, une contribution partagée.

Processus: Le contenu est important mais c'est le processus organique et donc itératif qui prime. Comment cela fonctionne? Que se passe-t-il? Le processus permet de rétablir le sens.

Exigence: La mise sous pression de l'organisation pour arriver à un but demande de l'exigence et de la rigueur. Cette exigence se vérifie en particulier dans la continuité des principes non négociables tels que les valeurs et les objectifs de la vision.

PLAN DE L'ARTICLE

Résumé

Introduction:

Une expérience vécue - une autoformation individuelle et collective - une quête de sens

La vision en action:

les différentes étapes interpersonnelles et de groupe

Il était une fois.... La rencontre.... les rencontres....

Origines et définitions

A quoi sert-elle ?

Ce qu'elle doit être ? Ce qu'elle doit permettre ?

Ce qu'elle n'est pas ?

La construction de la vision

Trois possibilités d'intervention.

LA VISION EN ACTION

Une démarche d'intervention interpersonnelle et de groupe dans les Organisations

RESUME DE L'ARTICLE

Mes différentes missions dans les P.M.E et grands groupes m'ont amené à 5 constats : La difficulté de la part des dirigeants de sortir du tout quantitatif, rationnel, matriciel. La difficulté de donner à l'homme sa place, toute sa place au quotidien. La difficulté de sortir de préceptes managériaux concernant le déterminisme environnemental, concurrentiel et quelque fois hélas! organisationnel. La difficulté qu'ont les organisations à accepter réellement le changement et ensuite à l'accompagner. Enfin, le besoin de manager par le sens, les valeurs et une vision claire. J'ai ainsi proposé des interventions sur la vision partagée ou la vision en action comme moyen d'accompagner le changement à travers un positionnement de l'individu et ses transactions inter-relationnelles. Cet article est explicatif et présente des méthodes concrètes déjà utilisées. Il se veut porteur d'optimisme quant à la capacité de faire confiance aux personnes en tant qu'acteurs responsables, au maximum de personnes, pour une finalité commune efficace et opérationnelle. Il se veut également porteur d'optimisme quant à la capacité des organisations à créer leur propre chemin, à se transformer, sans rester sous l'emprise de contraintes extérieures. Il est divisé en quatre parties: Une présentation de quelques principes. Une réponse aux questions: Qu'est-ce que la vision? A quoi sert-elle ? Qu'est ce qu'elle doit être et ne pas être? La présentation de trois modèles d'interventions. Enfin, la conclusion.

INTRODUCTION

En préalable je souhaitais préciser quel avait été le parcours professionnel que j'avais choisi. Après un passage dans le «dur», le «hard», le quantitatif, j'ai constaté que celui-ci avait ses limites. J'ai donc souhaité m'orienter vers le qualitatif, l'humain, l'organique, le vivant, le sens, sans pour autant négliger le reste. L'expérience du terrain m'a montré la limite des concepts à l'avantage d'une posture à avoir et à proposer aux clients en tant qu'individus ou groupes. Au cours de mes missions professionnelles il est surtout question de représentations, d'échanges entre individus, générations, sexes, cultures. Il est aussi question de méconnaissances, de malentendus plutôt que de désaccords profonds. C'est donc tout naturellement que j'ai voulu témoigner d'un partage collectif à travers une mission concrète, la Vision en action, comme un chemin toujours à tracer plutôt qu'une finalité en soi.

Cet article s'articule autour de trois points qui me paraissent essentiels aujourd'hui et qui concernent des niveaux d'ordre différents : L'expérientiel par le témoignage de situations vécues; la valeur pédagogique de l'auto formation et la co-élaboration comme parcours éducatif vers de nouvelles découvertes à la recherche de coopérations; enfin une quête du sens, colonne vertébrale de toute action. L'accès au sens se vit au jour le jour et dans la confrontation à l'autre.

LA VISION EN ACTION

LES DIFFERENTES ETAPES INTERPERSONNELLES ET DE GROUPES

IL ETAIT UNE FOIS.... C'est ainsi que je pourrais introduire l'approche vision. Elle commence par la rencontre entre un Dirigeant et un Coach. C'est le début d'un certain nombre d'interventions. 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 « l'alliance ». C'est pour moi un passage quasi obligé pour réussir la suite du processus vision en action. Au cours d'une de ces rencontres va émerger ou se consolider, pour le dirigeant, l'engagement d'accompagner le changement et non de le subir, d'être force de proposition. Le déploiement du travail réalisé en individuel puis avec d'autres collaborateurs en sera le prolongement et sa richesse.

Exemple de la première rencontre avec le dirigeant : « Tout naturellement, un rendez-vous professionnel est pris dans un Grand Hôtel Parisien. C'est ici, que tout a vraiment commencé.

L'entretien a duré environ 2 heures. Le contexte n'était déjà pas le fait du hasard : c'est d'ailleurs un pré-requis pour une rencontre efficace. Il s'agissait de faire en sorte que le lieu soit propice : une certaine confidentialité tout en conservant un côté agréable, non confiné et surtout un lieu neutre pour tous les 2 : JOSEPH le dirigeant, acceptait de sortir de son « monde » habituel. Fort des précédentes discussions sur le rôle du dirigeant, du Coach, du métier de chacun, etc....le début d'alliance et le minimum d'enveloppe culturelle ayant été mis en place, le ton est donné en quelques minutes :

Le Coach présente ce que pourrait être l'accompagnement individuel, dans quoi il s'inscrit, ses buts et finalités, le processus possible et les conditions contractuelles. Une fois ces points bien entendus, compris et acceptés par les 2 parties, ce dernier n'a plus qu'à continuer dans son action par ce qui est une posture essentielle à savoir l'écoute active.

Effectivement, rapidement JOSEPH exprime le contexte et parle d'un rendez-vous crucial pour lui et ses équipes: Le nouveau GGM (Group General Manager), américain du Groupe, arrivé il ya 6 mois, veut me voir pour me consulter, m'indiquer ses orientations concernant l'organisation Internationale dont l'europpéenne et quelle sera ma place. Cette réorganisation a démarré avec le Reengineering que nous, français, avons mis en oeuvre à partir de septembre, en pointe par rapport au reste de l'Europe. L'utilisation de cette méthode de management était très répandue aux U.S.A et le GGM a pour intention de l'étendre au niveau du Groupe. Cela veut dire que les PDG ou DG locaux perdront une grande part de leurs prérogatives transférées vers des chargés de processus transversaux rattachés au staff central U.S.A»

« Pourquoi me posez-vous cette problématique » dit le coach?

« Parce que ce rendez-vous est important et j'ai un certain nombre de questions à poser à ce nouveau patron sur son projet d'organisation, la place de la France, ma place en tant que PDG. Parce que j'aimerais y voir un peu plus clair. Parce que je ne sais pas trop avec qui partager. Parce que vous pouvez faire effet miroir..... »

Après plusieurs questions ouvertes permettant l'apport de précisions par JOSEPH

« Quel est votre besoin personnel ? Vous me parlez de votre demande explicite mais voulez-vous que nous allions voir s'il y a une demande implicite ? » demande le Coach.

« j'ai le sentiment d'un simulacre de dialogue de la part du GGM ! Les dés sont pipés et je ne veux pas avoir à jouer le rôle de fossoyeur qui doit annoncer au personnel que X personnes seront remerciées parce qu'une unité sera créée en Russie pour des raisons de coûts... »

Le coach: « Compte tenu du temps imparti, de ce que vous venez de me dire, du rendez-vous avec votre GGM, je vous propose, pour cette séance, le contrat suivant, modifiable éventuellement.....

Nous allons travailler à partir d'éléments factuels sur la préparation de votre rendez-vous tout en examinant votre demande implicite. Etes-vous OK ? »

A la fin des 2 heures, JOSEPH et le coach font un point à travers quelques questions :

Le contexte, le rythme de la séance, le temps de parole, le contenu, le processus, le sens vous conviennent-ils ? Quels sont les points forts de cette première rencontre ? les points à améliorer ? Vous partez comment ? avec quoi ? Nous prenons rendez-vous pour.....? Les premières rencontres, environ 7 à 8 doivent, me semble-t-il être rapprochées » dit le coach ; « afin de mieux se connaître, renforcer l'alliance et vous rassurer par des échanges directs ».

« N'oubliez pas que ma ligne téléphonique est à votre disposition à n'importe quel moment » rappelle le Coach. Le Dirigeant, habitué à prendre des décisions seul, continuellement et souvent très rapidement, a des difficultés à accepter d'être en « dépendance positive ». C'est pourtant le principe même de tout nouvel apprentissage et donc de tout nouveau changement d'état ».

La deuxième étape passe par la rencontre avec le Comité de Direction (CODIR) ou l'équipe. Elle n'est pas anodine. Elle se prépare aussi bien 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 garant des principes fondamentaux de la vision en action.

Exemple d'action du Coach avec le Comité de direction de JOSEPH exprimée comme une demande habituelle d'un dirigeant : » »Maintenant que nous avons avancé tous les deux, prenons date pour démarrer avec le CODIR (comité de direction) ». La première rencontre avec une équipe est très

importante. Elle est d'autant plus importante qu'il y a démultiplication des problématiques. Chaque personne vient avec ses convictions, croyances, doutes, ignorances, projections, etc.... Le phénomène de groupe peut générer un effet amplificateur positif ou négatif. Alors, quelle suggestion le coach propose à JOSEPH ? Il y aurait sans doute la possibilité de suivre la demande de celui-ci et d'arriver devant le groupe pour démarrer la première session avec une présentation très rapide du Consultant. Pensez-vous que le groupe soit disponible pour accueillir, dans certains cas, « encore un autre consultant » lequel a été choisi directement par le PDG ? Attention verglas !!! Il y aurait aussi une autre solution qui consisterait à prévoir une rencontre d'une demi-heure ou une heure avec le CODIR pour la présentation du Coach du genre « voilà le nouvel intervenant : Vous pouvez lui poser les questions que vous voulez.... » Attention verglas également !!! En effet, cela risquerait de se terminer en « séance de jugement, de non-dit, de règlement de comptes » où non seulement le coach risquerait de se mettre en danger mais aussi le client et les personnes de l'équipe. Reste une autre option qui a été de proposer à JOSEPH d'assister à une réunion du CODIR, après avoir obtenu leur accord, en gardant « profil bas ». Immanquablement, une personne du groupe posera à la fin la question-clé « Et alors quel est votre avis sur notre fonctionnement ? » C'est à partir de ce moment là que l'alliance va pouvoir prendre forme. »

Au cours de la troisième étape il peut y avoir continuité dans la participation à l'élaboration de ce voyage qu'est la vision en action, avec tout ou partie du reste de l'entreprise. Il peut y avoir également le début de son déploiement. Dans notre exemple, pour arriver à ce stade JOSEPH et le coach avaient pris la précaution de motiver les personnes du CODIR afin qu'elles aient un rôle actif et concret. Un groupe nommé G40 composé du CODIR et d'autres personnes représentatives de l'entreprise allait travailler sur la vision en action puis ensuite accompagner le reste de l'entreprise en sous groupe de 150 personnes, dans cette réflexion et ce déploiement.

Enfin, dans l'étape finale, l'accompagnant se retire. C'est le « faire-vivre » de la vision en action. Le personnel de l'entreprise par des adaptations successives, des essais et ajustements, co-élabore, à son niveau, pour 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. Je parle bien du personnel de l'entreprise dans ses actions au quotidien plutôt que de l'entreprise entité informelle qui a « bon dos ».

ORIGINES ET DEFINITIONS DE LA VISION

Ce terme est utilisé au début du XXème siècle par l'école Autrichienne de Management. Elle écarte la centration sur l'objectif par la conquête du Leadership, à l'avantage 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 sens. Elle considère que l'action ne peut pas être que rationnelle. Elle s'accorde avec une vision du monde propre à chaque individu. Or chacun d'eux à une vision partielle de la réalité. C'est 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. Les travaux récents d'AKERLOFF.G prix Nobel 2001 sur l'information imparfaite infirment la position de l'école classique(1880-1940).

Pourquoi ce petit détour ? Pour montrer la limite de certaines théories managériales qui s'appuient sur des croyances quelquefois encore tayloriennes. Si je pars du principe que l'être humain est le point central de toute action et de fait responsable engagé en tant qu'acteur du changement, comment peut on parler de changement si les processus dans l'organisation ne sont pas ou peu modifiés ? Si véritablement le système entreprise n'est pas envisagé dans sa globalité ? Si la notion d'impermanence, d'interdépendance ne sont pas pris en compte ? Il n'est pas possible de gérer dans la complexité avec des concepts, théories, méthodes du monde du compliqué. La vision partagée dans sa nécessité de mettre en valeur les compétences et talents de chacun est une nouvelle attitude et état d'esprit pour aborder le monde du complexe.

Quelques définitions

Avant de proposer une définition de la vision en action nous indiquons celle de l'accompagnement du changement : c'est un processus complexe qui dépend du passé et ouvert sur l'avenir où l'acceptation du changement est aussi important que le changement lui-même. Il répond à une vérité organique des espèces qu'il soit envisagé sous l'angle psychodynamique, psychosocial ou social. WATZLAWICK propose 2 types de changement : dans le premier type le système part de là où il est et réalise progressivement des améliorations. C'est le slogan « mieux faire ce que l'on fait ». C'est la logique de planification, de cible. Il y a toutefois un risque qui est finalement de ne pas vraiment changer. 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 s'envisage 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 en action répond aussi au principe systémique. Les actions sont ou par idéal seraient entreprises quasi simultanément auprès de l'individu, des équipes, des processus afin d'arriver à l'entreprise apprenante et au développement de l'organisation « Organization development »

La définition de la vision

La vision, c'est ce qui 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 vie. Elle est organique, dynamique et itérative. Elle a trait plus à l'orientation donnée, au chemin à prendre, au climat à créer qu'au but à atteindre. Elle exprime une volonté d'aller vers un certain futur. Elle est engageante pour tous et prospective : 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 la volonté de changer, moins parce qu'elle accepte un manque de contenu que les directions opérationnelles combleront. « Ce n'est pas un état atteint mais une œuvre à accomplir » (Teilhard DE CHARDIN)

Souvent c'est ici que les incompréhensions peuvent surgir car les managers sont formés dans l'ordre du mécanique, du cartésien, du prévisible, du matriciel. Or, « Le rationnel est limité, l'irrationnel est illimité » disait SCHUMPETER ainsi que SIMON. Les dirigeants sont dans la nécessité de réinventer d'autres paradigmes. De nouvelles théories apparaissent ou réapparaissent à savoir le principe d'émergence mais d'autres encore : la logique du flou, le travail à la marge, aux frontières, l'inférence. Il ne s'agit pas d'effet de mode mais d'un retour ou d'une vérification par l'expérience de modèles utilisables dans la logique de complexe. Les nouvelles avancées scientifiques telles que les neurosciences nous montrent également d'autres possibles.

Il est donc important de préparer tous les acteurs de l'entreprise. Pour les managers, 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 et ensuite parce que cela correspond aux yeux des managers plus à des doléances, à des aménagements, ou à des demandes concrètes. Orgueil quand tu nous tiens !

La vision en action comme son nom l'indique précise une dynamique, un mouvement, un allant. Nous ne sommes pas dans des logiques dogmatiques, rigidifiantes, monolithiques mais dans du vivant, de l'organique où tout est affaire de dosage, de subtilité et d'intersubjectivité. L'impermanent, l'incertain font le quotidien.

A QUOI SERT LA VISION ?

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 pas à démontrer pour ceux qui l'ont mise en place. Elle n'est pas à démontrer même si, comme nous l'avons déjà indiqué, elle se butte souvent à des freins et une inertie au changement.

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.

CE QU'ELLE EST ? CE QU'ELLE PERMET ?

- 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 locomotives et non des wagons » phrase chère à COLLINS et PORRAS. Elle positionne les individus comme des leaders et fait passer l'équipe d'une collection d'individus à une équipe performante. Dans ce cas, les acteurs sont motivés en parité.
- Une appropriation et un partage de la stratégie par chacun depuis l'opérationnel jusqu'au décisionnaire principal.
- 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 ces différentes représentations non inscrites sur des organigrammes ou procédures.
- Un passage voire une rupture pour s'adapter et faire monter en puissance l'individu, le groupe et l'entreprise. Etant en perpétuelle adaptation par confrontation au réel, la vision envisage des passages quelquefois radicaux en permettant à chacun d'y trouver son compte dès l'instant où il est partie prenante.
- Un aller et retour constant entre le court terme et le long terme. C'est un véritable processus itératif et en spirale : L'accueil des résultats si petits soient-ils demande à être célébré beaucoup plus souvent. Le plaisir au travail est un principe majeur prôné par Jean Paul VILLOT PDG de NEOPOST (traitement des courriers. 4700 personnes)
- Une intégration de 7 éléments que nous retrouvons dans le processus vision : élaboration, déploiement, accompagnement, exemplarité, cohérence, contingence et convergence. V.LENHARDT propose les 4 premiers plus l'alignement.

CE QU'ELLE N'EST PAS ?

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

- Intellectuelle seulement ou émotionnelle seulement.
- Construite par le leader ou un petit groupe.
- Sans évolution immédiate sur le terrain. La mise en pratique sur le terrain permet aux acteurs de passer de l'individuel au collectif, de l'implicite à l'explicite (NONAKA) et à l'action pour un projet global et commun.
- Réalisée à « marche forcée » ni instrumentalisée. 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 en action un intérêt pour son parcours professionnel relié à son parcours personnel. Confondue avec la stratégie. La tentation consiste à s'arrêter effectivement à la stratégie et dérouler des plans d'action pour les opérationnels.

LA CONSTRUCTION DE LA VISION

Celle-ci est proposée ici, sous forme de 3 interventions possibles. La réalité oscille quelquefois entre les 3.

La première possibilité tirée de la méthode Mc DOYLE peut s'échelonner sur 2 ans environ.

Mc DOYLE parlait « 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.

Dans la préparation ou l'élaboration de la vision nous retrouvons 5 éléments fondamentaux : Cette partie est quelquefois abordée séparément du visionning. Si elle est abordée sans lui, je recommande de faire un travail préalable de créativité pour amener les personnes à porter un autre regard sur eux et l'entreprise, en essayant de se dégager du quotidien et du concret.

V.LENHARDT présente la vision en 6 éléments : la vocation, les valeurs, l'ambition, les principes de management, les priorités stratégiques et les plans d'action. Pour ma part je rajoute l'image et je traite à part les priorités stratégiques et les plans d'action. Les 4 premières composantes ci-dessous, dont l'image, ne sont pas opérationnelles et peu souvent exprimées. Il s'agit de :

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. 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. 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.

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.

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, 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.

Quant au visionning nous pouvons nous arrêter un moment sur sa spécificité :

J'ajuste toujours mes interventions en fonction de la situation d'origine, le contexte et la volonté des personnes participant au projet vision. En revanche, je conserve quasi systématiquement 2 parties : le visionning proprement dit et un complément qui s'y rattache par le sens, que j'ai nommé 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 » Mc DOYLE. 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 (5ans 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 posés alors était la suivante : puisque nous sommes arrivés à ce CA en 2000, comment avons-nous fait en 1996, 1997, 1998 et 1999 ?

De la vision processus à l'entreprise apprenante

La vision processus pourrait s'arrêter là. Mais Ce serait oublier que la vision en action accompagne le changement. C'est un état d'esprit, et des prises de conscience. Qui dit plan d'actions, dit, dans la vision en action, 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 en continu.

La deuxième possibilité. Elle peut-être choisie lorsque la mission est limitée dans le temps. Elle est mise en place en 4h 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 :

1. Vous êtes dans 5 ans : Comment est votre entreprise ? (Leadership, équipes, produits, techniques, économique, social, concurrents, environnement, organisation...)
2. A 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 votre contribution personnelle ? Ce qui est en vous, que vous laissez à l'extérieur de l'entreprise et que vous souhaiteriez introduire ? De votre équipe ?

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, lui 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 SIMON et MARCH avec leur « garbage can » : il existe en tout temps et en tout lieu un ensemble de problèmes et un ensemble de solutions, imagées dans une boîte. A un moment, les conditions étant créées, un problème trouvera sa solution. Une autre notion importante : La confiance. 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 une certaine confiance et ouverture de part et d'autre.

Cette troisième possibilité procède donc d'une démarche constructiviste s'appuyant sur le principe d'un travail inductif, 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. La modification s'effectue ostensiblement depuis ce qui est compréhensible par chaque acteur pour aller vers un véritable changement. La prise de conscience de la population concernée à partir de ce qu'elle sait, qu'elle voit, 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. 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 si petit soit-il, regroupé avec d'autres, génère « cette autre bulle », ce nouveau champ, ce nouveau système, ce nouveau paradigme, génère la vision, et donc l'adaptation à une nouvelle réalité mieux appropriée. 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 à priori 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. Elle n'est surtout pas contradictoire avec une culture de l'exigence et de la rigueur.

CONCLUSION

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. De quoi parlons-nous ? 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 en action en est le fil conducteur, la quintessence, le chemin. La troisième alternative, la mise en place d'une œuvre d'art est sans doute une voie à explorer.

BIBLIOGRAPHIE

- ARCHIER.G et SERIEYX.H (1984) [L'entreprise du 3e type](#)
- ARGYRIS.C (1995) Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel Paris Inter éditions
- AVENIER.M.J (1997) La stratégie chemin faisant *Economica*
- BROWN, COLLINS et DUQUID (1989) L'apprentissage situé
- CHARREAUX.G (1997) Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits *Economica*
- COLLINS.J.C et J.I.PORRAS Built to last : successfull Habits of Visionary Companies (**Bâties pour durer**). Good to great . De la performance à l'excellence (1996) Building your company's vision *Revue Harvard Business Review*
- CROZIER.M [L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective](#)
- GENELOT.D et LEMOIGNE.J.L (1997) [Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants](#)
- GODELIER.E (1998) L'histoire d'entreprises et les sciences de gestion : objets de controverses ou objets de polémiques, *Cahiers de Recherche du LAREGO n°42 66p*
- HAMEL.G et PRAHALAD.C.K (1995) La conquête du futur *Interéditions*
- HERSBERG (1987) Job Attitudes: Review of Research and Opinion (Continuity in Administrative Science) (Hardcover) *Edit Taylor 1 Francis*
- LATHAM.J.R (1995) Article Visioning : the concept, trilogy and process.P (2003)
- LEIBOWITZ.Y (1997) Science et Valeurs
- LENHARDT.V (1995) Les responsables porteurs de sens *Edition Insep*
- LENHARDT.V et GODARD.A (1999) Engagements Espoirs Rêves *Edition Village Mondial*
- LENHARDT.V, MARTIN.B et JAROSSON.B (1996) Oser la Confiance *Editions Insep*
- LE SAGET.M (1994) [Le Manager intuitif](#) *Edition Broché*
- Mac GREGOR (1960) The human side of enterprise *MacGrawHill*
- MINSBERG (1994) Grandeur et décadence de la planification stratégique *Ed.Dunod*
- MORIN.P le manager à l'écoute du sociologue *Edition d'Organisations*
- PETERS .T (2004) [Les 8 leviers de la performance](#) (1993) l'entreprise libérée .
- SCHUMPETER.J (1962) [Capitalism, Socialism and Democracy](#)
- SENGE.P (1991) La cinquième discipline *Ed.First*
- SERIEYX.H et ORGOGOZO.I (1989) [Changer le changement. On peut abolir les bureaucraties](#)
- SIMON.H (1997) Models of bounded Rationality vol. 3, Massachusetts Institute of Technology Press.
- VATZLAWICK.P Changements, paradoxes et psychothérapie