

Le processus de visioning



Les sources des méthodes de visioning

L'ouvrage de James C. Collins et Jerry I. Porras « *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies* », Harper Business, édité en 1994 et leur article « *Building Your Company's Vision* » publié en septembre 1996 dans la Harvard Business Review

Jerry I. Porras

James C. Collins



James C. Collins & Jerry I. Porras

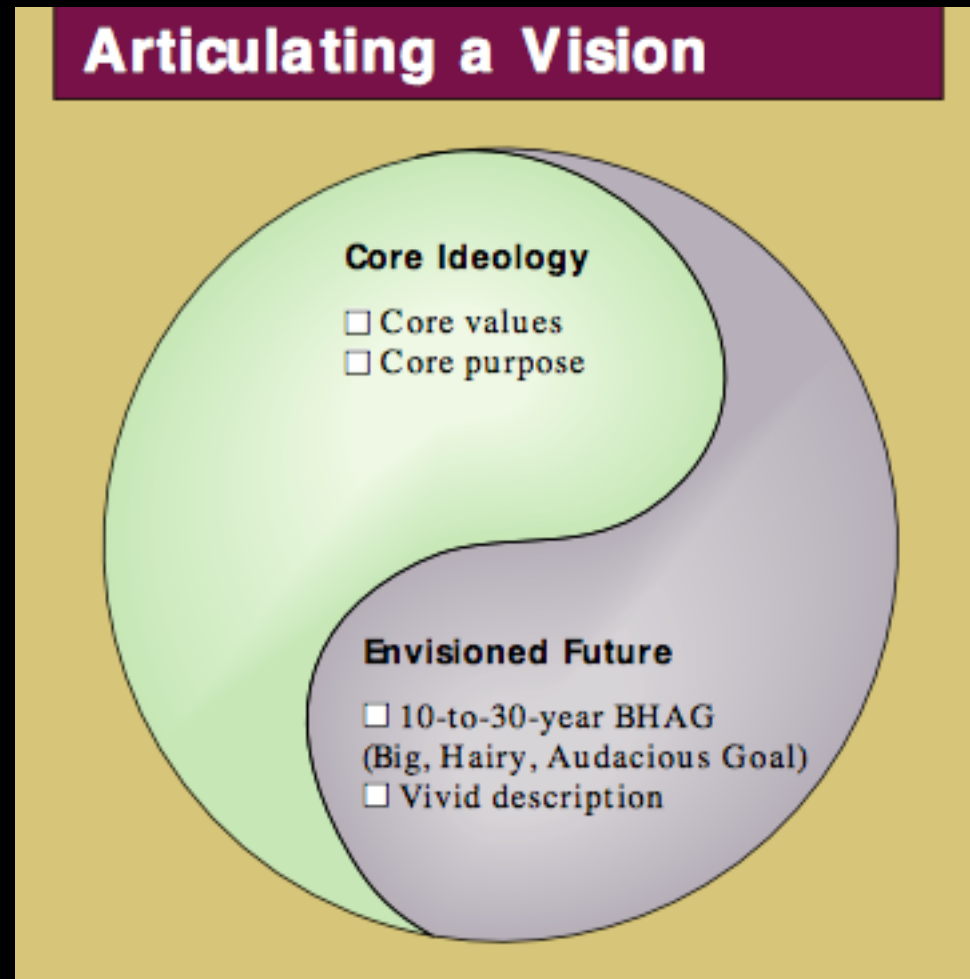
Les premières caractéristiques des entreprises visionnaires : ce qu'elles ne sont pas

- **Mythe n°1. On a besoin d'une grande idée pour fonder une grande entreprise**
- **Mythe n°2. Les entreprises visionnaires requièrent des dirigeants visionnaires et charismatiques**
- **Mythe n°3. Les entreprises les plus prospères existent d'abord et avant tout pour maximiser les profits**
- **Mythe n°4. Elles partagent un terreau commun de valeurs intrinsèques « justes »**
- **Mythe n°5. La seule constante est le changement**
- **Mythe n°6. Les entreprises de référence misent sur la sécurité**
- **Mythe n°7. Travailler dans une entreprise visionnaire est une chance « inouïe » pour chacun**
- **Mythe n°8. Les entreprises les plus prospères réussissent leurs meilleurs coups grâce à une planification stratégique aussi brillante que complexe**
- **Mythe n°9. Les entreprises doivent recruter des dirigeants à l'extérieur pour stimuler les évolutions remarquables**
- **Mythe n°10. Les entreprises qui réussissent se concentrent d'abord sur l'écrasement de la concurrence**

James C. Collins & Jerry I. Porras

- Préserver l'essence
- Stimuler le progrès

Core ideology = « idéologie » intrinsèque
Core Values = Valeurs intrinsèques
Core purpose = Objectifs intrinsèques
Envisioned Future : Futur envisageable
Vivid description : Description vivante



← **Communi**quance →

James C. Collins & Jerry I. Porras

Big, Hairy, Audacious Goals (BHAG) ou Grands objectifs ambitieux (GOA)

- Qualitatifs
- Quantitatifs

- Démocratiser l'automobile (Ford)
- Changer l'image des produits japonais dans le monde entier (Sony)
- Devenir un acteur dominant de l'aviation commerciale (Boing)
- Devenir le Harvard de la côte Ouest (Stanford)
- Devenir le n°1 ou le n°2 de tous les marchés que nous occupons, révolutionner la compagnie en ayant la puissance d'un très grand groupe et l'agilité d'une petite entreprise (General Electric)

James C. Collins & Jerry I. Porras

Comment trouver les valeurs vitales, réellement constitutives de l'identité ?

- *Ce ne sont pas les références stratégiques*
- *Ni les culturelles (normes, usages)*
- *Ni les techniques (positionnement produits/services)*

QUESTIONS

1. **Doit-on conserver cette valeur même si elle pénalise alors que l'environnement a changé ?**

James C. Collins & Jerry I. Porras

Comment trouver les valeurs vitales, réellement constitutives de l'identité ?

Exemple : L'innovation

- *Ce ne sont pas les références stratégiques*
- *Ni les culturelles (normes, usages)*
- *Ni les techniques (positionnement produits/services)*

QUESTIONS

1. **Doit-on conserver cette valeur même si elle pénalise alors que l'environnement a changé ?**

James C. Collins & Jerry I. Porras

Comment trouver les valeurs vitales, réellement constitutives de l'identité ?

Exemple : L'innovation

- *Ce ne sont pas les références stratégiques*
- *Ni les culturelles (normes, usages)*
- *Ni les pratiques opérationnelles ou les considérations techniques (positionnement produits/services)*

QUESTIONS

1. **Doit-on conserver cette valeur même si elle pénalise alors que l'environnement a changé ?**

James C. Collins & Jerry I. Porras

Comment trouver les valeurs vitales, réellement constitutives de l'identité ?

- *Ce ne sont pas les références stratégiques*
- *Ni les culturelles (normes, usages)*
- *Ni les techniques (positionnement produits/services)*

QUESTIONS

1. **Doit-on conserver cette valeur même si elle pénalise alors que l'environnement a changé ?**
2. **Laquelle des valeurs apportez vous vous même le plus à l'organisation ?**
3. **De laquelle parlez vous à vos enfants et souhaiteriez vous qu'ils la pratiquent à leur tour ?**
4. **Si demain vous étiez assez riche pour ne plus travailler, quelle valeur continueriez vous de suivre et d'appliquer ?**

James C. Collins & Jerry I. Porras

Comment trouver les valeurs vitales, réellement constitutives de l'identité ?

- *Ce ne sont pas les références stratégiques*
- *Ni les culturelles (normes, usages)*
- *Ni les techniques (positionnement produits/services)*

QUESTIONS

5. Continueriez vous d'appliquer ou de défendre une valeur qui jouerait *contre* l'entreprise ?
6. Laquelle reprendriez vous dans une entreprise du même secteur que vous contribueriez à créer ?
7. Pourriez vous les envisager aussi valables dans 100 ans qu'aujourd'hui ?

James C. Collins & Jerry I. Porras

Peut-on appliquer ces découvertes ailleurs que dans les grandes entreprises ?

- **Oui dans les sous-structures des grands groupes**
- **Oui dans les PME/PMI**
- **Oui dans le secteur non lucratif grand ou petit**
- **Oui dans le secteur des collectivités locales**
- **Exemple du « charting », Oregon Model, Visioning pour les communautés**
- **Oui dans le secteur social et éducatif**

Les sources des méthodes de visioning

L'article de John R. Latham, *Visioning : The concept, trilogy and process*,
dans *Quality Progress*,
avril 1995

« *Creating a vision is the key
to organizational success* »

Mission/Vision : une autre logique

(d'après John R. Latham, 1995)

| Jalons d'une Mission | Jalons d'une Vision |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Aujourd'hui | Demain |
| Identification des consommateurs | Inspiration |
| Identification des obstacles fonctionnels | Propose des critères clairs de décision |
| Niveau de performance | Laisser du temps au temps |

La trilogie d'une vision

(d'après John R. Latham, 1995)



Culture (valeurs, identité)



Personnel



Produits ou services

***Créer une tension vers
une image mentale
vivante, active...
Travailler au règne
des fins ?***

← **Communi**quance →

Les caractéristiques de la trilogie

(d'après John R. Latham, 1995)

| | |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Culture | Valeurs Normes Expériences partagées |
| Personnel | Composante égoïste... Quel est mon intérêt ? |
| Produits ou services | A quoi servez vous pour le consommateur ? A quoi sert mon organisation? |

← Communiquance →

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

1. Phase préalable : Collecter toute l'information

- Par les réseaux formels, hiérarchiques, classiques
- Par les réseaux informels, a-hiérarchiques, modernistes (intranet)
- Par toutes les méthodes envisageables (sondages, questionnaires anonymes, entretiens, sous-traitance, etc.)
- Constituer un groupe représentatif d'une unité fonctionnelle (de 5 à 7 personnes)
- Leur poser une série de questions :

1. **Quelle serait, selon vous, une culture organisationnelle parfaite?**
2. **Que ferait une organisation parfaite pour la croissance et le perfectionnement de ses membres?**
3. **Quels produits ou services une organisation parfaite offrirait-elle à ses clients et à la communauté?**
4. **Si une organisation est parfaite, que peut-elle faire d'autre ?**

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

2. Brainstorming

- Menés par petits groupes (genre groupes de projet)
- Menés par groupes fonctionnels
- Menés en grands groupes managériaux
- Utiliser divers procédés pour stimuler la créativité, consigner les résultats
- On peut aussi employer des dérivés comme la méthode Delphi ou d'autres, inspirées des groupes de progrès
- Dans l'état actuel, le visioning concerne les directions générales, mais il n'est pas impossible d'envisager son extension.

1. **Quelle serait, selon vous, une culture organisationnelle parfaite?**
2. **Que ferait une organisation parfaite pour la croissance et le perfectionnement de ses membres?**
3. **Quels produits ou services une organisation parfaite offrirait-elle à ses clients et à la communauté?**
4. **Si une organisation est parfaite, que peut-elle faire d'autre ?**
5. *Autres questions liées au contexte*

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

3. Synthèse

- Exercée par chaque groupe
- Processus de réduction du sens
- Réduction des redondances et du bruit
- Elimination (prudente !) de ce qui n'est pas pertinent
- Regroupements fonctionnels par grandes catégories (à reprendre ou à inventer pour la circonstance)
- Traduction en langage (presque) courant
- Précisions et « bouclage » terminologique
- Regroupement des groupes et nouvelles opérations de réduction des redondances et de recomposition des contenus

- **Dégager ce qui est consensuel**
- **Dégager des esquisses de tendances...**
- **Ne pas supprimer l'originalité !**
- **A ce stade, ne pas viser la formule choc**
- **Se souvenir des conditions de réussite des cercles de progrès**

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

5. Polir les énoncés

- Enoncé définitif pour le thème **CULTURE**
- Enoncé définitif pour le thème **PERSONNEL**
- Enoncé définitif pour le thème **PRODUITS et SERVICES**
- Regroupement général des énoncés en une **VISION GLOBALE**

ATTENTION :
Consacrer un
TEMPS
Suffisant à
cette étape
cruciale

- **Choix définitif des mots et des phrases**
- **Chercher des déclencheurs symboliques, générateurs d'images mentales fortes et stables**
- **Les coder et les surcoder**
- **Leur affecter une valeur imaginaire ajoutée propre à l'organisation**
- **Originalité, créativité, décalage mesuré**
- **Fixation de quelques formules choc**

← **Communiquance** →

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

6. Tester les critères

- Préalable indispensable à la diffusion générale pour approbation
 - Test pour le thème **CULTURE**
 - Test pour le thème **PERSONNEL**
 - Test pour le thème **PRODUITS et SERVICES**
 - Test pour les énoncés de la **VISION GLOBALE**
 - La vision est-elle intemporelle ?
 - Est-elle une source d'inspiration pour chacun ?
 - Fournit-elle à chacun des outils d'aide à la décision ?
- **Compréhension directe**
 - **Appropriation symbolique**
 - **Capacité des cadres conceptuels à générer des décisions adaptées par les collaborateurs concernés (tactique locale)**
 - **Capacité de résister aux chocs et d'innover**

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

6. Tester les critères

- Préalable indispensable à la diffusion générale pour approbation
 - Test pour le thème **CULTURE**
 - Test pour le thème **PERSONNEL**
 - Test pour le thème **PRODUITS et SERVICES**
 - Test pour les énoncés de la **VISION GLOBALE**
 - La vision est-elle intemporelle ?
 - Est-elle une source d'inspiration pour chacun ?
 - Fournit-elle à chacun des outils d'aide à la décision ?
- **Compréhension directe**
 - **Appropriation symbolique**
 - **Capacité des cadres conceptuels à générer des décisions adaptées par les collaborateurs concernés (tactique locale)**
 - **Capacité de résister aux chocs et d'innover**

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

6. Tester les critères

- Préalable indispensable à la diffusion générale pour approbation
 - Test pour le thème **CULTURE**
 - Test pour le thème **PERSONNEL**
 - Test pour le thème **PRODUITS et SERVICES**
 - Test pour les énoncés de la **VISION GLOBALE**
 - La vision est-elle intemporelle ?
 - Est-elle une source d'inspiration pour chacun ?
 - Fournit-elle à chacun des outils d'aide à la décision ?
- **Compréhension directe**
 - **Appropriation symbolique**
 - **Capacité des cadres conceptuels à générer des décisions adaptées par les collaborateurs concernés (tactique locale)**
 - **Capacité de résister aux chocs et d'innover**

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

7. Obtenir l'approbation de l'organisation ... ou apporter des modifications

- Expliquer le processus
- Décrire la vision
- Recueillir les avis et discuter les aménagements

- **La communication est au cœur du processus**
- **La fiabilité dépend de la qualité des réseaux**

← **Communi**quance →

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

7. Obtenir l'approbation de l'organisation ... ou apporter des modifications

- Expliquer le processus
- Décrire la vision
- Recueillir les avis et discuter les aménagements

- **La communication est au cœur du processus**
- **La fiabilité dépend de la qualité des réseaux**
- **On peut parfois atteindre l'impossible**

← **Communi**quance →

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

7. Obtenir l'approbation de l'organisation ... ou apporter des modifications

- Expliquer le processus
- Décrire la vision
- Recueillir les avis et discuter les aménagements

- **La communication est au cœur du processus**
- **La fiabilité dépend de la qualité des réseaux**
- **On peut parfois atteindre l'impossible**

← **Communi**quance →

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

8. Communiquer et célébrer

- Explications
- Commentaires
- Clarification
- Exemples, applications

- **La communication est au cœur du processus**
- **La fiabilité dépend de la qualité des réseaux**
- **La vision doit être durable et solide**

← Communiquance →

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

8. Communiquer et célébrer

- Explications
- Commentaires
- Clarification
- Exemples, applications
- Elaboration d'un plan stratégique flexible

- **La communication est au cœur du processus**
- **La fiabilité dépend de la qualité des réseaux**
- **La vision doit être durable et solide**

← **Communi**quance →

Le Visioning stratégique selon Grove Consultants



Grove Consultants

- 1. Preparing**
- 2. Exploring and Learning**
- 3. Finding Common Ground**
- 4. Opening to a Vision**
- 5. Creating Strategies**
- 6. Evolving Systems**
- 7. Living the Vision**

Quelle méthode ?

- S'inspirer des sources, de l'histoire et des valeurs.
- Respecter les cultures et les usages.
- Ne rien imposer sans le justifier clairement.
- Ne pas craindre d'aller à l'encontre de quelques idées reçues.
- Ne pas hésiter à fixer quelques grands objectifs ambitieux (c'est le passage de l'engagement à l'espoir ou au rêve).
- Se méfier de la langue de bois.
- Pratiquer l'autodérision.
- Ne pas oublier les références philosophiques ou humanistes sous le prétexte d'être pragmatique.