

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

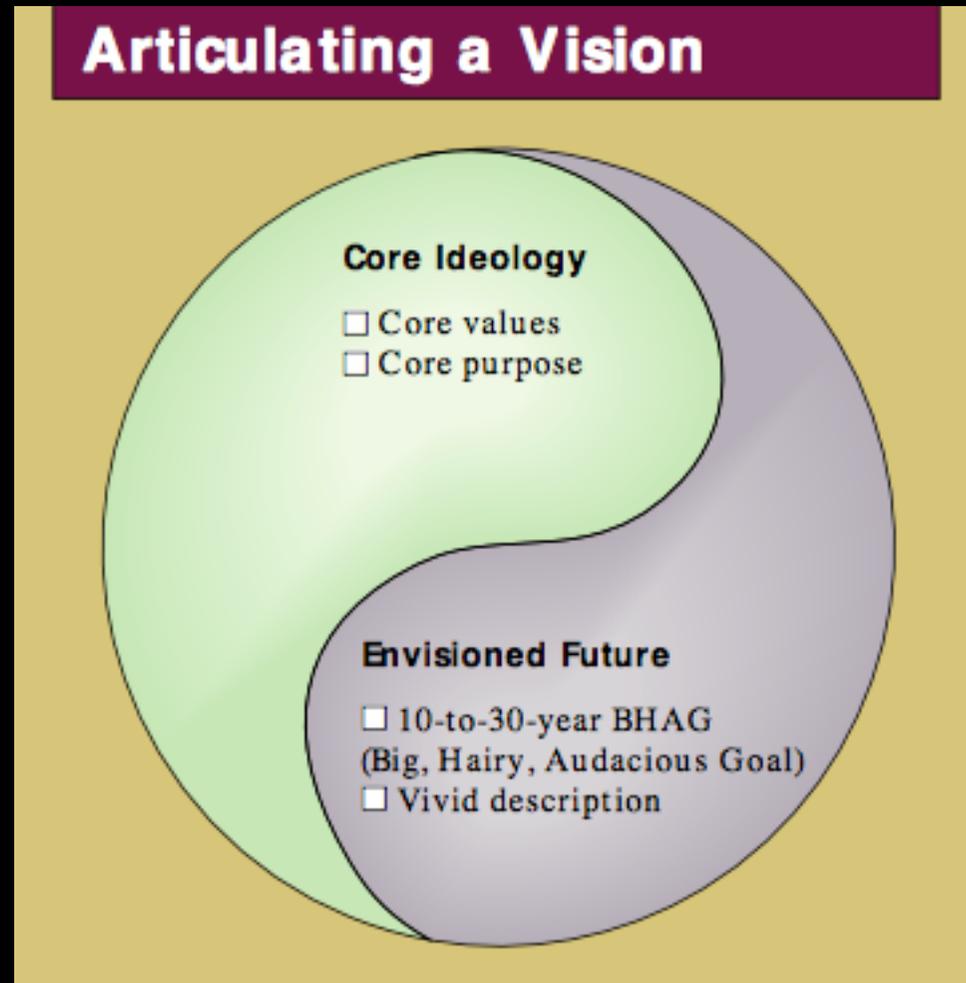
Les premières caractéristiques des entreprises visionnaires : ce qu'elles ne sont pas

- **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 ?***

← Communiquance →

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.