

# Une vision inspirante

**Fer de lance de la gestion en période d'incertitude, la vision représente ce autour de quoi se bâtit l'entreprise intelligente.**

En effet, la vision, s'appuyant sur les quelques valeurs énoncées, est ce qui donne vie à la mission. De ces trois éléments (mission, valeurs et vision), il s'agit du plus important, mais en même temps, ne faut-il guère s'en étonner, du plus largement absent des préoccupations des managers. Cette absence est en partie imputable au fait que les managers ont tendance à croire que leur métier de base, voire leur expertise initiale, est en soi une vision ou tout au moins la reflète. Dans ces conditions, ils se comportent comme s'ils étaient des super professionnels ou des super techniciens chargés de bien encadrer le travail de ceux qui dépendent d'eux. Dire quoi faire et parfois même comment le faire semble, à leurs yeux, l'essence de leur vision! Ce comportement découle de l'incapacité du manager à effectuer ce que nous avons appelé ailleurs « le saut managérial », c'est-à-dire le passage de son état de professionnel bien au fait de ses connaissances à l'état du manager qui exige de lui un véritable changement de type 2. Inspiré qu'il était par sa profession ou son métier, il doit maintenant se sentir inspiré par la conduite de personnes et ainsi devenir inspirant. Et, pour bien remplir cette tâche, il ne peut faire l'économie d'une vision.

Il doit alors s'interroger profondément sur ce qui le fait carburer et s'investir dans une recherche de lui-même qui le mette en contact avec ses valeurs, ce qu'il entend laisser derrière lui après son passage, bref avec son rêve en regard de l'entreprise dont il a la responsabilité. Personne d'autre que lui-même ne peut répondre à ces questions. En l'absence d'un tel questionnement ce seront les événements et la conjoncture qui détermineront son parcours et celui de son entreprise. En période d'incertitude, c'est un très grand risque à courir.

Cette recherche le conduit à un contact avec ce qui le caractérise et le distingue des autres managers, car c'est dans cette distinction qu'il peut trouver les éléments constitutifs de sa vision. À titre indicatif, il peut faire porter sa réflexion sur sa capacité à bien lire son environnement, sur sa façon d'aborder les problèmes et sa manière d'appréhender l'incertitude et sur sa plus ou moins grande facilité à composer avec sa propre insécurité. Cette étape est importante parce qu'elle détermine, selon sa propension à s'y consacrer, le poids relatif que prendra sa préoccupation pour les personnes en regard de la préoccupation plus traditionnelle envers les tâches. Cet aspect en particulier demeure un incontournable de l'intelligence managériale. S'il ne trouve aucun intérêt à enclencher cette réflexion, on peut dès lors présumer que ce qu'il qualifiera de « vision » sera très opérationnel, orienté « tâches », centré sur le court terme et le profit le plus immédiat possible, rendant ainsi aléatoire la survie de l'entreprise en période de crise, sans compter les effets désastreux sur les membres de l'organisation, en termes de mobilisation et de motivation au travail.

Par contre, et cela malgré la difficulté que cela représente, le manager soucieux de donner à son entreprise un peu de son âme et de sa capacité à faire vivre son rêve, prendra le temps de se sonder et de peaufiner ce qu'il entend proposer à son « monde » pour que ceux qui y participent se sentent investis de sa responsabilité de mener à bien, chacun à sa façon, un peu de son rêve. Et cela n'est possible qu'avec une vision claire et stimulante, présentant un défi ambitieux, et dont les effets sur sa réalisation progressive sont mesurables dans le temps. L'expérience nous apprend que tout manager n'est pas nécessairement enclin à s'inscrire dans cette démarche, certains la jugeant parfois un peu « ésotérique » en regard d'une approche plus pragmatique de « brassage de chiffres », de définitions d'objectifs opérationnels et de résultats financiers recherchés. Mais ils ne

saisissent pas toujours que les objectifs et les résultats constants sont bien souvent rattachés aux axes stratégiques, qui trouvent l'intégralité de leur sens en référence à une vision d'entreprise que seul le manager est en mesure et en devoir de proposer. Car au fond, la vision agit comme une pierre jetée à l'eau d'un lac. Après le « plouf » initial se forment des vagues autour de ce jet, vagues qui vont croissantes au fur et à mesure qu'elles s'éloignent puisque chaque vague est gonflée de la vague qui la précède. Pour un observateur non averti, la vague qui vient mourir sur le rivage semble avoir été provoquée par un objet beaucoup plus important qu'une simple pierre. La vision est à la source de l'orientation que donne le manager principal à son entreprise. Elle encadre les axes stratégiques, c'est-à-dire ce sur quoi l'accent sera mis pour mettre en œuvre sa vision. C'est elle aussi qui influence la structure que retient le manager pour l'organisation du travail au sein de son entreprise ou, dit différemment, c'est par la structure que l'on peut avoir un aperçu de la vision du manager. En effet celle-ci vise à rendre opérationnelle l'entreprise en regard de ce qui est souhaité par les managers. Selon sa vision, le manager accorde au moment où il retient une structure, plus ou moins d'importance à d'autres facteurs, de nature plus politique, susceptibles d'être pris en considération.

En l'absence de vision intégrée, il est probable que la structure d'une entreprise accorde une importance tout aussi grande aux fonctions-conseils qu'à ce qu'il est convenu d'appeler le « *core business* » de l'entreprise. Aussi ne faut-il guère s'étonner que le manager passe un temps considérable à arbitrer les conflits de rôle et de pouvoir qu'une telle structure ne manque de générer. La vision partagée permet non seulement de trancher ces conflits, mais surtout, par son impact sur une structure qui se veut plus « collégiale » et « complémentaire » d'en minimiser l'apparition. Certes, la présence d'une vision partagée provoque, au fur et à mesure que l'ensemble de l'entreprise se l'approprie, un regard critique de la part d'un nombre de plus en plus grand d'employés et de cadres, dont ladite vision est vécue par l'ensemble. Le manager principal à la source de cette vision se voit donc constamment regardé et ses actions scrutées, d'une part par certains afin d'en déceler les failles et d'autre part, par le plus grand nombre, afin d'en parfaire la cohésion au sein de l'entreprise. Bref, au fur et à mesure que le manager parle de sa vision, celle-ci devient de moins en moins la sienne propre, mais celle de l'entreprise. À ce moment-là, le manager peut commencer à croire en une certaine pérennité de celle-ci.

Par ailleurs, il serait illusoire de croire que cette vision puisse s'établir par consensus d'un ensemble, fût-ce le conseil de direction, sans que le manager principal ne se voit tenu de défendre une vision qui corresponde plus ou moins à ses aspirations profondes. Une vision développée par consensus fait du manager un « animateur » et non un dirigeant. Dans ces conditions, la confrontation avec des choix déchirants arrive bien assez tôt ! Car c'est dans l'énoncé de vision que le manager trouve l'incarnation la plus importante de la responsabilité qui est la sienne, ce qu'il ne peut déléguer à personne. Aussi, voir un manager confier à une direction quelconque le soin de proposer une vision révèle une méconnaissance importante de son rôle, quand ce n'est pas son désir de ne pas se compromettre envers ceux dont il a la responsabilité. Un tel manager suit la voie de la facilité et son entreprise ne peut qu'en subir les contrecoups.

Élaborer une vision n'est pas un exercice facile. Cela fait appel à des caractéristiques particulières de la part du manager. D'abord sa capacité à lire son environnement, tout autant son entreprise que le contexte dans lequel elle baigne. Ensuite, il lui faut une bonne dose de connaissance de lui-même pour être en mesure de clarifier son rêve et de déterminer ce à quoi il carbure et ainsi d'être en mesure d'en parler sans être prisonnier d'un texte. Il lui faut aussi une bonne connaissance de ceux et celles qu'il souhaite non pas convaincre, mais davantage séduire autour de sa vision pour que le plus grand nombre se laisse influencer par ce qu'il propose. Certes il y aura des irréductibles qui ne comprendront pas ou ne voudront pas comprendre où le manager veut en venir, car sa façon de faire s'écarte trop du modèle habituel, mais la force du nombre de ceux prêts à mettre en œuvre la vision proposée pourra en minimiser les effets. Finalement, et c'est là le plus difficile, il faudra au manager la volonté ferme et constante d'assurer l'incarnation quotidienne de cette vision dans ses faits et gestes, de même que ceux de l'ensemble des

managers de l'entreprise. Comme tous les parents en font l'expérience, le plus difficile est de demeurer constant dans ce que nous voulons transmettre à nos enfants, particulièrement en période de turbulence, au moment où la fatigue, les tracas, l'attitude des autres parents nous poussent à abandonner. Il faut alors certes croire en nos principes et nos valeurs pour tenir ferme à ce qui nous semble important pour nos enfants. Cela nous est plus facile si nous avons un rêve réaliste à l'égard de nos enfants que si c'est la conjoncture du moment qui détermine nos actions.

Il en va de même pour le manager. Sa vision est ce qu'il porte. Son absence le laisse à la merci de la turbulence, du jeu des acteurs secondaires, des influences de toute sorte et il hérite d'une mise en scène dont il risque de devenir le pion. Son seul levier alors, au sein de l'entreprise repose sur la carte d'autorité qu'il doit constamment jouer et rejouer. Il s'enfoncé ainsi dans une spirale où les tâches prennent de plus en plus de place dans son quotidien, le poussant à intervenir de plus en plus sur le « terrain ». De l'autre côté, les employés tout comme les cadres ont tôt fait de décoder cet agissement et se font un malin plaisir de l'alimenter pour se déresponsabiliser envers un manager qui veut être tout-puissant, confortant ce dernier dans cette façon d'agir.

La vision est ce qui fait transiter le manager vers un véritable rôle de leader au sein de son entreprise. Car si la vision qu'il a retenue correspond bien à ce qu'il est réellement et au rêve qui l'habite, le manager se sent « transporté » dans sa façon même de s'adresser à son monde et dans la majorité des cas, perçu ainsi par ses auditeurs. En transmettant sa vision, le manager fournit au plus grand nombre une clé de décodage non seulement de l'environnement immédiat, mais de ce que doit être l'entreprise pour se distinguer de ses concurrents et être plus à même de tenir compte de l'incertitude. Cette clé rassure, sécurise et conforte les membres de l'entreprise qui se trouvent ainsi plus « dégagés » pour assurer les opérations quotidiennes, éléments principaux de la mise en œuvre de la vision.

C'est donc à sa capacité de « séduire » que fera appel le manager, visant son comité de direction tout d'abord et via celui-ci l'ensemble de son personnel. Il s'agit d'une véritable approche de séduction et non de conviction, car la vision est la représentation d'un rêve et non d'une idée, laquelle relève plus de la mission de l'entreprise. Or le rêve se nourrit d'émotions, de sensations et de sentiments. Que la séduction advienne par la rigueur de l'argumentation ou par la confiance que génère le manager, ou par la crédibilité qu'il a su maintenir jusqu'à présent, ou encore pour certains parce qu'il s'agit du rêve du patron, cela n'a guère d'importance. Ce qui importe c'est qu'une majorité des membres de l'entreprise adhère à cette vision et se mobilise pour la mettre en œuvre dans un horizon qui se rapproche de plus en plus du présent.

Raymond Vaillancourt « L'Entreprise Intelligente »  
Savoir tirer profit de l'incertitude, Éditions Dangles, 2012

## Questions de réflexion

1. – **Qu'est-ce qui me fait « carburer » dans ma vie personnelle ?  
Dans ma vie professionnelle ?**
2. – **Qu'est-ce qui « m'insécure » le plus dans ma vie personnelle professionnelle ?**
3. – **Comment je joue mon rôle « d'autorité » dans mon établissement ?**