

La Vision partagée

Parce que l'accompagnement efficace des équipes fondé sur l'utilisation de Spid conduit souvent au visionning, voici rapidement résumée l'approche de Communiquance en matière de coélaboration d'une vision partagée, suite logique de l'usage de Spid et des opérations de team building qui en découlent.

Pour que sa compagnie perdure, le manager actuel ne peut plus être un simple «donneur d'ordres», il doit s'adapter au rythme de l'évolution générale de la société et endosser le rôle de «personne ressource» qui attribue des moyens et dirige ou accompagne ses collaborateurs. Mais à ce schéma coïncidant avec l'entreprise matricielle doit aujourd'hui se substituer, (comme le montre Vincent Lenhardt dans ses nombreux travaux), un nouveau paradigme portant sur l'intelligence collective et la finalité : celui du manager «porteur de sens» en phase avec l'entreprise polycellulaire avancée qui cherche à développer l'efficacité et l'engagement par la co-évolution créatrice et dynamique (selon la définition qu'en donne Manfred Mack).

On pourrait définir le processus de vision comme une appropriation des finalités générales et des objectifs par l'ensemble des acteurs qui leur attribue une autonomie suffisante pour satisfaire la partie de la stratégie qui les concerne et sur laquelle ils peuvent agir en connaissance de cause.

De la stratégie la vision

La stratégie apparaît souvent comme éloignée des acteurs de terrain (elle est ressentie comme le privilège de la direction générale) et même pour ceux qui essaient réellement de s'en inspirer, par exemple le management intermédiaire, les corrections de trajectoire sont rendues incessantes par l'hypercomplexité de nos sociétés. De sorte que même si la stratégie est bonne, elle est rarement mise en pratique au

bon moment et au bon endroit, d'où de graves difficultés et de dramatiques réactions en chaîne. Et quand sa version adaptée, modernisée descend vers les acteurs, il est parfois trop tard (cf. les considérations de stratégie militaire).

La vision permet à chacun de s'approprier la stratégie en enrobant celle-ci dans des finalités et des objectifs qui guident l'action et lui donnent un sens. Ce n'est que lorsque la stratégie est intériorisée dans l'esprit de chacun des acteurs que ceux-ci savent où aller et comment y aller. C'est aussi ce que l'on nomme l'intelligence collective. **Spid** mesure les attentes en la matière et se situe comme le premier maillon de la vision.

La collaboration

Pour que le processus réussisse, il ne faut évidemment pas que la vision soit imposée d'en haut comme une simple (!) stratégie. Son élaboration doit faire appel aux compétences des acteurs concernés (chacun à son niveau) en recourant à beaucoup de communication.

Dans tous les cas, la vision devra être partagée, condition *sine qua non* de son appropriation dynamique par tous les acteurs. C'est dans ces processus où la communication est prépondérante que *Communiquance* apporte son concours aux entreprises dont l'évolution appelle ce type d'approche.

Les méthodes de visionning mises au point par le cabinet se composent d'une partie classique et d'une partie spécifique basée sur la théorie distanciatrice.

Le visionning concerne des

cercles concentriques de décision (direction générale, comités stratégiques, comité de direction, top 10, top 20 ou top 30, etc.).

Grâce à des techniques appropriées, le consultant de *Communiquance* fait dégager assez rapidement les représentations communes aux décideurs, il établit des différentiels sémantiques et une cartographie conceptuelle. En parallèle d'un travail sur l'identité, l'image et le positionnement, il croise les éléments constitutifs des valeurs, des finalités, du sens commun et des projections vers l'avenir, à cinq ou à dix ans. Les items les plus pertinents sont ensuite validés - et avalisés - par les instances compétentes de l'entreprise avant que s'ouvre la phase suivante qui consiste à diffuser cette vision à l'ensemble des acteurs et la paramétrer plus ou moins fortement avec leurs observations (cette implication des acteurs dépend évidemment de la culture de l'entreprise, elle ne peut être que progressive et ne doit pas brûler les étapes : une démarche participative ne se décrète pas sinon elle échoue). Là encore, **Spid** permet de disposer d'un état des lieux précis et fiable.

La vision est exactement au centre de la théorie distanciatrice, au sens où il faut à la fois s'échapper, s'éloigner et presque en même temps adhérer, s'immerger, s'intégrer dans une réalité commune. Comme la théorie montre qu'il n'y a pas d'antagonisme entre ces deux attitudes et que tout être humain passe sans arrêt de l'une à l'autre (dans des cycles très brefs faisant croire à leur simultanéité), la

vision s'explique comme forcément dynamique et positive. On se met à distance mais on ne s'éloigne pas à l'infini, on reste identifié.

Quels processus ?

Les interventions de formation au visionning de *Communiquance* sont en cours de développement. Elles doivent aboutir à des offres en 2003.

La difficulté d'une telle formation tient au fait qu'il n'y a pas de plan-type d'intervention de visionning. Voici à titre indicatif quelques unes des étapes qu'il est possible d'apprendre à pratiquer :

- Mise au point de l'ensemble de la procédure avec le dirigeant.
- Étude plus ou moins approfondie de l'identité, de l'image, du positionnement, des valeurs et des finalités de l'entreprise. Cette étude passa généralement par des entretiens.
- Cartographie des représentations.
- Opération de visionning proprement dit auprès d'un groupe de référence.
- Dépouillement et restitution immédiate.
- Mise en perspective, croisement avec la prétéude.
- Livraison d'un document de référence.
- Discussion autour de ce document - amendements - approbations - Engagements.
- Bilan.

Communiquance est à votre disposition pour toute opération de formation au visionning correspondant à vos besoins et attentes.

□