

Le processus de visioning



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.

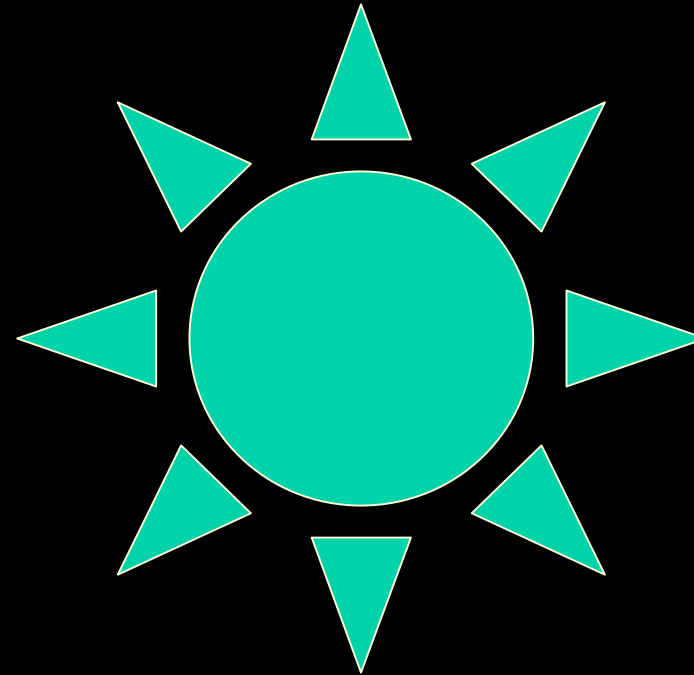
1. **Quelle serait, selon vous, une culture organisationnelle parfaite?**
2. **Que ferait une organisation parfaite pour la croissance et le perfectionnement de ses membres?**
3. **Quels produits ou services une organisation parfaite offrirait-elle à ses clients et à la communauté?**
4. **Si une organisation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



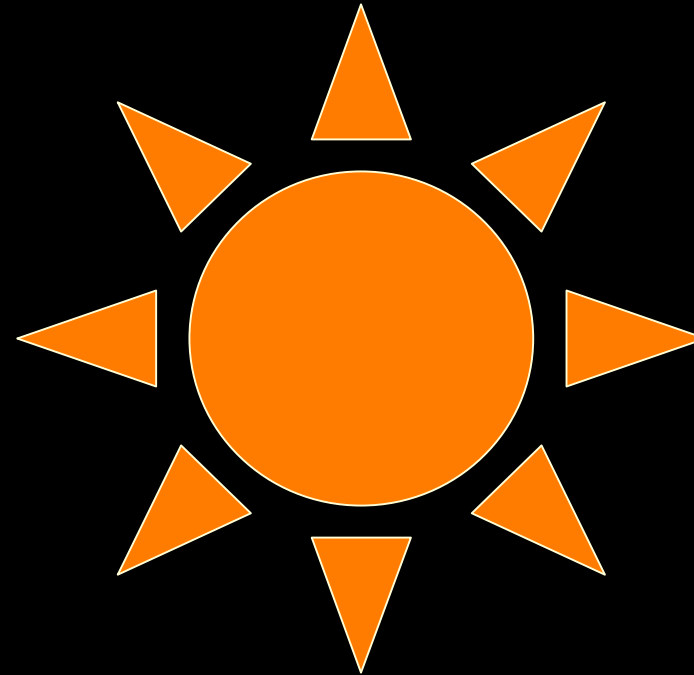
- **Dégager ce qui est consensuel**
- **Dégager des esquisses de tendances...**
- **Ne pas supprimer l'originalité !**
- **A ce stade, ne pas viser la formule choc**
- **Se souvenir des conditions de réussite des cercles de progrès**

Les étapes d'un Visioning

(d'après John R. Latham, 1995)

4. Rédiger une ébauche

- **Enoncé préliminaire pour le thème CULTURE**
- **Enoncé préliminaire pour le thème PERSONNEL**
- **Enoncé préliminaire pour le thème PRODUITS et SERVICES**



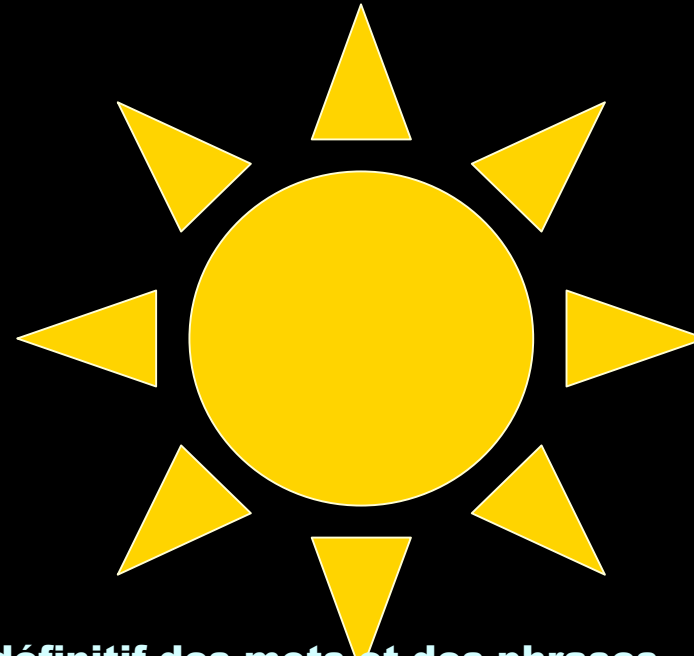
- **Mots simples et compréhensibles**
- **Phrases représentatives et motivantes**
- **Originalité sans excès**
- **Ne pas hésiter à tester des formules choc**

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

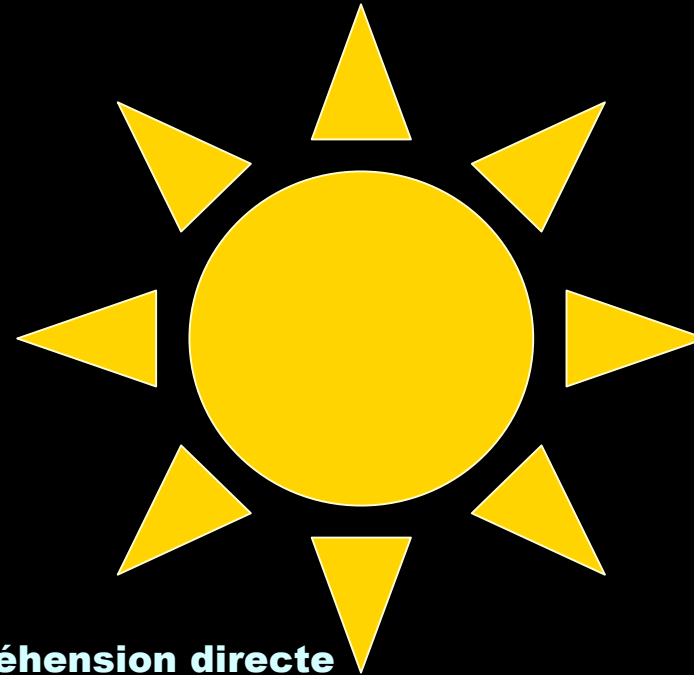
- **Choix définitif des mots et des phrases**
- **Chercher des déclencheurs symboliques, générateurs d'images mentales fortes et stables**
- **Les coder et les surcoder**
- **Leur affecter une valeur imaginaire ajoutée propre à l'organisation**
- **Originalité, créativité, décalage mesuré**
- **Fixation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

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**
- **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
- 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 →