

Construction de la vision du futur

La vision du futur de l'organisation complémente sa mission et définit où et comment elle s' imagine être dans 5, 10 ou 20 ans. Construis-la avec le plus grand nombre de personnes de ton organisation, pour qu'elle soit réellement partagée.

1. Objectif

La mission de l'organisation définit ce qu'elle fait, pour qui elle le fait et quels impacts elle cherche à obtenir, aujourd'hui, demain et après-demain. Cette réflexion sur la vision du futur te permettra de compléter la facette relativement permanente et opérationnelle de l'activité de l'organisation, par ce qu'elle sera dans le futur, comment elle s' imagine, quelle place elle occupera et quels résultats elle aura obtenu.

La vision du futur est un puissant élément de motivation et de rassemblement des forces vives de l'organisation.

2. Description

Avant de définir ce qu'est une vision partagée du futur de l'organisation, il est nécessaire de distinguer quatre éléments fondamentaux de son identité, fréquemment confondus :

- La raison d'être de l'organisation qui est un grand défi, la contribution qu'elle aura apporté dans la construction d'un meilleur contexte futur.
- La mission de l'organisation est une expression de la raison d'être. C'est un énoncé dans lequel elle définit ses clientèles et leurs besoins, ses prestations pour y répondre, ainsi que les impacts positifs recherchés. La mission de l'organisation décrit autant ce que réalise l'organisation dans le présent que dans un futur lointain.
- La vision du futur de l'organisation est une projection de l'organisation dans l'avenir, un état désirable, une situation dans un contexte qui aura lui aussi évolué. La vision n'est pas une fin en soi, mais plutôt une « étoile du nord » vers laquelle l'organisation se dirige, soutenue par un guide, par une boussole.
- Les valeurs sont des convictions ou des sens moraux, propres aux personnes de l'organisation, et qui influencent directement sur la façon dont elles se comportent et exécutent les activités qui leur sont confiées.

Ces quatre éléments fondateurs de ton organisation sont d'autant plus puissants et catalyseurs lorsqu'ils seront partagés par l'ensemble de ses collaborateurs et connus de son environnement (marché, fournisseurs, influenceurs et prescripteurs).

La construction de la vision peut être conduite de diverses façons. Michaël Doyle (1992) propose une typologie qui classe la construction de la vision (ou *visionning*) en 5 catégories ou étoiles, de la moins élaborée à une construction partagée :

- **1 étoile** : le leader suit sa propre inspiration. Elle correspond à l'image du futur de l'organisation, inspirée par ses propres réflexions, son intuition et son flair des affaires. C'est la direction qu'il suit et qu'il précise tout en avançant. Les collabora-



teurs suivent et le futur dira si la vision était pertinente.

- **2 étoiles** : Le leader de l'organisation ébauche une vision stratégique et, pour l'affiner, la modifier, la nuancer, il fait appel à ses collaborateurs, ses clients, ses actionnaires... Un leader pourra chercher directement des éclaircissements sur certains thèmes en leur posant des questions. Un autre préférera consulter son comité de direction ou écouter avec une certaine vigilance les attentes de son marché.
- **3 étoiles** : Le leader joue le rôle d'initiateur de la démarche. Il propose une idée du futur de l'organisation en fonction de l'idéal qu'il a imaginé lui-même, mais il requiert la participation de ses collaborateurs pour la modeler et lui donner sa forme finale. C'est un travail collectif et interactif - et non plus la seule vision du dirigeant.
- **4 étoiles** : Le leader n'apporte plus sa vision, mais engage un processus stratégique participatif, cependant restreint à son équipe de direction ou de cadres et chemine, avec elle, de la rédaction de la vision, jusqu'à l'élaboration détaillée des plans d'action, en passant par la définition de la stratégie globale.
- **5 étoiles** : Le leader choisit de faire participer l'ensemble de son organisation et de ses partenaires à l'élaboration de la vision, utilisant pour cela un certain nombre de techniques et d'outils. Si l'organisation est de petite taille, le processus est relativement aisé. Par contre, si le personnel et les partenaires sont très nombreux, il est possible de créer des groupes de réflexion par thème ou catégorie de partie prenante susceptible de jouer un rôle dans le futur de l'organisation ou encore de rassembler les personnes clés de ces différentes parties prenantes. Au-delà, il est aussi possible de mettre en place des moyens informatiques pour généraliser l'approche et augmenter la participation. On parle alors de vision réellement coconstruite et partagée.

Les principes suivants favorisent le développement d'une vision partagée :

- Le partage des visions individuelles crée une vision partagée plus riche, obéissant au principe de la systémique : « Le tout est plus grand que la somme de ses parties ».
- La connaissance et l'intuition, la raison et l'imaginaire doivent se mêler intimement pour une vision du futur en même temps cohérente et audacieuse.
- Le travail participatif met en mouvement d'autres éléments partagés, tels que les valeurs organisationnelles et favorise la cohésion.
- L'horizon de la vision doit être fixé en fonction de la puissance cognitive et imaginative des participants et non en fonction des incertitudes du contexte.

La co-construction d'une vision partagée a les avantages suivants :

- Elle développe un modèle mental différent chez tous les participants, de nouvelles attitudes et, par conséquent, un engagement libre et un réel enthousiasme à poursuivre les mêmes buts, la même destination.
- Elle permet d'abord de rêver, de s'ouvrir à un potentiel de création, de trouver du sens, puis de donner naissance à un rêve collectif, un attachement des participants à sa réalisation.
- Elle renforce le partage des deux autres dimensions : la mission et les valeurs. C'est aussi un exercice de sincérité, d'intégrité et de respect des autres.
- Finalement, les participants n'ont plus besoin d'être convaincus à force de communication, car ils en auront été les cocréateurs.

3. Mode d'emploi

Contexte	Shopping list	Livrables
<ul style="list-style-type: none"> • RH : l'ensemble des collaborateurs et éventuellement d'autres acteurs proches de l'organisation • Durée : 2 à 4 heures • Niveau de difficulté : moyen • Répétition : tous les 5 à 10 ans • Prérequis : la mission de l'organisation et ses valeurs partagées 	<ul style="list-style-type: none"> • Une salle spacieuse avec quelques grandes tables et des chaises pour les travaux en groupe • Des feuilles de flip-chart, des markers, des feuilles A4 • L'affiche en annexe, des post-its de différentes couleurs • Une affiche rappelant la mission de l'organisation • Une autre listant les valeurs partagées 	<ul style="list-style-type: none"> • Une vision partagée du contexte futur • Une vision partagée de la position de l'organisation dans ce futur • Les 4 à 5 grandes étapes pour y arriver • Les principaux leviers ou forces • Les grands défis

Le déroulement ci-dessous est prévu pour un groupe de 8 à 20 personnes, il suit la catégorie 5 étoiles selon la typologie de Doyle. Il s'inspire aussi du mémoire de Mme Michèle Morneau « La vision partagée, un outil de coaching stratégique », Québec, octobre 2004.

Etape 1 : Ouverture de la séance – 5 à 10 minutes

1. L'animateur de la séance utilise un thème d'actualité, tel que le vieillissement de la population ou l'accroissement démographique et interroge à tour de rôle les participants sur leur vision de la situation dans 20 ou 30 ans, puis comment ils s'y projettent eux-mêmes (ou leurs descendants).
2. L'animateur de la séance explique l'objectif et le déroulement de la séance, puis les consignes ainsi que les paramètres essentiels, par exemple : l'horizon de temps, l'équilibre entre ambitieux et réalisable, etc.

Etape 2 : Réflexions individuelles sur le futur – 5 à 10 minutes

1. L'animateur suggère un contexte facilitateur de réflexion tel que « Dans 15 ans, un article de quatre pages sur notre organisation fait la couverture de plusieurs journaux et revues spécialisées... que désirez-vous y lire ? Qu'avez-vous créé ensemble ? ».
2. Deux axes doivent être travaillés par les participants : le contexte futur et la place qu'occupe l'organisation dans ce futur.
3. Chaque participant consigne par écrit toutes ses idées, sans aucune censure. Puis il les transcrit au marker sur des feuilles blanches, une idée par feuille, en les synthétisant et soulignant les mots-clés.
4. Les feuilles sont ensuite collées contre un mur bien visibles du groupe entier.

Etape 3 : Premier tour de table – 20 à 30 minutes

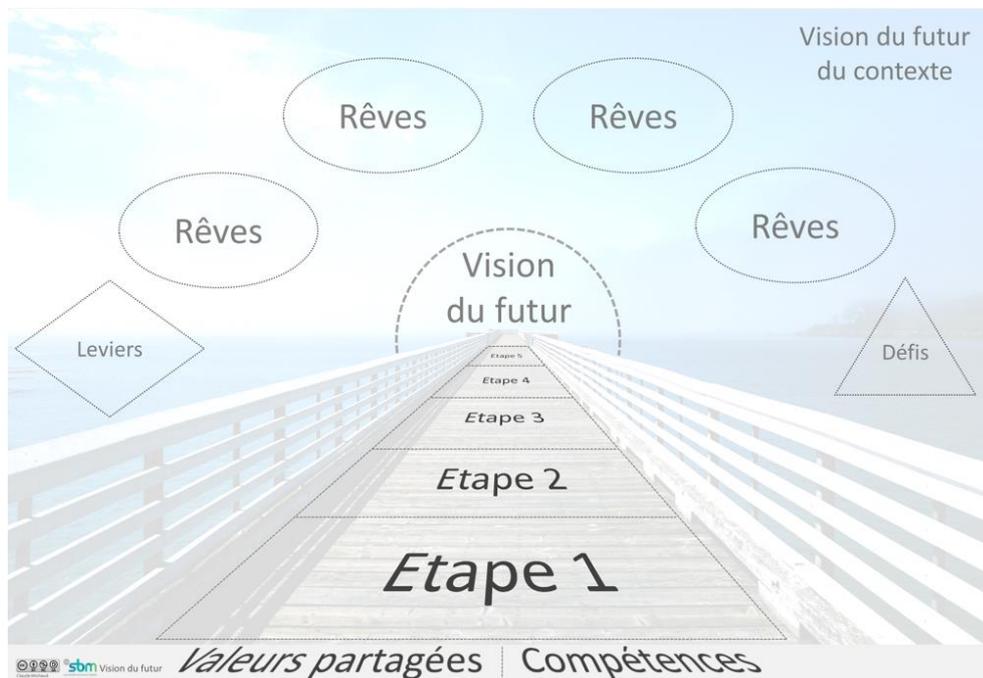
1. Chaque participant vient devant le mur et présente, feuilles à l'appui, sa vision du futur.
2. Toutes les idées sont acceptées sans jugement (principe du brainstorming), il n'y a pas de discussion et seules les demandes de clarification sont acceptées.

Etape 4 : Enrichissement et regroupement des idées – 10 à 20 minutes

1. Lors d'un deuxième tour de table, tous les participants sont invités à enrichir les idées qui figurent déjà sur le mur. Ils les inscrivent sur de grands post-its et les placent autour de l'idée première.
2. A la fin du deuxième tour, les participants sont invités devant le mur, pour regrouper les idées présentes par grands groupes, en silence. Chaque personne peut effectuer un seul mouvement à la fois et, si quelqu'un n'est pas en accord avec tel ou tel mouvement, il attend son tour pour le redéplacer.
3. Lorsque le regroupement est terminé, un post-it de couleur est placé au-dessus du groupe, avec un nom.

Etape 5 : Caractéristiques de la vision – 40 à 60 minutes

1. Les participants sont divisés en groupes de 4 à 6 personnes et chaque groupe reçoit une affiche « Vision du futur » et des post-its.



2. S'inspirant de tout ce qui figure sur le mur (qui doit être bien visible), les groupes doivent choisir et en retirer, les synthétisant en énoncés de 1 à 4 mots :
 - a. Les 5 principales caractéristiques du contexte futur ;
 - b. Les 4 à 8 principales caractéristiques (rêves) de l'organisation dans ce contexte futur.
3. Ensuite, les groupes réfléchissent, imaginent et listent, les synthétisant en énoncés de 1 à 4 mots :
 - a. Les 3 à 5 leviers ou forces qui permettent à l'organisation de se diriger vers son futur ;
 - b. Les 3 à 5 plus grands défis imposés par le contexte.
4. Les résultats de la réflexion sont transcrits sur des post-its avec des markers et placés sur les affiches, puis ces dernières sont placées sur un deuxième mur disponible.

Etape 6 : Présentation par les groupes – 10 à 20 minutes

1. Chaque groupe présente son affiche, avec la vision du futur du contexte, les caractéristiques-rêves pour le futur de l'organisation, les leviers et les défis.
2. Les autres participants peuvent demander des clarifications.
3. Ensuite, les participants choisissent par consensus, 4 à 5 caractéristiques pour la vision du futur du contexte, les caractéristiques-rêves du futur de l'organisation, les leviers et les défis provenant du contexte.

Etape 7 : Pré-rédaction de la vision – 10 à 20 minutes

1. De nouveaux groupes de 6 à 8 personnes sont formés (mêlés en relation aux antérieurs) et chacun dispose de 10 minutes pour une première rédaction de la vision, tenant compte du contexte futur, des rêves, des leviers et des défis retenus par tous les participants. Le style peut être libre ou du genre : « En 20xx, dans un contexte marqué par... notre organisation sera... grâce à... et ayant fait face à... »
2. Ces énoncés de visions du futur sont ensuite placés au centre des affiches pour célébrer le travail réalisé. Par la suite, ils seront repris par un petit groupe de rédaction qui en fera la synthèse, sans nouvelles adjonctions.

4. Trucs et astuces

1. Evite les pièges suivants :
 - a. Phrases trop vagues : p.ex. « Nous serons reconnus par le secteur comme... » ;
 - b. Termes trop génériques : nous serons le leader, notre catégorie, la référence... ;
 - c. Une vision passe-partout : En 20nn nous serons une référence en... » ;
 - d. Une vision peu inspirante.
2. Cherche ces caractéristiques
 - e. Ambitieuse, à la limite du réalisable ;
 - f. Inspirante, stimulant autant l'émotionnel que le rationnel ;
 - g. Motivante, incitant le passage à l'action ;
 - h. Hautement participative, quitte à utiliser d'autres moyens ;
 - i. Bien rédigée, révisée par des spécialistes ;
 - a. Bien communiquée, autant à l'interne qu'à l'externe, aussi par des spécialistes.
3. Si l'organisation comporte plus de participants que ne peut soutenir le déroulement ci-dessus, découpe-le en plusieurs sessions, de sorte que des groupes puissent travailler seuls et partager les résultats via une solution informatique (groupes de discussion, dossiers partagés, intranet...).

5. Et ensuite

La construction de la vision du futur, partagée par le plus grand nombre, est une première étape de la réflexion stratégique.

La suite envisageable, si le groupe est suffisamment petit et que la fatigue ne se fait pas encore sentir, est de choisir l'énoncé de la vision (ou l'affiche) la plus proche du consensus et de réfléchir aux 5 étapes stratégiques conduisant l'organisation en direction de sa vision du futur.