

# LA VISION STRATÉGIQUE

Fiche conçue par **Mélissa Turcotte**, conseillère d'orientation

CAPACITÉ À DÉTERMINER LES ORIENTATIONS À PRENDRE EN FONCTION DES ENJEUX CRITIQUES ET DES OBJECTIFS À ATTEINDRE À LONG TERME.

## INDICATEURS DE SUCCÈS

- Se tient au courant de l'actualité de son champ d'expertise et des différentes pratiques qui y sont liées en consultant de la documentation et en échangeant avec divers spécialistes de façon à se doter d'une vision d'ensemble.
- Analyse l'ensemble de son environnement de façon à anticiper les nouvelles tendances et les enjeux futurs afin de pouvoir envisager les possibilités de bénéfiques encore inconnues.
- Rallie différents partenaires et met à profit leur expertise pour atteindre les objectifs de l'organisation.

## QUESTIONS CLÉS

- Pensez à quelques exemples d'entreprises à succès qui vous inspirent ou dont vous admirez les réussites. Qu'est-ce qui, dans leur manière de faire, fait la différence à vos yeux ?
- Qu'est-ce que vous attendez d'un bon leader ? Comment se démarquera-t-il du leader moyen ?
- Qu'est-ce qui fait que la vision d'un leader pourra se transposer dans les pratiques de l'ensemble d'une entreprise et devenir incontournable, alors que d'autres n'y arrivent pas ?
- De quels aspects fondamentaux une bonne vision stratégique devrait-elle tenir compte ?

# LECTURES

## Livre en vedette

Collins, J. (1996)

### **Bâties pour durer**

*Éditions First*

Jim Collins a mené une carrière universitaire à l'Université de Stanford et est un consultant réputé en management. Ce livre n'est pas son plus récent ouvrage, mais certainement un incontournable lorsqu'il est question de décortiquer les facteurs clés qui caractérisent les entreprises visionnaires. Il se base sur une étude approfondie échelonnée sur 6 ans des pratiques des plus grandes entreprises à travail la planète (ex. : IBM, Walt Disney, Wal Mart, Johnson et Johnson, etc.). On y défait les mythes de « l'idée de génie » et du leader charismatique pour expliquer plutôt que les entreprises prospères se caractérisent par le fait qu'elles ont trouvé des moyens de s'imbriquer dans la vie des gens et ont un sens profond de leur utilité fondamentale qui va bien au-delà de la maximisation de profits. Regorgeant d'exemples pratiques d'entreprises bien connues, ce livre est rédigé de façon claire et accessible.

Joiner, W. et Stephens, J. (2006)

### **Leadership agility : five levels of mastery for anticipating and initiating change.**

*Éditions Jossey-Bass*

Dans le monde en perpétuel changement et l'économie turbulente qui nous caractérisent, il ne suffit pas de réagir au cas par cas afin de tirer son épingle du jeu: il faut développer une capacité à agir, de façon consciente, afin de façonner le monde dans lequel nous sommes. Ce livre illustre à merveille ce postulat. Il propose un modèle qui décrit en profondeur 5 stades de développement du leader : *exper*, *achiever*, *catalyst*, *co-creator* et *synergist*. Ce modèle illustre de façon concrète de quelle façon le fait de développer une vision globale inspirante (propre aux 3 derniers stades de développement, soit les stades les plus élevés) permet d'en arriver à de meilleurs résultats et d'augmenter notre efficacité comme leader. De plus, certaines distinctions intéressantes sont proposées afin de voir de quelle façon la vision stratégique propre à ces trois derniers stades peut évoluer. Par exemple, le leader catalyseur proposera une vision inspirante et rassemblera des gens afin de la partager et la faire vivre; le leader co-créateur développera cette vision en collaboration avec l'ensemble des membres de l'équipe (vision totalement partagée et donc mieux appropriée), et le leader synergiste intégrera la vision de l'entreprise à une intention plus globale, bienveillante, qui rejaillira positivement sur la société (la responsabilité sociale est donc pleinement ressentie).

Drucker, P. (2011)

### **Devenez manager : les meilleurs textes de Peter Drucker.**

*Éditions Pearson*

Peter Drucker est une sommité dans le monde du management et a publié à lui seul une trentaine d'ouvrages sur la question, qui l'ont rendu célèbre internationalement. Ce livre propose une sélection de ses meilleurs textes. Sa vision du management est teintée de cette nécessité de donner une orientation commune aux gens qui constituent l'entreprise et d'harmoniser les buts individuels avec le bien commun. Trois textes en particulier ont attiré notre attention. Le texte « les nouveaux paradigmes du management » explique bien l'ensemble des postulats sur lesquels le management se fonde et permet en quelque sorte de revenir à ses racines, à son essence. Le texte « se concentrer sur sa contribution » permet d'aborder la notion de développement personnel essentielle à l'évolution vers les postes de gestion. Le texte « le leadership, c'est un travail » rappelle également avec adresse les principes à la base d'un réel leadership qui vont au-delà des mythes populaires. On y insiste encore une fois sur la nécessité d'une réflexion approfondie sur la mission de l'organisation, la définition d'objectifs clairs, la responsabilité qui vient avec l'exercice du pouvoir et l'intégrité vis-à-vis de soi-même et ses propres valeurs

## STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

- Une vision ne s'établit pas seulement sur le plan cognitif, mais en aussi en se servant activement d'un ensemble de signaux internes et externes (perceptions, sensations corporelles diffuses, émotions, non verbal, non-dits, etc.). Développer son état de « mindfulness » et de présence attentive à soi et aux autres représente un premier pas dans cette direction. Il est de plus en plus documenté que la pratique fréquente d'activités comme la méditation, en aidant à développer notre attention et notre vigilance, permet ainsi de capter plus aisément l'ensemble des signaux reçus afin de les intégrer de façon fluide dans nos intentions et actions.
- Pour les nouvelles entreprises (ou celles qui ne l'ont pas déjà fait), il est primordial en tant que gestionnaire de rechercher et identifier les valeurs communes profondes de notre organisation (devraient être peu nombreuses, entre 3 et 6). Quels sont les grands principes qui guident vos actions et pour lesquels vous êtes prêts à donner le meilleur de vous-même jour après jour? Quelle est la raison d'être de votre organisation (au-delà du fait de faire de l'argent), c'est-à-dire sa mission? Le fait de déterminer ces deux aspects (valeurs et mission) permet de bâtir une culture d'entreprise forte, une sorte de base fondamentale sur laquelle tout le reste repose.
- Posez-vous régulièrement la question suivante : « Comment pouvons-nous nous améliorer pour faire mieux demain qu'aujourd'hui? ». La recherche du dépassement constant de soi-même est un élément constitutif important des entreprises visionnaires, qui ne prétendent jamais être « suffisamment bonnes ».
- Privilégiez une constante réflexion sur vos actions. Pour ce faire, lorsque vous faites face à un problème à résoudre, intégrez le cycle de l'action réflexive, en 5 étapes : 1) évaluation des problèmes et des besoins, 2) diagnostiquer les causes du problème; 3) établir des buts et intentions spécifiques et les moyens requis pour y arriver; 4) passer à l'action; 5) évaluer les résultats obtenus et recommencer le cycle au besoin.
- Développez votre vision paradoxale, c'est-à-dire la capacité à envisager que l'on n'a pas nécessairement à choisir entre A ou B, mais qu'on peut les atteindre les deux à la fois). Par exemple, plusieurs entreprises et leurs gestionnaires ont tendance à penser qu'il faut choisir entre la stabilité ou le progrès, ou encore à envisager l'intégrité comme contradictoire face à la recherche du profit (et vice-versa). Lorsque vous constatez que vous avez tendance à opposer deux aspects fondamentaux en apparence contradictoires en vous demandant lequel prioriser, demandez-vous plutôt s'il serait possible de trouver une manière de réconcilier et vivre les deux à la fois. Ce seul changement de perspective peut faire toute une différence.
- Exercez-vous à établir des GOA (Grands Objectifs Audacieux). Un GOA propose une ligne claire définie de telle sorte qu'il est facile de savoir quand l'objectif a été atteint. Il est mesurable et spécifique. Doit aussi être risqué, d'où le terme « audacieux ». Par exemple : « démocratiser l'automobile pour en faire un véhicule de masse » est un GOA que personne n'aurait cru possible à une certaine époque. De façon plus générale, « Devenir numéro 1 ou numéro 2 dans chacun de nos marchés » représente un objectif à la fois mesurable et audacieux. Tentez d'établir pour vous-mêmes des GOA, puis pour votre équipe de travail ou votre département.