

MICHAEL HYATT

Être
un leader
visionnaire



10 questions pour **optimiser vos efforts,**
dynamiser votre équipe
et **développer votre entreprise**

Titre original publié en anglais sous le titre:
Originally published in English under the title:
The Vision Driven Leader
by Baker Books, a division of Baker Publishing Group
Grand Rapids, Michigan, 49516-6287, U.S.A.

Copyright © 2020 par / by Michael Hyatt
Tous droits réservés. All rights reserved

Copyright © 2020 de l'édition française
Copyright © 2020 of the French Edition
Motivé par l'Essentiel, Pré-de-Pâques 7, CH-1303 Penthaz
info@motiveparlessentiel.org
www.motiveparlessentiel.org

www.etreunleadervisionnaire.com

ISBN 978-2-940413-91-1

Code pour accès aux ressources: GBEUleaVI07

Traduction: Patrick J. Brunet

Remarque de l'éditeur : sauf mention contraire, toutes les citations en langue anglaise sont traduites librement.

Imprimé en Allemagne

Table des matières

1^{RE} PARTIE LA VISION, PRINCIPE DIRECTEUR DU LEADERSHIP

- QUESTION 1** Êtes-vous un leader ou un gestionnaire ? 9
L'enjeu de l'imprécision
- QUESTION 2** L'importance capitale d'une vision 31
*Les pièges dans lesquels risquent de tomber
les leaders qui n'ont pas de vision*

2^E PARTIE RÉDIGER L'ÉNONCÉ DE VOTRE VISION

- QUESTION 3** Que voulez-vous vraiment ? 59
La ligne à suivre commence par le désir
- QUESTION 4** Votre vision est-elle claire ? 85
Soyez concret et explicite
- QUESTION 5** Votre vision est-elle motivante ? 101
Les personnes qui avancent font avancer les autres
- QUESTION 6** Votre vision est-elle réaliste ? 119
Comprendre la stratégie et le recrutement
- QUESTION 7** Comment transmettre
et faire accepter votre vision ? 145
Comment conduire votre équipe à adhérer à votre vision

3^E PARTIE LE DÉFI À RELEVER

QUESTION 8	Comment faire face à la résistance	171
	<i>Surmonter les obstacles</i>	
QUESTION 9	Est-il trop tard pour élaborer une vision ?	195
	<i>La puissance d'une vision flexible et modulable</i>	
QUESTION 10	Êtes-vous prêt ?	227
	<i>Se préparer pour le prochain voyage</i>	
	Remerciements	237

1^{RE} PARTIE



**LA VISION,
PRINCIPE
DIRECTEUR
DU
LEADERSHIP**

La capacité d'envisager
des possibilités pour l'avenir
et de partager une vision avec d'autres
distingue les leaders des non-leaders.

HERMINIA IBARRA

Qu'est-ce qui définit un bon leader ?
C'est qu'il permet aux autres d'entrevoir l'invisible.

BEAU LOTTO

Un leader a la vision et la conviction qu'un rêve
peut être réalisé. Il insuffle la force et l'énergie
pour y arriver.

RALPH LAUREN

QUESTION 1

Êtes-vous un leader ou un gestionnaire?

L'enjeu de l'imprécision

Ceux dont le regard est tourné vers le passé ou le présent
sont certains de rater l'avenir.

JOHN F. KENNEDY¹

J'ai grandi au tout début de l'ère spatiale. Mes jeunes années étaient remplies de rêves et de lectures des livres de Tom Swift qui racontent des voyages interplanétaires. Très tôt, je me suis intéressé à la science et à la technologie, j'ai vu tous les films et lu toutes les bandes dessinées possibles sur ces sujets. J'ai passé d'innombrables heures à dessiner mes propres vaisseaux spatiaux, en ajoutant méticuleusement tous les détails nécessaires pour les voyages galactiques que j'espérais faire un jour. Je voulais devenir astronaute. Mais ce n'est pas seulement la science-fiction qui m'a donné ce goût de l'espace. Le contexte de l'époque a joué un rôle puisque les États-Unis étaient alors engagés dans une véritable course spatiale.

1 Tiré d'un discours prononcé le 25 juin 1963 à l'Église Saint-Paul de Francfort en Allemagne.

En octobre 1957, l'Union Soviétique a lancé le premier satellite au monde, Spoutnik 1. J'avais alors un peu plus de deux ans. Puis en avril 1961 (j'avais presque six ans), le cosmonaute soviétique Youri Gagarine a été le premier homme à effectuer un vol dans l'espace en orbite autour de la Terre. C'était une réalisation exceptionnelle, mais les Américains n'avaient pas le cœur à la fête.

Au plus fort de la guerre froide, les tensions étaient à leur comble. Au mieux, le succès soviétique dans l'espace avait entraîné une perte du prestige américain; au pire, il représentait une réelle menace. Les jeunes Américains de mon âge et plus âgés devaient participer à des exercices d'entraînement consistant à se protéger sous leur bureau en cas d'attaque nucléaire. La construction d'abris anti-bombes personnels s'est multipliée. Alors que la course aux armements s'intensifiait, tout le monde se demandait si les Russes pouvaient militariser l'espace. Les Américains devaient trouver une réponse, mais laquelle?

Même si les Soviétiques étaient en position de force, le président américain John F. Kennedy a considéré l'espace comme un champ de bataille essentiel de la guerre froide. Son prédécesseur n'était pas de son avis. En effet, ce n'est qu'à contrecœur que le président Dwight Eisenhower avait fondé la NASA et le programme spatial Mercury. La réticence d'Eisenhower était compréhensible mais il en a résulté une avancée des Soviétiques plus grande et plus rapide que celle des États-Unis, et comme l'a dit un auteur, «cela a renforcé le complexe national d'infériorité» ressenti par les Américains.²

Kennedy était convaincu que l'Amérique ne pouvait pas se permettre de céder plus de terrain à l'Union Soviétique. Ainsi, six semaines après le vol spatial de Gagarine, il s'est tenu devant une session conjointe du Congrès et a prononcé le discours le plus persuasif de son mandat de président. «Il est temps que cette nation prenne clairement un rôle prépondérant dans la conquête de l'espace, ce qui, à de nombreux égards, peut détenir les clés de notre

2 Allen, Craig, *Eisenhower and the Mass Media*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1993, p. 163.

avenir sur la Terre, a-t-il déclaré avant de préciser son objectif. Je crois que notre nation devrait s'engager (...) à faire atterrir un homme sur la Lune et à le ramener sain et sauf sur la Terre avant la fin de cette décennie. (...) Ainsi, aucun autre projet au cours de cette période ne sera plus impressionnant pour l'humanité ni plus important pour l'exploration à long terme de l'espace, aucun autre projet ne sera plus difficile ou plus coûteux à accomplir. (...) De plus, ce ne sera pas, à proprement parler, un homme qui ira sur la Lune, mais la nation entière car chacun de nous devra contribuer à l'exploit.»³

Beaucoup à l'époque considéraient que la vision de Kennedy était fantasque. Ils doutaient que la technologie et le savoir-faire dont disposaient les Américains permettent à un astronaute de se poser sur la Lune, et encore moins de le ramener en vie. Eisenhower a qualifié l'annonce de Kennedy d'«hystérique» et a considéré son «élan ostentatoire vers la Lune» comme une «folie» et une «mascarade»⁴.

Le premier administrateur de la NASA, T. Keith Glennan, n'a pas non plus été d'un grand soutien. Selon lui, le projet du président était «une très mauvaise décision»⁵.

L'incrédulité et les critiques de la population ont persisté à mesure que le projet progressait. De juin 1961 à juillet 1967, des sondages étaient régulièrement effectués auprès du public qui devait répondre à la question: «Êtes-vous pour ou contre les dépenses du gouvernement américain pour envoyer des astronautes sur la Lune?» Durant cette période, moins de la moitié des personnes interrogées étaient en faveur, à l'exception d'un mois, au cours de

3 Kennedy, John F., «Message spécial au Congrès sur les besoins urgents de la nation», devant une session conjointe du Congrès, 25 mai 1961. (Traduction libre.)

4 Mieczkowski, Yanek, *Eisenhower's Sputnik Moment*, Ithaca, Cornell University Press, 2013, p. 268.

5 Hunley, J. D. (sous la direction de), *The Birth of NASA*, Washington, DC, NASA History Office, 1993, xxvi.



**Si la vision
est suffisamment
convaincante,
les gens feront
de leur mieux
pour la concrétiser,
quels que soient
les obstacles
et les oppositions.**

ma dixième année, où l'opinion publique a été majoritairement et de façon brève en faveur d'un vol vers la Lune.⁶

Heureusement, Kennedy savait ce que chaque leader visionnaire sait: si la vision est suffisamment convaincante, les gens feront de leur mieux pour la concrétiser, quels que soient les obstacles et les oppositions. Kennedy a demandé à «chaque scientifique, chaque ingénieur, chaque mécanicien, chaque technicien, chaque entrepreneur et fonctionnaire de s'engager personnellement pour que cette nation aille de l'avant dans l'aventure passionnante de l'espace avec la pleine vitesse qu'offre la liberté⁷.» En dépit des opposants, des gens se sont mobilisés pour transformer la vision du président en réalité.

Cette mobilisation a été confrontée à des défis et des revers considérables et, malgré le fait que Kennedy n'était plus là pour célébrer le résultat, le 21 juillet 1969, Neil Armstrong est sorti d'Apollo 11 et est devenu le premier homme à mettre le pied sur la Lune. Il l'a même fait plus tôt que prévu. J'avais eu 14 ans le mois précédent, et je ne me souviens pas d'avoir jamais été plus exalté et plus émerveillé que ce jour-là.

Armstrong a amerri en toute sécurité dans le Pacifique quelques jours plus tard, le 24 juillet 1969, mais malgré mon exaltation, je dois avouer qu'il m'a fallu beaucoup plus longtemps pour qu'émerge en moi la vraie leçon du vol sur la Lune. Comme de nombreux enfants de mon âge, j'ai fini par remplacer mon désir de devenir astronaute par celui de démarrer une entreprise. Le fait qu'Armstrong a marché sur la Lune est une illustration de ce que la vision d'un leader peut accomplir. Mais même si j'ai appris cette leçon alors que j'étais adolescent, il m'a fallu un échec catastrophique durant mes premières années d'activités pour m'apprendre, bien plus tard, ce que Kennedy avait montré au monde entier.

6 Launius, Roger D., «*Public Opinion Polls and Perceptions of US Human Space-flight*», *Science Direct*, PDF 11 juin 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0265964603000390>

7 Kennedy, John F., «Message spécial au Congrès sur les besoins urgents de la nation», devant une session conjointe du Congrès, 25 mai 1961. (Traduction libre.)

Dans les prochaines pages, je vais raconter l'histoire de cet échec, ainsi que la façon dont je m'y suis pris pour remonter la pente, mais je souhaite tout d'abord souligner un point. Durant les décennies qui ont suivi cet échec, j'ai dirigé avec succès des équipes et des entreprises. J'ai été cadre, et j'ai coaché des cadres. Et au fil de toutes ces expériences, j'ai découvert une chose: je suis loin d'être le seul dirigeant à m'être battu avec la question de la «vision».

La question de la vision

Chaque fois que je pense à Kennedy et au succès du vol spatial sur la Lune qu'il a initié, je ne peux m'empêcher de faire la comparaison avec le parcours d'un autre président américain.

George H. W. Bush avait la réputation de manquer de vision. En 1987, il s'est présenté aux élections et savait qu'il avait besoin de trouver le moyen d'être en relation avec les électeurs. Il a demandé à un collègue d'identifier certains problèmes qui pourraient résonner. Pas si vite, lui a signifié celui-ci.

Selon le *Time*, au lieu de fournir une litanie de victoires, il a «suggéré que Bush aille seul à Camp David durant quelques jours, le temps pour lui de réfléchir et de comprendre où il voulait conduire le pays.» «Oh, répondit Bush, peu impressionné par l'idée, la question de la vision!»⁸ Bush possédait beaucoup de qualités, mais il a considéré que le fait de prendre le temps de se forger une vision était inutile, inintéressant ou trop difficile. Ce n'était pas son crédo et cela lui a été dommageable. À juste titre ou à tort, les critiques ont vu Bush comme un béni-oui-oui ayant peu de présence ou de charisme. «Que représente vraiment Bush?» Telle est la question posée par la journaliste Margaret Garrard Warner dans un article incisif paru dans le magazine *Newsweek* qui portait en titre de

8 Ajemian, Robert, «Where Is the Real George Bush?», *Time*, 26 janvier 1987, <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,963342,00.html>

couverture: «Bush se bat contre le ‘facteur mauviette’». Selon elle, il était «globalement un politicien sans identité politique.»⁹

Grâce en partie à une campagne acharnée et à un adversaire peu combatif, Bush a réussi à remporter l'élection, mais les observateurs ont noté que son absence de «vision» a été un véritable handicap tout au long de son mandat. Kennedy a eu le mérite de faire face à une situation intolérable: la position agressive de la Russie a nécessité de sa part une réponse audacieuse. Bush, quant à lui, a fait face à ses propres défis, notamment une récession économique et un environnement mondial en mutation, mais sans réussir à tracer un parcours convaincant pour le pays.

Certains pensaient qu'il n'avait pas la force ou le courage de diriger. Ils le voyaient comme un gestionnaire, pas comme un leader, et cette perception a finalement sapé sa candidature à la réélection de 1992.¹⁰ Incapable de présenter la vision d'une économie rentable ou du rôle de l'Amérique dans le monde de l'après-guerre froide, Bush n'a pas réussi à obtenir les votes nécessaires à sa réélection.

La vision est l'élément essentiel d'un leadership réussi. Il n'existe pas de substitut. Sans elle, l'influence se dissipe ou se dilue au sein du groupe. C'est particulièrement vrai dans le monde de l'entreprise. Si vous, en tant que leader, n'avez pas une image claire de l'objectif où vous voulez que votre entreprise parvienne dans trois ou cinq ans, alors vous n'avez rien qui puisse inciter les gens à vous suivre. «Les leaders créent des choses qui n'existaient pas auparavant, dit Seth Godin. Ils le font en présentant au groupe une vision de quelque chose qui pourrait se produire, mais ne s'est pas (encore) produit.»¹¹

C'est la différence principale entre les leaders et les gestionnaires. À la question posée dans le magazine *Harvard Business Review*: «Qu'est-ce qu'un bon dirigeant d'entreprise?» Jack Welch,

9 Garrard Warner, Margaret, «*Bush Battles the ‘Wimp Factor’*», *Newsweek*, 19 octobre 1987, <https://www.newsweek.com/bush-battles-wimp-factor-207008>

10 Knott, Stephen, «*George H. W. Bush: Campaigns and Elections*», MillerCenter.org, 18 février 2019, <https://millercenter.org/president/bush/campaigns-and-elections>

11 Godin, Seth, *Tribes*, New York, Penguin Group, 2008, p. 137.

le légendaire PDG de General Electric, a répondu en apportant une clarification capitale: «Je préfère le terme ‘leader d’entreprise’. Les bons leaders élaborent une vision, la définissent, se l’approprient avec passion et la mettent en action sans relâche jusqu’à son accomplissement.»¹²

Les électeurs s’attendaient à ce que Bush agisse en leader, mais au lieu de cela, il s’est comporté comme un gestionnaire. Les deux rôles sont importants, mais ils sont fondamentalement différents et exigent des qualités et des compétences différentes. Les leaders élaborent une vision, tandis que les gestionnaires l’exécutent. Les leaders inspirent et motivent, tandis que les gestionnaires soutiennent et administrent. Les leaders prennent des risques, tandis que les gestionnaires contrôlent les risques. Les leaders restent concentrés sur la réalisation de la vision à long terme, tandis que

les gestionnaires s’intéressent aux buts et aux objectifs à court terme. Warren Bennis, expert en leadership et pionnier en la matière, le dit ainsi: «Le manager est le bon petit soldat, [alors que] le leader est son propre chef.»¹³

**La vision
est l’élément
essentiel d’un
leadership
réussi.**



Ces distinctions sont importantes. Des recherches menées auprès de gestionnaires d’organisations ou d’entreprises par le *Corporate Executive Board* ont révélé une augmentation récente des dysfonctionnements dans la prise de décision. «Dans les organisations d’aujourd’hui, les décisions sont prises en moyenne à partir d’un consensus d’un peu plus de cinq gestionnaires ou responsables. Ces gestionnaires dotés d’un pouvoir de décision sont généralement issus de différents secteurs de l’entreprise ou de l’organisation et ont souvent des objectifs, des motivations et des perspectives contradictoires (...) Dans ce type

12 Tichy, Noel & Ram, Charan, «*Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch*», *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1989, <https://hbr.org/1989/09/speed-simplicity-self-confidence-an-interview-with-jack-welch>

13 Bennis, Warren, *On Becoming a Leader*, Philadelphia, Basic Books, 2009, p. 42.

d'environnement, le résultat n'est pas une mauvaise prise de décision (...), mais généralement une absence de prise de décision faute de consensus, au bénéfice du maintien d'un statu quo. La deuxième option choisie par ces gestionnaires est de prendre des décisions qui comportent le minimum de risques et se présentent comme la voix la moins coûteuse possible pour l'avenir. La qualité et l'impact sur le client passent au second plan par rapport au prix.»¹⁴

Vous n'arriverez jamais sur la Lune comme ça. «Le leadership est l'art d'accomplir davantage que ce que les sciences de la gestion ou du management vous apprennent», déclare Sheryl Sandberg, la célèbre directrice des opérations de Facebook. Et cela, ajoute-t-elle, exige une vision «qui peut vous amener de l'endroit où vous êtes vers un avenir plus grand que celui qui est prévisible».¹⁵

Alors, comment définir cet élément essentiel?

DIFFÉRENCES ENTRE UN LEADER ET UN GESTIONNAIRE

Leaders	Gestionnaires
Élaborer et diffuser la vision	Recevoir et exécuter la vision
Inspirer et motiver	Soutenir et administrer
Évaluer et prendre des risques	Contrôler et minimiser les risques
Se concentrer sur le long terme	Se concentrer sur le court terme

L'élément essentiel

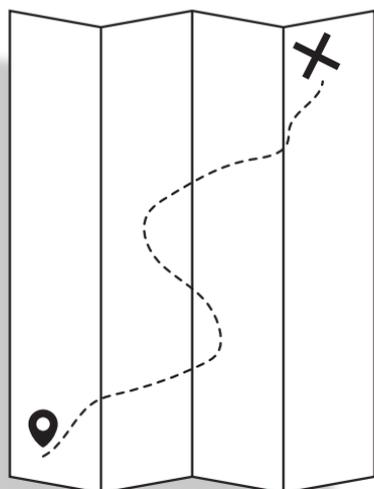
Telle que je la conçois, la vision est une représentation claire, motivante, réaliste et passionnante de l'avenir de votre organisation. Il n'est pas nécessaire que cette vision porte sur un avenir de dix ou vingt ans, même si cela peut être utile ou pertinent.¹⁶ Elle concerne

14 Jerome, Bill & Powell, Curtis, *The Disposable Visionary*, Santa Barbara, Praeger, 2016, xv.

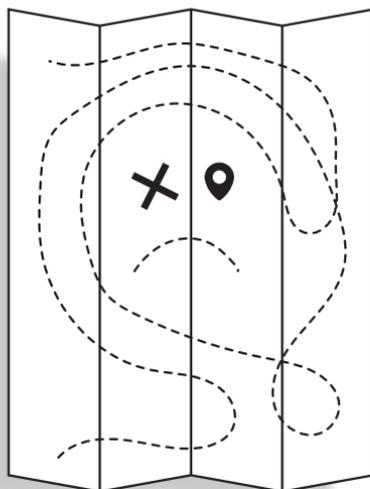
15 Sandberg, Sheryl, «*The Scaling of Vision*», *Stanford Technology Ventures Program*, 22 avril 2009, <https://ecorner.stanford.edu/video/the-scaling-of-vision>

16 Vous pouvez, par exemple, avoir des contrats ou des exigences d'investissement qui nécessitent une projection plus lointaine. De même, la complexité ou le

AVEC VISION



SANS VISION



La vision ou l'absence de vision reflète la différence entre «savoir où l'on va» et «tourner en rond».

généralement un avenir qui, au-delà du simple présent, porte sur une période de trois à cinq ans, et a pour effet de vous motiver, de guider au jour le jour votre stratégie et vos prises de décision, et de rallier autour d'elle et de vous toute votre équipe.

Sans cette vision, vous maintenez votre organisation dans le statu quo.

Votre organisation n'a pas besoin d'un leader à moins qu'elle veuille un changement. En effet, il n'est pas nécessaire d'avoir un leader pour maintenir le statu quo, un gestionnaire compétent fait l'affaire. Si, toutefois, vous considérez que le statu quo est inapproprié et que vous souhaitez cibler vos efforts et vos actions, dynamiser votre équipe et faire croître votre entreprise, vous devez être un leader visionnaire.

C'est le sujet de ce livre. En élaborant une vision convaincante de l'avenir, comme l'a fait Kennedy, les leaders peuvent réaliser ce qui

rayonnement de votre entreprise peuvent nécessiter une vision à long terme.

jusqu'à-là était considéré comme impossible. Ils peuvent développer des stratégies efficaces, attirer des talents de premier ordre, et faire évoluer leur organisation dans des secteurs ou des niveaux inédits et passionnants. Mais pour de nombreux dirigeants, ce n'est pas aussi facile ou simple que cela en a l'air. C'est peut-être votre cas.

Dans son livre *What You Don't Know About Leadership but Probably Should* (Ce que vous ne savez pas sur le leadership mais que vous devriez savoir), le professeur Jeffrey Kottler, du Baylor College of Medicine, définit la vision comme la «tâche primordiale» des leaders.¹⁷ C'est la première des priorités.

Mais depuis mon expérience en tant que PDG des éditions Thomas Nelson, l'un des plus grands éditeurs au monde en langue anglaise avant son acquisition en 2011 par Harper Collins, et au travers de ma responsabilité actuelle de PDG de ma propre entreprise de coaching, je sais que beaucoup de dirigeants ressemblent davantage à Bush qu'à Kennedy.

Ces dirigeants sont souvent méfiants, perplexes et démunis face à l'idée de concevoir une vision pour leur organisation. Pourquoi? Passons en revue ces trois résistances avant de proposer des pistes de solution.

1. Les leaders sous-estiment la nécessité d'une vision. Bush était réticent à l'idée d'élaborer une vision, et cette même tendance existe chez certains chefs d'entreprises et cadres que j'ai accompagnés et conseillés au fil des années. J'ai même travaillé pour un PDG qui estimait qu'il n'avait pas de temps à perdre au sujet de la vision. Il pensait que ce n'était pas sa force ou même sa responsabilité.

Au lieu de cela, il a nommé un comité, m'a chargé de le diriger et a dit: «Tu t'occupes de la question de la vision. Quand la vision sera définie, viens me la présenter et me dire où nous allons, puis fais-moi savoir ce que vous avez décidé pour la mettre en œuvre.» Au lieu de constituer ce comité et de s'en extraire, il aurait pu – ou

17 Kottler, Jeffrey A., *What You Don't Know About Leadership but Probably Should*, New York, Oxford University Press, 2018, p. 11.

aurait dû – rejoindre les membres autour de la table pour discuter du projet. S’il l’avait fait, il aurait pu répondre aux questions délicates que les cadres de son entreprise lui auraient inévitablement posées au sujet de la vision, le genre de questions sur lesquelles ce livre est basé. Nous reviendrons sur cela dans un moment.

Mon ancien patron n’est pas le seul à adopter une telle attitude. Le leadership contemporain souffre d’un manque de vision. Selon une étude portant sur 466 entreprises, les personnes interrogées ont identifié les déficiences les plus importantes de l’entreprise, la principale étant l’absence ou le petit nombre de leaders visionnaires. Selon ces répondants, nous manquons de «leaders ayant la capacité d’élaborer une vision convaincante et de motiver leur équipe à s’engager à la réaliser». De plus, les personnes interrogées ont identifié la capacité à élaborer une vision comme étant «une priorité absolue» et ont «à la fois» perçu ce manque «comme la compétence la plus déficiente de la prochaine génération». ¹⁸ De même, dans son travail d’analyse portant sur des centaines d’études managériales, Herminia Ibarra, professeure à l’INSEAD, a souligné que la capacité d’élaborer une vision dans le domaine du leadership est une compétence qui fait défaut chez la plupart des personnes. ¹⁹

Un grand nombre de dirigeants considèrent la question de la vision comme secondaire. Cela est dû en partie au fait qu’il existe un préjugé inhérent à la fonction de direction et au leadership: il faut obligatoirement agir, exécuter des tâches. Diriger, c’est nécessairement agir. De nombreux dirigeants limitent leur rôle à l’exécution efficace de leurs objectifs. Certes c’est nécessaire, mais c’est

18 Hagemann, Bonnie, Vetter, Simon & Maketa John, *Leading with Vision*, Boston, Nicholas Brealey, 2017, xiv.

19 Ibarra, Herminia, *Act Like a Leader, Think Like a Leader*, Boston, Harvard Business Review Press, 2015, p. 43. Curieusement, Ibarra ajoute que ce manque serait davantage marqué chez les femmes que les hommes (p. 195). Si cela est vrai, cela me semble être une formidable opportunité et un avantage compétitif pour les femmes leaders qui excellent à la suite de leur vision ou pour celles qui souhaitent s’engager dans cette voie d’excellence. Voir Herminia Ibarra et Otilia Obodaru, «*Women and the Vision Thing*», Harvard Business Review, janvier 2009, <https://hbr.org/2009/01/women-and-the-vision-thing>

insuffisant. Exécuter ces tâches n'est qu'un aspect de la fonction d'un leader. Sans une vision à long terme et une équipe qui vous suit, vous serez certainement très occupé, mais vous ne serez pas pour autant à la tête de votre entreprise.

Cela s'explique en partie par le fait que les dirigeants n'ont pas été formés concernant les avantages et les bénéfices qu'une vision apporte à une entreprise ou une organisation. Suzanna Bates observe que «la confiance et la vision réunies engendrent un optimisme particulier dans une organisation. Elles suscitent le sentiment qu'il est normal de prendre des risques, d'essayer quelque chose de nouveau et d'aller de l'avant. Quand des leaders sont en mesure de transmettre de façon rassurante une vision porteuse de changement, ils inspirent ceux qui les entourent à prendre des mesures audacieuses.»²⁰

Une des choses que nous devons faire en tant que leaders est de viser un objectif plus grand ou de concevoir un projet plus ambitieux. Les membres de nos équipes souhaitent s'engager dans quelque chose qui requiert le meilleur d'eux-mêmes, quelque chose de stimulant au niveau de leur façon de penser et de leur imagination. Et c'est à nous, leaders, qu'il revient de nous demander si ce que nous essayons de faire au sein de l'organisation que nous dirigeons crée ce genre de désir dans nos équipes, ce climat stimulant. Notre façon de diriger leur inspire-t-elle le sentiment qu'ils ont des défis ambitieux à relever, ou génère-t-elle un sentiment de routine?

2. Les leaders sont perplexes au sujet de la vision et de sa définition. Une des raisons expliquant une telle absence de vision dans le leadership de nos jours découle d'une mauvaise compréhension du sens de la vision. Comme nous le verrons à la Question 3, la vision n'est pas la même chose que la mission. De même, la vision n'est pas non plus la même la même chose que la stratégie, ce que nous aborderons à la Question 6.

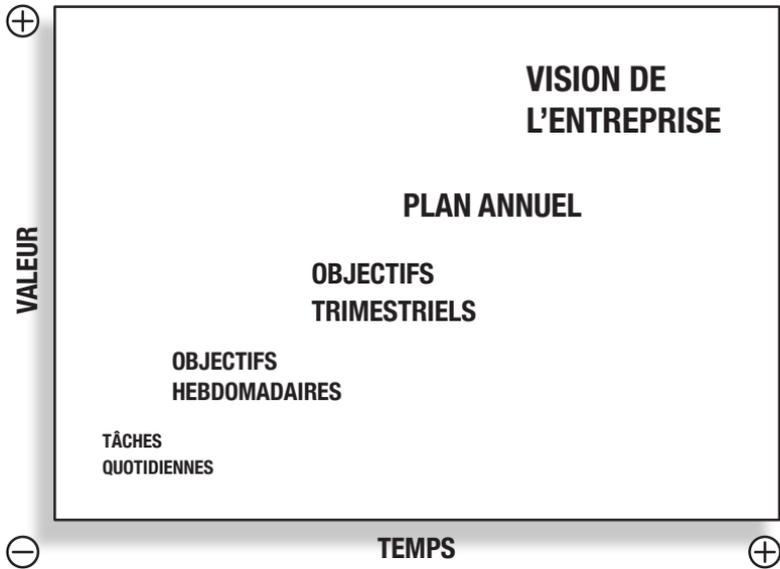
20 Bates, Suzanna, *All the Leader You Can Be*, New York, McGraw-Hill, 2016, p. 45.

La vision consiste à appréhender ce que l'avenir pourrait être. C'est une représentation de l'avenir de l'entreprise formulée de façon claire, stimulante, réaliste et passionnante: l'énoncé de la vision d'entreprise, un énoncé que les responsables et chefs d'équipes peuvent alors suivre dans le futur. C'est ce qu'ont formulé des leaders visionnaires comme George Eastman pour la photographie, Henry Ford pour l'automobile ou Steve Jobs pour l'ordinateur personnel. Instinctivement, ils savaient que les gens cherchent quelque chose en quoi croire, un but à atteindre, une aspiration porteuse de réussite.

Certains dirigeants font aussi l'erreur de penser que l'élaboration d'une vision relève d'une qualité particulière ou d'un trait spécifique de personnalité; soit vous avez l'aptitude à élaborer une vision puissante, comme Kennedy, soit vous ne l'avez pas, comme Bush. Mais en réalité, la capacité d'élaborer une vision convaincante de l'avenir est quelque chose que n'importe qui peut développer, dans la mesure toutefois où l'on sait comment le faire. Il est capital de développer cette aptitude, parce que ce qui est en jeu, c'est le succès ou l'échec. Les différentes sections de ce livre dessinent la marche à suivre.

Lorsque nous élaborons une vision convaincante et fédératrice de l'avenir et la communiquons à nos collaborateurs avec passion et détermination, elle peut les motiver à accomplir des choses tout à fait étonnantes. À l'inverse, ceux qui manquent de vision ou n'y accordent pas l'attention appropriée ne sont pas réellement prêts à relever les défis du leadership.

Dans mon accompagnement de milliers de chefs d'entreprises, j'ai été témoin de ce pouvoir transformateur de la vision, qui a favorisé pour eux un meilleur accomplissement autant professionnel que personnel. Mais l'élaboration d'une vision suppose une disposition à effectuer le travail nécessaire pour y parvenir. Kennedy a fait le gros du travail en précisant clairement ce qu'il voulait, et l'Amérique a ensuite répondu en faisant l'impossible.



Si, en tant que leader, vous vous intéressez principalement aux différentes échéances des activités à accomplir, les tâches quotidiennes et hebdomadaires peuvent vous sembler plus importantes que votre vision et très éloignées d'elle. Mais si vous vous intéressez principalement à la valeur de chacune de ces activités, développer votre vision se révèle être la tâche la plus importante sur la liste des activités à accomplir. À la Question 6, nous verrons comment ces activités s'articulent ensemble.

Je me demande si Bush n'a pas regretté d'avoir fait l'économie de ce voyage à Camp David.

3. Les leaders se sentent démunis face à l'idée de concevoir une vision. Une des raisons qui explique pourquoi les dirigeants sous-estiment la nécessité d'une vision est l'autoprotection: ils préfèrent choisir la voix de la sécurité car ils se sentent démunis et mal équipés pour concevoir et transmettre une vision convaincante de l'avenir. La perspective de s'engager dans quelque chose qu'ils ne maîtrisent pas les rend mal à l'aise ou les effraie; c'est ce qu'éprouvait mon ancien patron.

Certes, personne n'aime s'engager dans quelque chose d'inconnu, et ce défi s'avère particulièrement difficile à relever pour

les leaders. Pourquoi? Parce que les dirigeants sont censés faire partie des gens les plus compétents, ils sont censés être les plus à même de contrôler les choses et d'avoir réponse à tout. Pour de nombreux leaders, manquer de vision, c'est comme admettre une faiblesse ou un défaut. Il leur semble préférable de sous-estimer ou de minimiser «la question de la vision» et de s'atteler aux tâches pour lesquelles ils excellent comme l'élaboration et la poursuite d'une stratégie, l'atteinte d'objectifs précis ou la construction d'une dynamique d'équipe.

Dans l'entreprise Michael Hyatt & Co., nous proposons un coaching intensif en leadership dans le cadre du programme *BusinessAccelerator*. J'entends souvent des hommes et des femmes ayant créé leur entreprise ou ayant été promus à des postes de responsabilité me dire qu'ils ressentent le besoin de passer à un niveau supérieur. Ils savent que cela implique le fait d'avoir une vision, mais ils se sentent démunis pour en concevoir une. Certains ont même l'impression qu'ils doivent endosser les habits d'un autre, comme s'ils devenaient un imposteur, et que tôt ou tard leur incompétence à ce sujet soit découverte.

Je suis passé par là et j'ai compris. Il existe une raison simple qui explique la prévalence de ce sentiment. Ces dirigeants n'ont jamais été accompagnés pour devenir aptes à élaborer une vision convaincante de l'avenir, une vision souhaitable, passionnante et stimulante pour motiver leurs équipes. C'est le sujet de ce livre. *Être un leader visionnaire* montre comment élaborer une vision convaincante et comment l'utiliser avec énergie et détermination pour faire prospérer une entreprise.

Un plan pour conduire à la réussite une entreprise motivée par une vision

Ce livre s'adresse aux dirigeants d'entreprise ou à toute personne qui aspire à en devenir un. *Être un leader visionnaire* est organisé autour d'une série de dix questions qui vous aideront à concevoir et à formuler une vision, à la rendre claire, stimulante et réaliste,

à la transmettre aux membres de votre équipe de telle sorte qu'ils l'adoptent, et à relever les défis à venir.

Ces questions s'articulent entre elles et constituent un outil de diagnostic pour vous encourager à vous concentrer sur l'essentiel et à obtenir les réponses dont vous avez besoin pour canaliser vos efforts, dynamiser votre équipe et faire croître votre entreprise à des niveaux que vous n'auriez jamais crus possibles. Ces questions se présentent également comme les parties imbriquées d'un « système d'élaboration de vision » qui a fait ses preuves. Abordez-les honnêtement de telle sorte qu'au final vous soyez en mesure d'élaborer une vision puissante que vous pourrez déployer dans votre organisation. Voyons brièvement la présentation de chaque question avant que nous les explorions en profondeur dans les pages qui suivent.

Question 1. Êtes-vous un leader ou un gestionnaire? Comme nous l'avons déjà vu, ces deux rôles sont précieux et nécessaires pour le succès de toute entreprise. Mais, comme nous l'avons aussi vu, ce sont des rôles très différents. Les leaders et les gestionnaires considèrent la réalité et abordent leur travail sous des perspectives différentes. Si ces deux rôles sont confondus, les entreprises dérivent, connaissent d'importantes difficultés et finalement échouent.

Question 2. L'importance capitale d'une vision. Il s'agit ici de découvrir les six pièges dans lesquels tombent les leaders qui n'ont pas élaboré de vision. Ne vous inquiétez pas si certains vous sont familiers. Cela a été le cas pour moi, surtout au début de ma carrière. Dans cette question, j'explique comment, à la suite d'une situation personnelle particulièrement difficile, à savoir un échec commercial colossal, j'ai appris la valeur de la vision. En l'absence d'une vision et d'une projection claire vers l'avenir, les dirigeants frustrent leurs équipes et gaspillent de précieuses ressources, du temps et des talents. Nous examinerons l'exemple d'une entreprise qui a perdu près de 900 millions de dollars avant de disparaître parce que son dirigeant n'avait pas de vision claire de l'avenir.

Question 3. Que voulez-vous vraiment? Dans cette section, nous dégagerons la différence entre «mission» et «vision». À l'appui d'un exemple personnel, je montrerai comment, lorsque je me suis retrouvé de manière inattendue responsable d'un département en grande difficulté, la vision m'a aidé à le redresser. Seront ensuite présentées trois suggestions pour vous aider à composer un énoncé de vision de votre entreprise s'articulant autour de quatre orientations distinctes: l'avenir de votre équipe, l'avenir de vos produits ou services, l'avenir de vos activités de vente et de marketing et l'avenir de l'impact que votre entreprise peut avoir sur le monde.

Question 4. Votre vision est-elle claire? Après avoir précisément identifié ce que vous voulez obtenir, la prochaine étape est de vous assurer que la vision que vous avez à l'esprit est suffisamment claire pour que vous puissiez la communiquer efficacement. Seront alors présentés les trois pièges à éviter lorsque vous vous adressez à votre équipe, à savoir, éviter une communication intuitive, complexe et floue. La clarté suppose que votre vision est précise plutôt qu'abstraite et que votre communication est explicite plutôt qu'implicite. Un modèle simple, le diagramme de la vision, vous permettra de visualiser ce qu'implique la véritable clarté.

Question 5. Votre vision est-elle motivante? Si l'énoncé de votre vision n'est pas suffisamment stimulant, vous ne pourrez pas inciter les membres de votre équipe à décoller, et certains pourraient même ne pas vous rejoindre sur la rampe de lancement. C'est pourquoi il est essentiel que votre vision soit non seulement claire mais aussi stimulante, aussi bien pour vous que pour les autres. Vous apprendrez à considérer l'intérêt de vous concentrer sur ce qui n'est pas encore développé plutôt que sur ce qui existe déjà. Vous verrez les avantages d'une vision expansionniste par rapport à une vision progressive. Nous discuterons de la différence entre une vision qui comporte des risques et une vision qui est tout simplement irréalisable. Et nous verrons aussi pourquoi l'énoncé de votre vision d'entreprise devrait se concentrer sur *ce que* vous envisagez de faire et non pas sur *la façon dont* vous allez le faire.

Question 6. Votre vision est-elle réaliste? Élaborer une vision convaincante, c'est plus que d'imaginer le futur que vous souhaitez. La vision doit être suffisamment réaliste pour guider vos actions dans le présent, en particulier dans deux domaines clés: votre planification managériale et votre personnel. À défaut, vous risquez de commettre des erreurs d'embauche, vous travaillerez sans but précis et vous remplirez les semaines et les mois avec des activités sans grand intérêt au lieu de vous concentrer sur des activités vous permettant d'atteindre véritablement votre destination.

Question 7. Comment transmettre et faire accepter votre vision? Le test le plus sûr au sujet de l'énoncé de votre vision d'entreprise consiste à savoir s'il peut être accepté par votre équipe. Lorsque vous commencez à élaborer la première version de l'énoncé de votre vision, vous disposez d'une ébauche qui peut être remaniée, peaufinée. Dans la rédaction de cet énoncé, vous devez impliquer les personnes clés avant qu'il ne soit finalisé et avant que vous ne le déployiez dans toute l'entreprise. Cela nécessite un peu de souplesse et de flexibilité. Nous verrons comment faire accepter cet énoncé dans tous les départements de votre entreprise, à tous les niveaux de la hiérarchie, et même en dehors de votre entreprise. À défaut, vous n'aurez pas l'impact escompté.

Question 8. Comment faire face à la résistance? Chaque vision rencontre de la résistance. Cette résistance est inhérente au fait de considérer la possibilité de quelque chose de nouveau. Mais, comme l'a dit un des mes collègues: «Si c'était facile, les entreprises n'auraient pas besoin de leaders.» La contribution d'un leader est précieuse justement parce que le travail pour obtenir un changement est un véritable défi. Seront proposés quatre moyens pour faire face à la résistance ainsi que trois qualités pour la combattre: la *ténacité* face au rejet, l'*intégrité* lorsque la vision est mise à l'épreuve des compromis et le *courage* face à ce que j'appelle «la dérive». Le propos sera étayé par un témoignage personnel au sujet d'un obstacle qui a failli rendre inopérants tous mes efforts de réinsertion professionnelle. Tout énoncé de vision d'une entreprise

occasionne une certaine résistance. Le leader visionnaire accepte cette réalité comme un élément du parcours qui conduit vers l'avenir souhaité.

Question 9. Est-il trop tard pour élaborer une vision? Derrière cette question se cache le sentiment persistant pour certains que le fait de devenir un leader n'est plus possible. Or, ce sentiment n'a pas lieu d'être. Deux concepts seront présentés pour démontrer le contraire: «l'Arc de la vision» et «la réorientation de la vision». Des compagnies telles que Marvel, LEGO, Amazon, Microsoft et Slack montrent qu'il n'est jamais trop tard pour lancer une nouvelle vision génératrice de réussite.

Question 10. Êtes-vous prêt? Les statistiques récentes sur l'entrepreneuriat aux États-Unis ne sont guère encourageantes. Quoiqu'il en soit, j'aime à penser qu'au terme de la lecture de ce livre, vous souhaitez devenir un leader visionnaire. Cette section présente en conclusion cinq étapes simples pour vous aider à élaborer et à formuler votre énoncé de vision de telle sorte que vous puissiez faire prospérer votre organisation vers un avenir meilleur.

En complément, un outil interactif gratuit appelé *Le B.A.B.A. d'une vision* est à votre disposition en ligne pour clarifier votre vision, la formuler et la partager avec votre équipe. Il comprend une vidéo, des questions et des indications qui facilitent la rédaction de l'énoncé d'une vision convaincante. Consultez le site etreunleadervisionnaire.com.

Quel est votre «plan Lune»?

Avez-vous une vision qui propulse votre entreprise vers une destination et qui dynamise vos investisseurs autant que vos employés, une vision qui donne de vrais résultats substantiels? Je ne parle pas ici d'une augmentation de vos ventes de 3% par rapport à l'année précédente, ou d'une baisse de vos frais généraux, ou encore d'une rénovation d'une partie de vos locaux. Cela fait partie d'un rendement habituel. Je parle plutôt d'une vision qui décrit un avenir irrésistible. Vous serez sur la bonne voie si votre vision

est à la fois attractive, stimulante et ambitieuse au point de vous effrayer un peu. Votre vision doit susciter ce sentiment. Si ce n'est pas le cas, c'est qu'elle n'est probablement pas assez audacieuse. Avoir un plan Lune, c'est voir plus grand, opérer des changements significatifs et élargir votre sphère d'influence en interne comme en externe. Votre sphère d'influence est bien plus grande que celle que vous avez actuellement. Toutes proportions gardées, l'audace d'une vision stimulante doit avoir l'effet d'un choc, d'une décharge électrique qui rend le dynamisme d'une équipe fructueux pour qu'elle se projette mieux dans un avenir prometteur.

Alors, êtes-vous un leader ou un gestionnaire? Si vous êtes un leader – ou si vous souhaitez en devenir un –, et si vous désirez être équipé pour créer et diffuser une vision pour votre organisation, poursuivez la lecture de ce livre; vous avez déjà fait un dixième du chemin.

Une vision n'est cependant pas une garantie. Beaucoup de visions échouent. Mais ne pas avoir de vision est certainement la garantie d'un échec; tôt ou tard la stagnation ou les échecs stratégiques surviendront et vous priveront d'un brillant avenir. Je peux en parler parce que j'en ai fait moi-même l'expérience. C'est ce que je relaterai au cours de la prochaine section: la question 2.

Comment formuler l'énoncé de votre vision

Le B.A.B.A. d'une vision est un système simple et interactif qui rend la formulation de l'énoncé de votre vision rapide et facile.

Essayez-le gratuitement sur le site etreunleadervisionnaire.com