

Diriger en visionnaire

Détecter les tendances, développer une vision et mettre en œuvre des stratégies



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous apprenez:

- comment identifier les grandes tendances stratégiques dans votre environnement.
- ce que comporte une vision attractive de l'avenir pour votre organisation.
- comment vous pouvez intégrer des collaborateurs et des personnes concernées dans un travail orienté vers le futur.
- comment définir des buts stratégiques pour votre entreprise.
- comment organiser un calendrier pour la mise en œuvre de vos buts.

Vous pouvez:

- mener des interviews orientées vers l'avenir.
- développer une vision attractive de l'avenir pour votre organisation.
- structurer une *balanced scorecard* avec ses objectifs.
- vous occuper de la mise en œuvre de vos buts stratégiques.

Auteur



Dr. Marianne Grobner dirige le Management Center Vorarlberg. Depuis plus de 20 ans, elle accompagne des projets de développement dans des entreprises en Suisse, en Autriche et en Allemagne. Elle forme des cadres dans les domaines du leadership, de la communication et du développement de l'organisation.

Coordonnées MCV

MCV GmbH
Management Center Vorarlberg
Millennium Park 9
6890 Lustenau
Vorarlberg, Autriche

Tél. 0043 (0) 5577 83970
Fax 0043 (0) 5577 83970-13
E-Mail: mcv@mcv.at
Web: www.mcv.at

Impressum

WEKA Business Dossier

Diriger en visionnaire – Détecter les tendances, développer une vision et mettre en œuvre des stratégies

Composition: Tonio Schelker
Traduction: Jean-Michel Saulière

WEKA Business Media SA
Hermetschlostrasse 77
8048 Zurich
Tél. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2015

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00598-9

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Diriger en visionnaire – Détecter les tendances, développer une vision et mettre en œuvre des stratégies

Que signifie «diriger en visionnaire»?	4
1. Exposé: présentation et analyse	5
1.1 Identifier les tendances générales	5
1.2 Explorer les environnements significatifs	7
1.3 Qualités spécifiques des entretiens lors de l'exploration des perspectives d'avenir.....	8
1.4 Le débat axé sur l'avenir	10
1.5 Le learning journey (voyage expérimental)	11
2. Présentation: développer une vision attrayante de l'avenir	13
2.1 Contenus potentiels d'une vision	14
2.2 Commencer par soi-même	15
2.3 Avancer en tant que groupe.....	17
2.3.1 Le saut dans le futur	17
2.3.2 La conférence du futur	18
2.3.3 Real Time Strategic Change	21
3. Action: développer un planning de réalisation	25
3.1 De la vision à la stratégie.....	25
3.2 La balanced Scorecard – tableau de bord prospectif – instrument destiné à l'amélioration des compétences opérationnelles stratégiques.....	27
4. Conclusion et résumé	33
Littérature et sources	34

Que signifie «diriger en visionnaire»?

Que ce soit le marché de l'automobile, la banque, l'entreprise industrielle ou l'administration communale – toutes ces organisations doivent s'adapter à leur environnement et orienter leur action en fonction de l'évolution des contraintes extérieures.

Prédire le futur et le planifier est chose peu aisée. Malgré cela, nous sommes continuellement tenus de prendre des décisions dont les conséquences auront un impact ultérieur.

Dans l'idéal:

- Mis en situation, les dirigeants agissent activement au lieu de se contenter de réagir.
- Les décisions sont prises «systématiquement» et ne sont pas remises en question en fonction de l'évènement.
- Les décisions au quotidien sont orientées en fonction d'une ligne de conduite commune, d'une stratégie globale soutenue par tous.

Ce chapitre vous présente trois étapes pour un management visionnaire:

1. Exposé: identifier les tendances et analyser leurs impacts sur votre organisation.
2. Présentation: concevoir une vision attrayante pour votre organisation.
3. Action: développer un planning pour sa réalisation.

1. Exposé: présentation et analyse

Les organisations ne fonctionnent pas en vase clos, mais s'insèrent au contraire dans un ensemble plus vaste: des facteurs externes tels que la société, le marché, le contexte politique, les technologies, etc. constituent les «environnements significatifs», facteurs de forte influence sur le développement d'une entreprise: nombre de prestations et de produits ne peuvent voir le jour qu'après de nouvelles évolutions, d'autres perdent leur raison d'être (exemple: la production de bandes magnétiques a été supplantée par la digitalisation).

La technologie Internet a, par exemple, permis l'émergence d'opportunités commerciales totalement inédites. D'autres produits (p.ex.: développement de pellicules) ont disparu du marché.

Conseil pratique



Percevoir à temps les évolutions et réagir à celles-ci, est un principe fondamental du management visionnaire!

1.1 Identifier les tendances générales

L'argument le plus souvent opposé au désir de dégager des perspectives d'avenir est le suivant: «Mais il est impensable de prédire les évolutions que nous aurons subies à l'horizon de la décennie». Ce raisonnement est parfaitement recevable: personne ne peut sérieusement prédire l'avenir, et très souvent les chasseurs de tendances voient leurs prévisions mises à mal:

*«Selon moi, il y a probablement place
pour cinq marques d'ordinateurs sur le marché mondial.»*

Thomas Watson, 1943, président d'IBM

*«Je ne vois aucune raison pour que les gens
aient un ordinateur à la maison.»*

**Ken Olson (président de Digital Equipment Corporation, DEC)
à la World Future Society Convention de Boston, 1977**

Mais cela ne signifie pas que nous ne devons pas nous préoccuper de l'avenir. Les résultats de la recherche prospective ne proposent aucune prévision fiable. Réfléchir sur une période de temps de sept à dix ans peut toutefois vous permettre,

- de générer des idées novatrices pour vos produits,
- d'être préparé(e) à de possibles évolutions et
- de développer votre vision personnelle.

Bob Johansen de Institute for the future est convaincu que les bons managers ont un esprit préparé – préparé à un futur toujours plus incertain, préparé à penser à l'impensable.

Comment pouvez-vous prospecter les tendances qui pourraient être importantes pour vous et pour votre organisation?

Voici quelques recommandations:

- Ecouter les spécialistes de secteur: tirez parti des congrès et des articles d'experts dans lesquels sont discutées les évolutions futures de votre domaine d'activité.
- Chercher les exemples internationaux de «Best-Practice»: prêtez l'oreille, observez et mettez-vous en quête d'idées innovantes pour votre marché.
- Etudes de marché: utilisez les résultats des études sur l'évolution globale de la société et sur l'évolution de votre marché ou réalisez vous-même, pour votre propre entreprise, des sondages réguliers auprès des clients.
- Stakeholder-interviews (entretiens avec les parties prenantes): les interviews menées individuellement sont détaillées sous le point 1.4.

Voici quelques prévisions de tendances qui pourraient avoir d'éventuelles conséquences sur votre organisation:

- Clients sûrs d'eux et parfaitement informés.
- Individualisation des prestations clients (le sac à main personnalisé, le ski ou la carte bancaire au design individualisé, le muesli composé sur demande ...).
- Réseaux sociaux sur Internet comme plateforme d'information.
- Besoins en produits écologiques durables.
- Hausse du coût de l'énergie et pénurie énergétique.
- Collaborateurs qui attachent de l'importance à leur épanouissement personnel au travail.
- Pénurie de main-d'œuvre qualifiée.
- Collaborateurs qui aspirent à l'auto-organisation et à plus de marge de manœuvre.
- «Jobbies» – personnes qui combinent job et hobbies.
- Engagement social incluant les entreprises orientées vers l'économie.
- Réseaux culturels indépendants: partenariat dans des réseaux régionaux ou internationaux – indépendamment des hiérarchies classiques de structures d'entreprises.
- Vie en ligne et style de vie: la vie virtuelle complète la vie physique et en est une composante importante. Les solutions mobiles deviennent des standards.
- Appareils à commande vocale d'utilisation simple.
- Importance des réseaux locaux et des circuits régionaux.
- Tout un chacun peut acheter et vendre (exemple: ebay).
- Climat d'incertitude dans le domaine de la santé publique – boom sur le marché de la santé.