

Le défi de la Vision dans un monde hypercomplexe

Lorsque l'on demande à des cadres dirigeants d'identifier spontanément des synonymes de « leadership », la vision est presque toujours citée : un leader doit voir loin pour définir un cap et une orientation stratégique. Si voir loin c'est voir au-delà du visible, comment distinguer une vision d'une hallucination dans un monde hypercomplexe ?

Une Vision est une aptitude à projeter le monde au-delà d'un futur proche, une intuition de l'avenir qui influence la perception du présent de tous ceux qui la partage. A la différence d'une stratégie, la Vision se définit à l'aune de sa capacité à défier l'extrême rationalité des prévisions. De fait, elle refuse de voir le monde tel qu'on nous le présente et fait des contre-offres de ce qu'il devrait être.

Dans les organisations, la Vision contribue à fédérer le corps social pour une ambition qui en vaut la peine. En dépassant la simple logique des horizons à court et moyen-termes, la Vision a cette capacité de catalyser les énergies en présence, de stimuler la créativité, de libérer les potentialités et de limiter les risques de confusion quant à la finalité du travail de chacun. Les DRH apprécieront l'impact que peut avoir une Vision sur la dimension sociale de leur rôle.

Mais le bénéfice d'un tel engagement est la hauteur des risques qu'il fait prendre. Car, contrairement à ce que dit Oscar Wilde, lorsque l'on vise la lune et que l'on échoue, on ne finit pas toujours dans les étoiles. Pour une organisation, avoir raison trop tôt ou raison trop tard peut s'avérer catastrophique (cf : Polaroid, Commodore, Webtv). Et ce risque semble exacerbé dans un monde en pleine accélération, où les interdépendances à l'échelle de la planète ne cessent de se multiplier et où l'écart entre la progression de nos connaissances et la masse de savoirs disponibles ne fait que s'accroître.

Mais que pensent les dirigeants de la relation Vision-hypercomplexité du monde ? Voici quelques réflexions permettant d'amorcer un



Éric - Jean GARCIA

Professeur Affilié et Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants à Sciences Po. Maître de conférences en Politique Générale des Ressources Humaines. ericjean.garcia@science.spo.fr

début de réflexion :

- Les tenants et les aboutissants d'une vie moderne en pleine accélération sont vraiment difficiles à saisir et la connaissance universelle n'est rien d'autre qu'une utopie. Face à la complexité et aux incertitudes du monde : « Le rôle du leader est de mobiliser l'ensemble des équipes autour de quelques projets concrets, fédérateurs et résistants à la volatilité ambiante. » *Frédéric Oudéa.*

- La nouvelle complexité du monde n'est pas un obstacle à sa compréhension ni à l'élaboration d'une vision et pour cause : « On dispose de plus en plus d'informations fiables dans des délais de plus en plus courts. (...) En fait, la vraie difficulté tient d'abord à notre capacité à faire des synthèses pertinentes. » *Vincent Bolloré.*

- Le véritable problème lié à la complexité du monde actuel n'est pas tant d'élaborer une vision que de transformer celle-ci en réalité. Voilà pourquoi : « L'exécution est devenue plus complexe que la vision. » *Françoise Gri.*

- Dans ce monde instable par nature il y a un véritable danger à vouloir tout comprendre et tout résoudre. Voilà pourquoi : « Le leadership doit simplifier la complexité du monde sans en avoir une vision simpliste ». *Nicolas de Tavernost.*

- Face à cette hypercomplexité du monde, les esprits ne sont pas tous égaux car certains n'acceptent pas l'imprévisibilité et l'irrationalité de certaines choses. Pourtant : « L'élaboration d'une vision requiert d'admettre que cette part d'inconnu est aussi la beauté du système. (...) Elle génère un peu de stress mais elle est aussi un formidable stimulant de la créativité. » *Xavier Fontanet .*