



SAMIR ZABI

TRANSMETTRE UNE VISION EN TANT QUE LEADER

Transmettre une vision en tant que leader

1e édition

© 2019 Samir Zabi & bookboon.com

ISBN 978-87-403-3196-7

CONTENU

À propos de l'auteur	5
Avant-Propos	6
Introduction	7
1 L'importance de la communication avec une vision	10
1.1 Concepts clés de la communication d'une vision	10
1.2 Approches de la communication	12
2 Les techniques de communication de la vision	19
2.1 Élaboration du message	19
2.2 Présentation du message	19
3 La communication de la vision en tant que leader	27
3.1 Application des techniques de communication de la vision	27

Imagine your future
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD ManageMentor

Atos

The advertisement features two women with curly hair, one wearing a denim jacket and the other a light blue jacket with a pink scarf, working together on a laptop. The Harvard ManageMentor logo is in the bottom left corner, and the Atos logo is in the bottom right corner.

À PROPOS DE L'AUTEUR



Samir Zabi est un consultant international qui travaille étroitement avec plusieurs organismes internationaux pour les accompagner dans leurs projets, tels que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le National Democratic Institute for International Affairs (NDI) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Il est convaincu que l'humain doit être placé au centre. Sa contribution touche plusieurs thèmes comme le leadership, le management des ressources humaines et les softs skills.

Il a passé les cinq dernières années à accompagner des individus pour améliorer leurs leaderships et compétences comportementales. Il est convaincu que le développement professionnel est la clé pour évoluer et pour changer sa vie pour le mieux.

Après 12 ans d'expériences internationales dans plusieurs secteurs d'activités, il s'oriente aujourd'hui vers le consulting et la formation professionnelle dans les domaines qu'il maîtrise et qu'il se passionne à exercer avec amour et conviction.

[Retrouvez Samir Zabi sur LinkedIn.](#)

AVANT-PROPOS

Les leaders d'aujourd'hui doivent être en mesure de communiquer une vision de manière à ce que le public se sente impliqué et à ce que chacun comprenne et intègre le message. Une communication efficace de la direction donne un sens et un objectif au travail accompli par les employés. Les leaders doivent s'efforcer de communiquer une vision possédant un sens de l'intégrité, établissant ainsi une confiance en tant qu'individu et en tant que leader.

Ce cours fournit une introduction générale à la communication d'une vision, décrivant sa nature et son objectif. Les nombreuses techniques et méthodes permettant à un leader de communiquer une vision de manière efficace vous seront présentées. Vous étudierez notamment la personnalisation et la multiplication d'un message clair, la communication d'un enthousiasme de manière authentique et la mise en relation de la vision de l'entreprise avec celle des employés.

INTRODUCTION

En tant que leader, quelle est l'étendue de vos compétences en communication ? Pouvez-vous citer un grand leader qui n'était pas doué pour la communication ? Lorsque les leaders ne peuvent pas communiquer de manière efficace, ils cessent d'être des leaders. C'est aussi simple que cela.

Pour amener votre public dans une direction donnée, vous devez être capable de lui indiquer cette direction de manière efficace, ainsi que la manière d'y arriver et la raison pour laquelle il doit y aller.

Les messages de la direction peuvent se distinguer d'autres types de communication par certaines caractéristiques :

- Ils concernent des problèmes importants affectant les parties prenantes
- Ils découlent des perspectives de la direction et sont associés à un contexte
- ils reflètent les impératifs et les valeurs de l'entreprise
- ils expriment la culture et le climat de l'entreprise, son attitude et la manière générale de procéder

En plus d'amener le public à effectuer une action particulière, les messages de la direction établissent et renforcent les liens entre les leaders et leur public.

Le public examine attentivement les leaders. Chacun de leurs mouvements a un effet sur leur public. Mais tout ce qui sort de la bouche d'un leader ne constitue pas un message de la direction.

Les messages de la direction traitent des questions plus sérieuses. Il s'agit de messages importants liés à la mission qui guident les actions et ont des effets considérables sur les parties prenantes, telles que les employés, les clients, les partenaires stratégiques et les actionnaires.

Les messages de la direction sont associés à un bagage. Ce type de message découle des perspectives de la direction.

Le caractère, la position et le comportement du leader affectent donc la manière dont le message est reçu.

Les messages de la direction reflètent la culture, la mission, le climat et les valeurs de l'entreprise.

La capacité à employer les techniques de communication appropriées en tenant compte de ces facteurs est probablement la chose la plus importante pour un leader.

Exercice de réflexion

La communication de la direction peut être utilisée dans différents buts. En tant que leader, quels objectifs votre communication sert-elle dans votre entreprise?

Entrez vos réflexions puis comparez pour afficher une liste de types importants de communication de la direction.

Types de communication de la direction

Les leaders peuvent communiquer afin de susciter des changements dans un domaine particulier, de motiver les individus à effectuer des tâches spécifiques, de reconnaître les tâches accomplies, d'accompagner les employés ou de définir des attentes. Mais l'une des plus importantes responsabilités de leadership, l'objet de ce cours, consiste à confirmer et à promouvoir la vision et la mission de l'entreprise.

La vision d'une entreprise mène au progrès. La communication de cette vision est donc l'essence même du rôle de leader.

Les messages relatifs à la vision permettent aux individus de savoir quelle est la mission de l'entreprise, où elle va et pour quelles raisons.

Un message de vision bien communiqué dirige les individus dans la bonne direction, de même qu'il soutient et encourage les comportements associés donnant de l'élan. Une vision forte inspire les employés et met tout le monde au diapason. Elle aide également à accroître la motivation, l'efficacité et la productivité.

Dans ce cours, vous apprendrez l'importance de communiquer efficacement votre vision et la manière dont cette communication affecte les actions, les comportements et la culture de votre entreprise. Ce cours présente également des techniques que les leaders peuvent utiliser pour élaborer et communiquer leur vision, ainsi que la manière d'utiliser ces techniques pour surmonter les éventuelles résistances. Ce cours permet de s'entraîner à utiliser les techniques importantes à l'accomplissement de l'objectif global, le partage de la vision par l'ensemble de l'entreprise.

1 L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION AVEC UNE VISION

1.1 CONCEPTS CLÉS DE LA COMMUNICATION D'UNE VISION

1.1.1 VERS UN OBJECTIF COMMUN

En tant que leader, vous guidez par définition les individus et les amenez vers votre vision d'un objectif commun. Le fait d'amener les individus dans la bonne direction peut impliquer de nombreux types de communication. Vous concentrez vos efforts tantôt sur la motivation des employés, tantôt sur la clarification des attentes. Cependant, parmi les nombreux messages transmis par les leaders, la communication d'une vision fait partie des plus importants. Confirmer et promouvoir la vision de l'avenir permet aux individus de savoir quelle direction prend l'entreprise et ce qu'elle représente.

Les leaders visualisent un avenir idéal pour leur entreprise et tentent de l'atteindre. Les employés suivent les leaders grâce à cette vision.

Ainsi, être compétent pour communiquer une vision convaincante et un objectif clair augmente votre efficacité en tant que leader.

Une bonne communication de la vision possède les caractéristiques et les résultats importants suivants :

- elle est persuasive, crédible et interpelle les individus,
- elle montre le chemin en identifiant l'objectif et la direction à prendre, ce qui permet aux individus de concentrer leurs efforts sur un objectif commun,
- elle instaure une loyauté en impliquant activement les employés dans la vision,
- elle définit un objectif notable qui reflète les idéaux et requiert un niveau élevé d'excellence,
- elle entretient le courage et la confiance en confirmant aux individus qu'ils vont dans la bonne direction et que les objectifs sont réalisables,
- elle reflète le caractère de l'entreprise en insistant sur ses forces et ses croyances, telles que l'intégrité, l'éthique ou l'ancienneté.

1.1.2 FORMULER LA VISION

La formulation de la vision de votre entreprise doit enseigner trois choses aux individus sur cette dernière :

- **Valeurs clés :**

Les valeurs clés de votre entreprise sont éternelles et immuables. Elles décrivent le cœur de la formulation d'une vision pour en savoir plus de votre activité. Sans ces valeurs, votre entreprise n'existerait pas telle que vous la connaissez.

- **Objectifs principaux :**

L'objectif principal de votre entreprise constitue sa raison d'être. Naturellement, le but de la plupart des entreprises est de gagner de l'argent, mais il existe généralement une raison plus stimulante qui conduit également à la réussite de l'activité.

- **Direction :**

La formulation de la vision indique également la direction de votre entreprise, ses objectifs sur le long terme et ses aspirations pour l'avenir.

La formulation d'une vision doit être liée aux valeurs centrales qui existent déjà dans votre entreprise.

Vous ne pouvez pas inventer et imposer de nouvelles valeurs pour l'entreprise.

Si une croissance lente régulière et conservatrice constitue un principe fondamental pour votre entreprise, votre vision doit insister sur cette valeur clé pour réussir. Si la formulation de votre vision tente de concentrer les efforts sur un changement rapide, une faculté d'adaptation et une volonté de prendre des risques, elle est susceptible d'échouer.

Exercez-vous

Pour élaborer et communiquer correctement votre vision, vous devez être capable d'exprimer clairement les valeurs clés de votre entreprise. Vous pensez probablement connaître la raison d'être de votre entreprise et savoir ce qui lui est cher, mais vous devez tenter de penser à ce processus en tant que nouveau leader dans l'entreprise. Quelle doit être l'approche d'un nouveau leader dans la recherche des valeurs qui définissent réellement votre entreprise?

Entrez vos réflexions dans l'espace ci-dessous. Puis comparez pour savoir comment vous pouvez découvrir les valeurs en tant que nouveau leader.

Découverte des valeurs clés

Les nouveaux leaders doivent enquêter sur les employés et effectuer des recherches sur l'historique de l'entreprise pour tenter de découvrir ses forces et ses valeurs et comprendre davantage ce qui la motive.

1.2 APPROCHES DE LA COMMUNICATION

1.2.1 COMMUNICATION D'UNE VISION

La communication d'une vision est au cœur du rôle de leader. En tant que leader, vous souhaitez amener votre entreprise dans une certaine direction, une vision idéalisée de l'avenir. La mission interne du leader consiste à guider les individus dans cette direction. Lorsque vous communiquez votre vision de manière efficace, vous guidez l'entreprise vers cet avenir, ce qui affecte ses paroles, ses actions, ses méthodes, ses étapes clés et sa culture.

Les leaders efficaces savent comment créer une vision convaincante et la traduire en termes précis pour les individus. Ils savent également comment transformer leur vision en réalité et s'assurer d'un changement durable.

Vous transformez une vision en réalité en modelant le dialogue au sein de l'entreprise. Vous orientez sa direction et aidez à centrer la planification, les projets, les ressources et les réunions sur les questions qui vont faire avancer la vision. Vous pouvez ainsi vous assurer que la qualité du dialogue reste élevée.

La réalisation de la vision revêt une importance considérable, vous devez donc comprendre comment utiliser le dialogue au sein de l'entreprise pour obtenir les résultats souhaités.

Le but ultime de la communication d'une vision consiste à faire en sorte que cette dernière soit partagée par l'entreprise dans son ensemble. L'objectif, les valeurs et la direction définis par la vision doivent imprégner tous les domaines de l'entreprise. Bien que la reconnaissance et la compréhension de la formulation d'une vision soient une première étape cruciale, vous devez également, en tant que leader, communiquer correctement la vision.

Lorsque la vision est pleinement partagée par tous, vos employés adoptent de manière très poussée les valeurs clés de votre entreprise

Les comportements associés à la vision commencent à faire naître d'autres comportements similaires et entraînent un soutien et une motivation mutuelle

Le voyage vers la vision se transforme en lui-même en soutien, en poussée, en motivation et, dans une certaine mesure, se réalise de lui-même.

Question (réponses correctes en gras)

Quelles affirmations relatives à la communication de la vision sont correctes?

- Lorsque la vision est bien claire, elle est entièrement partagée dans l'ensemble de l'entreprise
- **Une vision correctement communiquée oriente le dialogue au sein de l'entreprise, ce qui affecte son comportement et sa culture**
- Le choix des valeurs clés, de l'objectif principal et de la direction que vous souhaitez donner à l'entreprise constitue la première étape dans l'expression de la vision
- **Lorsqu'un sentiment de partage de la vision se propage au sein de l'entreprise, l'appui et la motivation en découlent automatiquement**
- **Une vision correctement élaborée comprend une formulation des valeurs et objectifs clés, ainsi que de la direction.**
- **Les leaders peuvent modeler le dialogue au sein de l'entreprise afin de transformer la vision en réalité**

1.2.2 LES DÉFAUTS DE LA COMMUNICATION

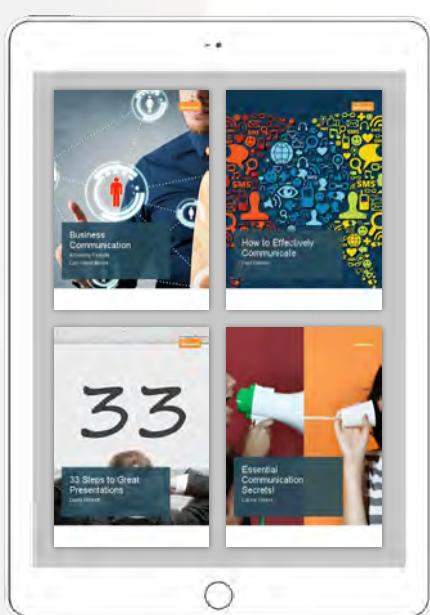
Jeanne est une responsable de service très douée qui est respectée et suivie par tous les employés de l'entreprise. Après avoir effectué sa dernière présentation, elle espérait la coopération de toute l'entreprise au projet «Le meilleur prix pour le client». Elle avait travaillé dur pour préparer cette présentation et était satisfaite de tous les points qu'elle avait pu aborder en une heure. Mais malgré la longue tradition de bas prix de l'entreprise, la réponse à ce projet fut au mieux mitigée.

Où Jeanne avait-elle échoué? Elle pensait avoir parfaitement résumé les raisons de cette proposition de nouveau prix. Pourtant, elle n'avait finalement pas communiqué la vision de manière efficace.

Les leaders sont généralement doués pour la communication par nature. Ça fait partie de leur rôle. Mais dans ce cas particulier, les résultats montrent que Jeanne a manqué sa cible.

Lorsque vous communiquez la vision, certaines actions et attitudes peuvent vous empêcher d'établir un lien avec votre public. Voici les défauts potentiels que les leaders peuvent posséder lorsqu'ils communiquent pour en savoir plus.

- **La forme et non le fond** : plutôt que de passer leur temps à transmettre des informations vitales, certains leaders ont tendance à confondre forme, style, éblouissement, abondance et substance.
- **Sous-estimation du public** : les leaders sous-estiment parfois leur public, que ce soit en termes d'intelligence, de niveau d'intérêt ou de degré de confiance qu'ils peuvent leur accorder concernant les informations.
- **Prise de contrôle dans la communication** : certains leaders peuvent communiquer dans un seul sens et tenter de prendre le contrôle. Ces types de leaders ont tendance à être arrogants et condescendants et sont globalement moins susceptibles de motiver leur public.



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

- **Obsession pour le message** : certains leaders ont tendance à parler aux individus de manière égocentrique : ils se concentrent sur leur propre personne et leurs propres intérêts. Ils peuvent être tellement obsédés par leur message qu'ils oublient de se concentrer sur la persuasion de leur public.
- **Manque d'authenticité** : les actions des leaders doivent correspondre à leur message. Ce concept se résume souvent par « Faire ce qui est dit ». Lorsque le lien entre le comportement et le message se coupe, le public le perçoit comme un manque d'authenticité.

À quel niveau pensez-vous que les employés évaluent les compétences en communication des leaders ?

Si votre réponse est de type « **Il s'agit de la compétence la plus importante** » : la première chose que les employés apprécient chez un leader est sa manière de communiquer avec son personnel. Cet aspect se situe même au-dessus de qualités telles que l'intelligence et le sens des affaires.

Si votre réponse est de type « **Elle est importante, mais pas autant que l'intelligence ou la connaissance du métier** » : les employés apprécient l'intelligence et la compétence de leur leader, mais ils apprécient davantage sa bonne communication.

Si votre réponse est de type « **Elle se trouve en bas de la liste des priorités : une image forte est plus importante** » : les employés apprécient davantage la manière de communiquer d'un leader que son image. Les employés perçoivent souvent les leaders comme se souciant de leur image au détriment du fond.

1.2.3 ATTENTES DES EMPLOYÉS

Pour communiquer de manière efficace en tant que leader, vous devez comprendre votre public. En 2006, un sondage en ligne des employés du Royaume-Uni mené par Explorandum, une entreprise d'études de marché indépendante, a révélé que les employés attribuent une valeur très importante à la communication. L'étude a indiqué que les employés avaient tendance à placer la communication devant le charisme, la réputation ou le sens des affaires parmi leurs attentes vis-à-vis d'un leader.

Voici ce que vos employés attendent de vous en tant que leader.

- **Les employés veulent être tenus au courant** : ils veulent entendre à la fois les bonnes et les mauvaises nouvelles au moment où elles arrivent. Ils veulent parler à leurs leaders face à face. Les leaders sous-estiment souvent la différence d'impact entre l'envoi d'un email général et une conversation de quelques minutes avec les employés de vive voix.
- **Ils veulent être mieux informés** : ils obtiennent rarement suffisamment d'informations directes de la part de leurs leaders concernant les projets et les objectifs de l'entreprise. Les employés sont davantage intéressés par la stratégie de l'entreprise que ce que les leaders ont tendance à penser.
- **Ils apprécient les leaders qui «font ce qu'ils disent»** : les leaders qui possèdent un enthousiasme authentique pour la vision et s'assurent que leurs actions reflètent leurs paroles.
- **Les employés veulent être entendus** : ils veulent que les leaders écoutent leur éventuel avis et reconnaissent leur contribution. Que le leader modifie ou non ses actes en fonction de cette contribution est secondaire. Lorsque les employés interviennent, ils souhaitent que les leaders les écoutent.

Outil de travail

Liste de contrôle pour la communication d'une vision

Objectif : utilisez cet outil de travail comme liste de contrôle ou outil de référence pour évaluer votre manière de communiquer une vision concernant les caractéristiques, les qualités et les approches efficaces nécessaires à la communication d'une vision.

Utilisez cette liste de questions pour évaluer les caractéristiques de votre vision ainsi que l'efficacité de votre approche de communication de la vision. Dans certains cas, il peut être nécessaire de demander l'évaluation d'un pair ou d'un collègue pour répondre à une question. Entourez «Oui» ou «Non» pour répondre à chaque question.

Votre vision dispose-t-elle des caractéristiques et qualités nécessaires?

Caractéristiques et qualités de la vision	
Question	Oui / Non
Votre vision est-elle convaincante et crédible ?	Oui / Non
Est-elle conçue de manière à interpeller les individus ?	Oui / Non
Donne-t-elle une marche à suivre en identifiant les objectifs et les orientations ?	Oui / Non
Est-elle susceptible d'instaurer une certaine loyauté en impliquant activement les employés dans la vision ?	Oui / Non
Définit-elle un objectif notable et requiert-elle un niveau élevé d'excellence ?	Oui / Non
Est-elle conçue de manière à inspirer l'enthousiasme et favoriser l'engagement ?	Oui / Non
Ses objectifs sont-ils présentés comme étant réalisables ?	Oui / Non
Vise-t-elle à stimuler le courage et la confiance en confirmant aux individus qu'ils vont dans la bonne direction ?	Oui / Non
Reflète-t-elle le caractère et les valeurs clés de l'entreprise ?	Oui / Non
Insiste-t-elle sur les atouts de l'entreprise ?	Oui / Non

Votre communication de la vision reflète-t-elle des approches adaptées ?

Approches de la communication de la vision	
Question	Oui / Non
Tenez-vous les employés au courant des évolutions ?	Oui / Non
Communiquez-vous tant les bonnes que les mauvaises nouvelles ?	Oui / Non
Rencontrez-vous directement les individus pour communiquer les nouvelles ?	Oui / Non
Avez-vous fourni suffisamment d'informations concernant les projets et les objectifs de l'entreprise ?	Oui / Non
Associez-vous le geste à la parole en mettant en œuvre des actions qui reflètent vos affirmations ?	Oui / Non
Votre enthousiasme concernant la vision est-il sincère ?	Oui / Non
Êtes-vous à l'écoute lorsque les employés font des commentaires ?	Oui / Non
Reconnaissez-vous la contribution des employés ?	Oui / Non

Résumé

L'élaboration et la communication d'une vision forte sont l'une des fonctions les plus importantes d'un leader. Les individus se rallient souvent aux leaders ayant une vision convaincante. Aussi, une communication efficace de la vision est importante pour orienter les actions, le comportement et la culture d'une entreprise.

Savoir ce qui est important pour les employés et la manière de communiquer efficacement avec eux est essentiel à l'intégration de la vision. Une vision communiquée de manière forte et efficace sera adoptée, créant ainsi une atmosphère stimulante dans laquelle la vision se propage et prend vie d'elle-même.

Activité de suivi

Types de communications appréciés pour la direction

Objectif : utilisez cette activité de suivi pour évaluer ce que les employés de votre entreprise trouvent important chez un leader.

En vous appuyant au début sur la liste fournie, pensez aux employés de votre entreprise. Ajoutez d'autres éléments spécifiques que vous pensez être importants pour vos employés.

Pensez aux commentaires que vous avez reçus par l'intermédiaire de vos employés, de vos connaissances ou même de la documentation sur les dirigeants. Selon votre expérience personnelle, que pensez-vous que les employés attendent des communications? Quels sont les éléments importants à leurs yeux? Ajouteriez-vous d'autres points importants à la liste qui vous a été remise dans ce cours?

- Tenez-les régulièrement informés – Les employés veulent être tenus au courant.
- Dites-leur-en plus – Les employés veulent plus d'informations.
- Faites ce que vous dites – Les employés attendent des dirigeants qu'ils mettent leurs promesses à exécution.
- Reconnaissez leur contribution – Les employés veulent que leur contribution soit reconnue, même lorsqu'elle n'est pas sollicitée ou mise en œuvre.

De quelles manières spécifiques êtes-vous en mesure de satisfaire ces souhaits en matière de communication?

2 LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION DE LA VISION

2.1 ÉLABORATION DU MESSAGE

Imaginez un scénario dans lequel un leader d'entreprise décide des actions et fait en sorte que tous les employés le suivent tels des robots. Cela semble assez irréel, non? Cela n'est certainement pas envisageable dans le monde actuel. En tant que leader, vous devez expliquer la logique des décisions, soutenir l'idée auprès des employés et guider le processus de changement afin que ces derniers adoptent la vision avec enthousiasme.

Vous devez persuader les employés de croire que les objectifs de l'entreprise sont réalisables et qu'ils en tireront un bénéfice personnel s'ils s'investissent de tout leur cœur. Pour communiquer efficacement une vision dans cette mesure, vous devez utiliser différentes techniques :

- Conservez un message simple et clair afin d'éviter toute mauvaise interprétation et vous assurer que les employés ont compris
- Assurez-vous que vous reconnaissiez les différences entre les publics et personnalisez le message en fonction
- Multipliez le message, c'est-à-dire communiquez-le très largement, afin de vous assurer qu'il est intégré
- N'oubliez pas de communiquer votre enthousiasme à chaque occasion afin d'en imprégner votre public
- Faites en sorte que les employés trouvent un intérêt personnel à la vision et se l'approprient. Prendre en compte l'avis et la contribution des employés les aide à s'approprier la vision.
- Soyez authentique, car les employés apprécient les leaders qui «font ce qu'ils disent»

2.2 PRÉSENTATION DU MESSAGE

2.2.1 COMMUNIQUER UN MESSAGE SIMPLE ET CLAIR

La formulation explicite de la vision de votre entreprise doit présenter les valeurs clés, l'objectif et la direction de cette dernière. Mais le message ou principe stratégique clé associé à la vision doit rester simple et clair. Il doit également être court, inoubliable et pertinent.

Le message associé à votre vision doit être exprimé de manière simple, comme une devise ou un slogan. L'idéal consiste à inventer une seule phrase convenant aux en-têtes, aux panneaux et aux plaquettes, même si son but doit être bien plus large que cela.

La différence entre les messages de vision et les slogans marketing est que votre message doit parler aussi bien aux employés internes qu'aux clients externes.

Si le message de votre vision est simple à retenir, les individus vont l'utiliser comme un mot d'ordre et le répéter dans toute l'entreprise. Cela affectera les comportements, les formulations et les actions à différents niveaux de l'entreprise.

2.2.2 PERSONNALISER LE MESSAGE

Une fois que vous avez élaboré un message de vision clair, l'étape suivante de la transformation de votre vision en réalité consiste à le communiquer afin que l'ensemble de votre entreprise le comprenne.

La variété de vos publics découle de la variété des individus qui les composent. Des groupes différents ont également des priorités différentes. Vous devez donc personnaliser votre message en fonction de chaque public et vous concentrer sur les choses qu'ils apprécient et comprennent.

La personnalisation du message implique de le délivrer d'une manière personnelle et d'associer personnellement votre public à la réalisation de la vision.

Pour délivrer le message de vision d'une manière personnelle, communiquez la vision lors de rendez-vous ou de conversations personnels, et non par le biais d'emails impersonnels, de campagnes promotionnelles, de grandes présentations officielles ou de messages sur Internet.

Vous devez faire tomber les barrières entre vous et votre public en le rencontrant en groupes suffisamment petits pour permettre un échange.

Lors de grandes réunions, faites de votre mieux pour ne pas vous cacher derrière votre pupitre et discutez avec votre public directement.

Le dialogue en direct et le contact visuel sont des facteurs de motivation importants. Vous pouvez faire une forte impression sur les employés en sortant de votre bureau et en effectuant des visites informelles dans toute l'entreprise. Certains employés n'ont peut-être jamais eu ce genre de relations avec un leader. L'utilisation d'une approche plus directe et personnelle vous permet de voir si votre message est passé, ainsi que de clarifier et de répondre immédiatement à toutes les inquiétudes de vos employés.

Les individus souhaitent savoir comment la vision de l'avenir que vous soutenez va les affecter

De nombreux leaders ont tendance à se concentrer sur leur propre motivation pour la mise en œuvre de la vision. Vous devez absolument vous concentrer sur votre public, ses priorités et ce que la réalisation de la vision signifie pour lui.

Le public résiste souvent à un message lorsque ses priorités diffèrent de celles personnifiées dans la vision. Une communication constante et patiente centrée sur les avantages pour le public est une manière de vaincre la résistance.

Quel volume de communication est donc suffisant? Il y a des chances pour que vous ne communiquiez jamais trop la vision. Servez-vous de chaque occasion pour expliquer et démontrer votre passion pour la vision, en direct et en personne, en gardant cette dernière au premier plan de votre communication. Multipliez le message en utilisant le plus de voies de communication possible.

Exercez-vous

À combien de canaux ou de voies de communication pensez-vous pour communiquer le message de votre vision dans votre entreprise?

Entrez vos réflexions dans l'espace ci-dessous puis comparez pour obtenir des exemples de méthodes pour promouvoir votre vision.

Exemples de manières de promouvoir votre vision

Vous pouvez promouvoir le message de votre vision par le biais de présentations personnelles, de communications écrites, de bulletins d'information, de réunions annuelles, de publicités, de campagnes marketing, de panneaux et de plaquettes dans les bureaux et les lieux publics.

Vous pouvez également multiplier le message à l'aide d'un support électronique, tel que le réseau intranet de l'entreprise, la vidéoconférence, la messagerie électronique ou le blog.

Vous pouvez communiquer à d'autres niveaux à l'aide de tasses à café promotionnelles ou de tee-shirts à l'effigie de l'entreprise.

2.2.3 RÉPÉTER LE MESSAGE

Répéter le message encore et encore est une autre manière de le multiplier. Au lieu d'utiliser une brève « tempête médiatique » sur plusieurs canaux pendant quelques jours ou une semaine, pensez à utiliser les ressources dans les rappels répétitifs et à long terme du message de la vision.

Cependant, aussi utile que soit la communication papier et électronique pour diffuser l'information et répéter un message, elle ne se substitue pas à une discussion face à face. En tant que leader, le seul fait d'apporter en personne le message de la vision aux employés montre un niveau élevé d'enthousiasme et d'engagement.

Le chemin entre l'élaboration du message de votre vision et l'encrage de celle-ci dans toute l'entreprise est long. La promotion de la vision nécessite de la patience et de nombreux efforts de votre part.

Pour vaincre la résistance, faire agir les employés et les maintenir sur la bonne voie, vous devez faire de la communication votre priorité.

2.2.4 COMMUNIQUER SON ENTHOUSIASME

Lorsque vous présentez un message de vision, vous devez employer la quatrième technique et communiquer votre enthousiasme de toutes les manières possibles. En tant que leader, vous devez être passionné par l'accomplissement de l'objectif de la vision, ainsi que par le processus qui y conduit. Pensez à montrer votre engagement et votre enthousiasme à chaque occasion.

Les individus redoutent l'inconnu et n'aiment pas le changement, même lorsqu'ils reconnaissent que la nouvelle direction constitue un progrès.

La clé pour vaincre la résistance consiste à continuer à parler, patiemment et avec enthousiasme. Insistez sur les avantages de la nouvelle manière de procéder pour les employés et pour l'entreprise.

En démystifiant l'incertitude de l'avenir, vous le rendez plus familier et moins intimidant. Grâce à votre enthousiasme constamment rassurant, vous parviendrez finalement à vaincre la résistance à la vision. Votre public deviendra alors à son tour enthousiaste.

La communication de votre vision doit se singulariser. Les employés ont peut-être déjà entendu des propositions de changement similaires par le passé.

En tant que leader, votre tâche consiste à présenter la vision comme quelque chose de spécial.

Exercez-vous

Plutôt que d'envoyer un énième email ou mémo, essayez de communiquer la vision de manière plus originale. Selon vous, quelles méthodes originales peuvent fonctionner dans votre entreprise?

Entrez vos réflexions dans l'espace ci-dessous, puis comparez pour obtenir des exemples.

Exemples de manières de présenter les messages de vision

Les chansons, les poèmes, les histoires, les mascottes, les personnes célèbres et l'art peuvent être des moyens efficaces de communiquer une vision. Vous pouvez essayer toutes les méthodes inspirant et attirant l'attention du public vers la vision.

Cependant, même un format unique ne permettra pas au message et à votre enthousiasme de se propager si le message manque de sens pour le public.

Vous devez insuffler de la motivation à travers le message en le rendant éloquent. Il doit exister un lien personnel avec la vision afin de la rendre attrayante et motivante.

2.2.5 LAISSEZ LES EMPLOYÉS S'APPROPRIER LE MESSAGE

Une autre technique importante de communication consiste à faire en sorte que les employés s'approprient la vision. Ne commettez pas l'erreur de sous-estimer le niveau d'intérêt, la compréhension et la contribution de vos employés.

L'implication des employés dans le processus chaque fois que possible est une bonne manière de créer un engagement. Solliciter et prendre en compte l'avis et la contribution des employés les aide à s'approprier la vision.

2.2.6 ÊTRE AUTHENTIQUE

La dernière technique que nous devons présenter est l'une des plus importantes : être authentique, tout simplement. Parlez avec votre cœur, évitez les platitudes, les euphémismes, le jargon et les termes administratifs. Soyez simplement vous-même.

Une façon d'être authentique consiste à «faire ce qui est dit» ou à vous assurer que votre comportement reflète le message de la vision.



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Les employés observent attentivement les leaders et ne se rallient pas à un leader dont les actions semblent en contradiction avec les paroles.

Vos présentations et vos messages doivent sembler spontanés, mais cela ne signifie pas que vous deviez simplement « improviser » lorsque vous effectuez une présentation. Pour commencer, vous devez en particulier répéter et vous préparer consciencieusement avant de prendre la parole. Le fait de répéter ne diminue en rien votre authenticité, cela permet justement de renforcer votre approche afin de vous assurer que vous vous exprimez de la bonne manière.

L'entraînement peut mettre en évidence des informations inutiles que vous pouvez en retirer. Il peut également vous aider à anticiper les questions afin que vos réponses soient plus claires et plus persuasives.

Résumé

L'utilisation des techniques appropriées pour communiquer la vision aide à vaincre la résistance au changement. Commencer par élaborer votre vision afin que ses principes fondamentaux puissent être énoncés de manière courte, simple et claire. La vision doit avoir un sens personnel pour le public et être également présentée de manière personnelle par le biais de chaque canal disponible, encore et encore.

En tant que leader, il est essentiel de communiquer efficacement votre enthousiasme vis-à-vis de la vision. Pour convaincre les employés, vous devez trouver des manières de les faire s'approprier la vision. Une préparation et une répétition consciencieuses de vos présentations du message de la vision vous aideront à vous assurer que votre public sait que votre intérêt et votre enthousiasme sont authentiques.

Outil de travail

Planification de la communication d'une vision

Objectif : utilisez cet outil de travail pour vous souvenir des six techniques et de la manière de les utiliser lors de la planification de la communication d'une vision.

Communiquer un message simple et clair

- Mettez au point une devise courte, simple et facile à mémoriser communiquant un principe stratégique servant de guide tout en restant flexible.

Personnaliser le message

- Adaptez le message de la vision au public visé.
- Communiquez la vision en personne au cours de réunions et d'interactions.

Multiplier le message

- Intégrez le message dans le plus de conversations et avenues de communication possible.
- Répétez le message le plus souvent possible.

Communiquer son enthousiasme

- Présentez la vision d'une manière originale.
- Communiquez le message avec passion, conviction et engouement.
- Rendez votre message motivant pour les autres.

Laisser les employés s'approprier le message

- Ne sous-estimez pas l'intérêt ou les idées de vos employés.
- Soyez authentique
- Parlez en toute franchise et soyez vous-même.
- Conférez le plus de spontanéité possible à vos présentations et vos messages.
- Modelez le message de la vision.

3 LA COMMUNICATION DE LA VISION EN TANT QUE LEADER

3.1 APPLICATION DES TECHNIQUES DE COMMUNICATION DE LA VISION

Les techniques de communication d'une vision s'assurent que cette dernière est concise, éloquente et affecte personnellement votre public. L'objectif de la communication d'une vision consiste à créer un sentiment de partage de celle-ci par l'ensemble de l'entreprise. Pour ce faire, vous devez communiquer de manière efficace votre enthousiasme réel vis-à-vis de la vision afin que les employés la comprennent et l'adoptent. Cette tâche est déjà suffisamment difficile lorsque vous êtes personnellement entièrement convaincu par la vision, mais qu'en est-il dans le cas contraire ?

Si vous n'êtes pas entièrement convaincu par la vision, comment pouvez-vous la communiquer de manière sincère ?

L'élaboration et la communication d'une vision constituent votre principale responsabilité en tant que leader commercial. Quels que soient vos doutes, vous devez les mettre de côté une fois la direction choisie et aider votre entreprise à aller de l'avant.

Cependant, en tant que leader, vos paroles doivent également être sincères ou les employés sentiront votre hésitation et ne seront pas convaincus.

Même si tous les aspects de la vision ne vous plaisent pas, il existe certainement des éléments avec lesquels vous êtes d'accord. Vous devez montrer avec insistance votre enthousiasme réel pour ces éléments. Quant aux aspects avec lesquels vous n'êtes pas entièrement d'accord, utilisez un langage permettant d'entrevoir votre inquiétude, mais présentant tout de même la vision de manière positive. Vous devez éviter les termes pouvant montrer votre mécontentement ou votre pessimisme.

Exemple

Jean-Louis est leader dans une société d'ingénierie. Il est responsable de la communication de la vision de l'entreprise. Bien que l'entreprise ait pour habitude d'avoir une qualité élevée, le projet de Jean-Louis est de baisser les prix. Son équipe a travaillé dur pour élaborer un message de vision pertinent en rapport avec le déploiement Gestion Totale de la Qualité (GTQ) à venir. Les membres de l'équipe ont choisi une approche légère pour conserver la culture décontractée de l'entreprise. Le message de vision qu'ils ont mis au point est le suivant : « Des défauts... quels défauts ? »

Voici les techniques de communication et comment Jean-Louis les a utilisées

- **Personnaliser le message**

Lors de sa présentation à l'ensemble de l'entreprise, Jean-Louis fait attention à ne pas rester derrière son pupitre et à se déplacer parmi le public pour répondre aux questions et lui montrer de plus près son enthousiasme.

- **Multiplier le message :**

En plus des présentations officielles, Jean-Louis et son équipe diffusent le message de la vision via un certain nombre de canaux. Le bulletin d'information de l'entreprise contient un article hebdomadaire intitulé « Des défauts... quels défauts? », tous les articles promotionnels affichent cette devise et un forum de discussion a été créé sur le réseau intranet de l'entreprise. Des interlocuteurs renommés interviennent dans la messagerie instantanée en ligne, et les tee-shirts, chapeaux et tasses à café promotionnels affichent également le message de la vision.

- **Être authentique**

Jean-Louis a consciencieusement répété sa présentation, tout d'abord pour lui-même, puis devant l'une de ses collègues afin qu'elle lui soumette ses critiques. Ainsi, il a pu retirer un grand nombre de détails inutiles et découvrir des domaines auxquels certains publics seront plus sensibles que d'autres. Il a raccourci la présentation d'une heure à 45 minutes et n'a conservé que les éléments les plus importants.

Jean-Louis discute avec Tina, la collègue qui l'a aidé à répéter sa présentation.

Suivez leur conversation pour savoir comment Jean-Louis a appliqué d'autres techniques de communication d'une vision

Jean-Louis : Je prévois de diffuser une publicité promotionnelle sur le Web pour montrer mon enthousiasme envers ce projet. Il faut que les employés me voient et sachent que je suis bien convaincu.

Tina : J'ai eu l'impression que vous pensiez que la méthode Six Sigma serait une meilleure approche pour gagner un faible taux de défauts?

Jean-Louis : La méthode Six Sigma serait un meilleur choix pour nous. Je pense que le conseil de direction n'a pas pris en compte la culture de l'entreprise et la résistance que la GTQ pourrait rencontrer. Je suis sûr que ce projet a de grandes chances d'échouer.

Tina : Pourquoi ne leur dites-vous pas votre pensée? N'est-il pas important que votre enthousiasme soit sincère?

Jean-Louis : J'aimerais pouvoir. Je ne suis pas d'accord, alors il est plus judicieux que je suive le mouvement et semble être très enthousiaste. Pourquoi semer le doute dans l'esprit des gens? Je dois communiquer mon enthousiasme pour que le public me suive.

Question

Après avoir examiné la manière dont Jean-Louis a communiqué sa vision, quel est votre sentiment?

Le manque d'honnêteté de Jean-Louis envers son public est un problème. Il n'a pas utilisé les six techniques de communication d'une vision.

En effet, Jean-Louis n'a pas utilisé les six techniques aussi efficacement qu'il aurait dû les utiliser. Par exemple, il n'a pas vraiment essayé de faire en sorte que les employés s'approprient la vision. En outre, même les techniques qu'il a correctement utilisées peuvent être ébranlées par son manque d'honnêteté.

Les efforts de Jean-Louis pour communiquer la vision ont bien démarré avec un message de vision court et clair. Il a personnalisé le message en discutant avec les employés et en répondant aux questions. Il a également multiplié le message au travers de nombreux canaux. Cependant, son équipe et lui-même n'ont pas réellement établi de répétition du message sur le long terme.

L'utilisation d'un message en ligne personnel était un essai louable pour communiquer l'enthousiasme par le biais d'un canal, mais Jean-Louis n'a pas vraiment essayé d'aider les employés à s'approprier le message.

En outre, son échec à admettre au moins en partie son manque d'engagement a eu un effet négatif sur tous ses efforts. Il n'a pas su gérer correctement sa propre hésitation et n'a pas réussi à être authentique. Il aurait dû utiliser un langage approprié afin de montrer au public qu'il n'était pas encore convaincu à 100 %.

Résumé

Comprendre et appliquer les six techniques de base de communication d'une vision vous aideront à être plus efficace dans la tâche importante de la communication d'une vision.

Vous pouvez appliquer ces techniques de nombreuses manières, mais elles prennent toutes leur source dans votre propre passion en tant que leader. Ainsi, leur mise en application peut être affectée par votre propre attitude.

Vous ne pouvez pas dénoncer certains aspects de la vision que vous soutenez. Cependant, même si vous n'êtes pas entièrement convaincu par la vision, vous devez être aussi honnête que possible et choisir vos paroles avec précaution.



**Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more**

[Download now](#)

bookboon