



Synthèse tirée de la rencontre des partenaires de la Fondation Pierre Bellon sur la thématique « **La vision au service du développement des associations** ».

Par Franck PRUVOST

Imaginez que l'on bande les yeux à un petit groupe de personnes, puis qu'on leur propose de découvrir en silence et individuellement un objet commun. A l'issue de cette expérience que j'ai souvent animée, lorsqu'on demande à chaque personne de décrire l'objet, on remarque en général deux choses :

- Chaque personne se sera fait une représentation mentale de l'objet qu'elle traduit la plupart du temps sous la forme d'une image mentale. On peut donc parler d'une vision que chacun se fait de l'objet.
- Les représentations qui s'expriment d'un même objet sont différentes, d'une personne à une autre. Chaque personne se fait sa propre représentation des choses.

Cette expérience du bandeau nous renseigne beaucoup sur le sujet de la vision.

Le premier enseignement est que l'on n'a pas besoin de voir pour avoir une vision. **La vision est donc reliée à l'imaginaire.**

De ce qui précède, on déduit logiquement que la nature même de la vision est d'être une représentation que l'on se fait des choses, qu'il s'agisse d'un environnement présent, ou d'un futur souhaitable

Le second grand enseignement de l'expérience du bandeau est que **les visions peuvent différer d'une personne à une autre** en fonction d'un grand nombre de critères qui président à la construction de nos représentations. Ainsi, **toute vision collective ne peut se construire que dans le partage et la communication autour de nos différentes visions individuelles.** La vision collective est donc toujours nécessairement coconstruite par les différents acteurs qui y participent. Le défi à relever, pour faire émerger une vision collective, indispensable à la réalisation des projets associatifs dans les domaines du développement humain, sera donc d'organiser et réussir cette co-construction.

Tout au long de la journée de rencontre des partenaires de la fondation cette réalité a été développée sous de multiples angles par les intervenants et semble être un point incontournable de la mise en œuvre d'une vision dans les projets associatifs. **La vision doit d'abord être coconstruite et collective pour ensuite être portée par ce collectif d'acteurs.**

De manière plus opérationnelle, dans un second temps, nous avons pu constater que la vision agit comme une **boussole pour l'action.** Elle nous permet de fixer et garder un cap, au-delà des obstacles et des détours que l'on peut rencontrer sur le chemin de réalisation des projets. C'est ainsi qu'on peut entendre certains acteurs dire : « la vision nous sauve en nous aidant à nous extraire du quotidien », celui-ci étant susceptible de nous perdre dans des méandres opérationnels et de nous éloigner du sens global de nos actions. **La vision est à la fois le sens,** en ce qu'elle indique une direction globale, **et donne du sens,** en ce qu'elle relie nos différentes actions à un objectif fort qui porte en lui des valeurs affirmées.

A partir de cette définition globale de la vision, on peut s'interroger sur ce qui caractérise « une bonne vision ».

Avant toute chose, **la vision doit être alignée avec l'élan vital d'une organisation.** Une vision qui serait décalée par rapport à la nature, aux objectifs ou aux missions que se donne une organisation, ne serait pas porteuse d'un sens suffisamment fort et ce décalage ne permettrait sans doute pas aux projets de contribuer à la réalisation de cette vision. Une association doit donc régulièrement s'interroger sur sa nature, son

identité, son élan vital, ce qui fait sens pour elle, ses valeurs, en un mot sur ce qu'elle est et incarne profondément, pour définir et faire le cas échéant évoluer sa vision afin que celle-ci soit suffisamment solide et alignée pour porter l'ensemble de l'organisation vers la réalisation de ses objectifs.

On comprend ici que la vision doit à la fois se construire de manière collective et **sur une grande écoute interne et externe des besoins** auxquels on cherchera à répondre. Pas de vision solide et puissante sans une grande écoute au préalable de l'environnement, de la société et des besoins que l'on y recense, de l'élan vital de l'organisation et des représentations des différents acteurs qui contribuent à l'élaboration de cette vision.

Sur cette base, **on reconnaîtra une bonne vision** (c'est-à-dire une vision solide, puissante et porteuse), **à sa simplicité**. D'une certaine manière, une bonne vision devrait toujours pouvoir s'énoncer en une phrase simple, une idée forte, comme un mantra auquel le collectif peut à la fois se raccrocher et s'identifier. A ce titre l'exemple d'Unis-Cité témoigne tout particulièrement d'une vision forte telle que nous venons de l'évoquer.

A partir de cette idée forte et claire, la vision doit être portée avec une détermination sans faille : **toujours revenir à sa vision** ! Là encore l'exemple d'Unis-Cité est éloquent. L'histoire de « L'homme qui plantait des arbres » de Jean Giono est également une formidable illustration de la **détermination et de la persévérance** qu'il faut **pour faire vivre et réaliser une vision**. Cette histoire nous raconte aussi que la détermination doit aller jusqu'à se détacher de l'objectif qui paraît a priori irréalisable, pour avoir une chance de l'atteindre. En effet, parfois on peut se décourager face à l'objectif en constatant la masse des efforts à faire, alors que, si on regarde d'abord les actions et que l'on avance pas à pas en direction du but, on se donne en réalité plus de chances de l'atteindre.

Cela signifie que **la vision n'est pas du tout détachée de l'action**. Bien au contraire, elle commence dans l'action, par l'action, et c'est, pas après pas, qu'elle se développe et se réalise. Elle n'est donc jamais figée car le chemin des actions peut nous amener à la faire évoluer et il est bon de régulièrement **revoir sa vision au fil du chemin**, par exemple dans un moment de changement d'échelle, pour s'assurer que la vision est toujours pertinente et que nos actions, notre élan vital et notre vision restent alignés.

Ainsi, la vision qui s'exprime parfois comme un rêve que l'on cherche à faire advenir, a profondément besoin de l'action pour exister, mais dans le même temps, l'action a besoin de la vision pour trouver du sens, les deux fonctionnant de manière indissociable.

Enfin, on peut se poser la question du but de la vision : à quoi sert au fond la vision ? La vision vise l'expansion, le développement, l'épanouissement. La vision vit pour grandir et éclairer les angles morts, pour une société meilleure. Et cela nous amène à évoquer la dimension du temps : **il y a une temporalité de la vision**.

La vision, pour se réaliser, a besoin d'un **temps long**. Cette temporalité semble s'opposer à celle d'un monde complexe et changeant où tout va vite, où l'immédiateté et l'urgence règnent, un monde qui vit au quotidien dans un temps court. On peut donc évoquer une forme de dissonance entre le temps court du monde et l'exigence d'un temps long pour la vision. **C'est sans doute là un grand défi pour les organisations : retrouver le sens d'un temps long**. Et ce n'est que dans l'action qu'on peut résoudre ce paradoxe : par un engagement immédiat dans l'action et une progression pas à pas guidée par une vision solide.

Cela impose la modestie face à nos œuvres, comme on peut lire la modestie de l'homme qui plantait des arbres et qui ne se préoccupait par du résultat, mais au quotidien plantait graine après graine. **On contribue souvent à une petite parcelle de mieux dans la société, à un petit bout de la solution ou à une partie de la vision**. Mais si chacun contribue un peu, si chacun s'engage dès à présent par une action qui va dans le sens d'une vision, au bout du compte le « rêve » pourra exister.

7<sup>ème</sup> Rencontre des Partenaires  
↑ 5 octobre 2023

le rêve La vision l'élan vital

