

## Conclusion

La vision répond à plusieurs définitions : perception par les yeux, fait de voir, manière particulière de voir ou de comprendre, ou manière « surnaturelle » de voir ou percevoir quelque chose ou quelqu'un.

Pour le dirigeant, c'est une priorité absolue : rêver n'est pas facultatif, on lui demande d'être visionnaire, d'avoir la vision du métier . Mais c'est aussi avoir un rêve, savoir comment le rendre concret, sur le plan économique... on est embarqué avec l'existant et le client nous contraint beaucoup.

C'est le dirigeant qui doit incarner la vision de l'entreprise, ce qui a deux conséquences ; rassurer ses collaborateurs, nourrir sa vision par le dialogue.

Il faut compléter cette notion de vision par la notion de regard. Pour avoir la capacité de visionnaire il faut avoir la capacité de regarder, détecter, y compris ce qui ne se voit pas, avec bienveillance.

Il y a des méthodologies qui permettent d'avancer concrètement sur un sujet qui est par nature abstrait. Plus on se fixe d'horizon lointain, moins on se donne de barrières. Ecrire son projet pour 5 ans c'est la moitié du travail fait et c'est aussi la manière d'impliquer ses proches collaborateurs ; il faut accepter de construire la vision dans l'échange ; si les gens ne sont pas égaux la parole doit être égale.

Le dirigeant incarne la vision ; la co-construire avec les équipes demande du courage : c'est accepter de se mettre en danger sur ce qu'on est censé incarner. Mais cette démarche est indispensable en termes de sens.

Ne jamais être sur de rien, mais ne jamais douter de soi. !

En un mot, mieux vaut parler de cap que de plan !



## LES ATELIERS DU MANAGEMENT

### C'EST :

Un petit groupe de Dirigeants et Responsables Ressources Humaines, invités à partager leur expérience et leurs réflexions sur une thématique relevant du champ des hommes dans l'Entreprise, dans une démarche de coproduction aboutissant à une synthèse écrite et largement diffusée

### BMV & ASSOCIÉS

Notre ambition :

#### **Harmoniser Projet d'entreprise et Projet de la personne**

Nos réponses à vos enjeux :

#### **Le choix des hommes**

#### **La gestion des talents**

#### **Le développement des compétences managériales**

#### **L'accompagnement d'équipes de Direction**

238 Bd Clémenceau

59700 Marcq-en-Baroeul

Tel : 03 28 38 96 97 [www.bmv-associes.fr](http://www.bmv-associes.fr)



# Les Ateliers du Management de BMV & Associés

## Synthèse

**« Voir plus loin, voir plus profond,  
voir plus large...  
Comment faites vous émerger la  
vision de votre entreprise?  
la partagez-vous  
et la faites-vous vivre ? »**

### Exemples vécus, Pratiques et recommandations...

Avec le concours de :

Laurent BARET, Dir. Adj. EPSM d'Armentières,  
Gilles BERNARD, dirigeant de BDN  
Olivier DUBAR, fondateur de ROCHE & DUBAR  
Jacques DUJARDIN, Associé Assurances DUJARDIN  
Pascal FOULON, DRH Groupe HOLDER  
Olivier MATHIS, PDG VERDIA et Rosier GUYOT  
Arnaud PILAT, Dirigeant de la société BOYSERE  
Emmanuel SIX, Dirigeant cabinet SFEC,  
Gérard TIERNY, Fondateur de MEDIAMA

Et dans le rôle de « témoin »  
Jérôme THIRIEZ qui a fondé THIRIEZ Literie en 1996.



« Les pieds dans la glaise, la tête dans les étoiles »  
pour reprendre le fameux slogan qui résume la posture  
de l'entrepreneur. De la planification stratégique des années 60 au  
projet d'entreprise des années 80, on est passé à la Vision, formi-  
dable vecteur de développement.

Mais comment l'élaborer ? Comment la partager ?

Comment la faire prospérer ?

Pour en parler, 9 chefs d'entreprise et un grand témoin, appelés de  
par leurs responsabilités et leur engagement à s'interroger  
sur le futur de leur entreprise et à le rendre à la fois  
souhaitable, désirable et possible

**A ce jour, où en êtes-vous dans la vision que vous portez pour le futur de votre entreprise ? Est-ce que cette démarche est inscrite dans vos priorités de dirigeant ?**

La vision émerge et évolue différemment selon l'âge et le métier de l'entreprise :

- Dans une société centenaire, l'inconvénient serait de ne parler que des 100 années passées. Or, il s'agit de durer, et de se remettre profondément en cause en diversifiant ses activités.
- Si le créateur démarre seul, à partir d'une idée qu'il a testée, la question de la vision partagée se révèle néanmoins au fil du temps. La question de la pérennité de l'entreprise se pose au moment où il faut « passer la main » à une équipe compétente et jeune, et où les possibilités de développement sont réelles. La notion de durée et celle de gestion des risques sont importantes.
- La problématique du repreneur est particulière : reprendre l'existant, assurer l'avenir notamment avec beaucoup d'innovations. Il est nécessaire de mobiliser des ressources, internes ou externes, pour travailler sur la stratégie. L'entrepreneur a pour rôle de projeter en permanence son entreprise vers le futur, mais doit aussi faire avec l'existant car les esprits ne sont pas toujours prêts.
- Dans l'entreprise familiale, il s'agit de voir avant les autres, au-delà et de formuler un projet. C'est souvent le rôle d'un patron « visionnaire ». La question majeure est de savoir partager sa vision. Certaines entreprises comme Décathlon ou Leroy Merlin ont pris le parti de le faire systématiquement et régulièrement avec leurs collaborateurs, qui participent à la construction de la vision.
- L'entreprise prestataire de services a souvent de la difficulté dans son rôle d'accompagnant qui ne se définit que par rapport au rythme de la vie de ses clients à se mettre au clair avec sa propre vision.
- Dans le secteur public il faut bien connaître l'environnement, le métier, et la stratégie des autorités, pas toujours évidente. Les angles d'entrée sont multiples : besoins de la population, évolutions technologiques... La vision est néanmoins nécessaire pour diriger ces institutions.

#### **Le regard du « Témoin »**

Beaucoup d'entreprises sont dans le court terme, la vision leur est étrangère. Elles ne savent ni exprimer ni formuler quel est leur métier. Or le dirigeant a besoin de rêver, de s'imaginer quelque chose pour l'entreprise dans 5 ans ou 10 ans. Et l'écrire, pour l'imprégner. C'est difficile. « Vous écrivez votre projet à 5 ans, c'est

la moitié du travail qui est réalisé ! ». Si on sait où on va on a plus de chances d'y arriver ! Et si on met les gens dans le coup, on en fait des moteurs. C'est le chef d'entreprise qui porte la vision, mais elle se nourrit tous les jours avec les opportunités qu'on rencontre. Elle se décline dans le plan stratégique, qu'on communique et qu'on diffuse dans les équipes. La question des ressources n'est pas première : à partir d'un moment où on a un bon projet, on trouve les ressources. Il est important de savoir s'arrêter pour réfléchir à l'avenir.

**Comment vous y prenez-vous, pour élaborer votre vision d'entreprise ? Avec qui ? Selon quel processus ?**

- Ce n'est pas évident de se mettre tous dans le même rêve, ou de rêver tous de la même chose ! La vision c'est d'abord celle de l'actionnaire. De plus en plus les gens sont intéressés par l'entreprise familiale où la proximité avec l'actionnaire est réelle, et facilite sa vision. Partager suppose questionner chacun sur la vision qu'il porte pour sa propre sphère de responsabilité dans les 10 ans à venir. Ça nourrit le rêve du dirigeant. C'est un investissement nécessaire, un processus à commencer par le comité de direction, puis dans les équipes. Et à faire vivre durablement.
- Permettre à chacun de s'exprimer sur sa propre vision de l'entreprise révèle que ce qui est clair dans la tête du dirigeant ne l'est pas dans celle des collaborateurs. Le travail accompli permet dès lors de nourrir la vision du dirigeant et de clarifier des objectifs à moyen terme.
- Il faut d'abord prendre rendez-vous avec soi-même. Par rapport aux équipes, il faut écrire, pour qu'elles sentent que les choses sont fixées quelque part. Les réunions systématiques, ritualisées, ont leur limite ; il vaut mieux travailler sur quelques sujets définis, avoir une vision à terme. C'est aussi avoir une vision de son propre métier car il évolue de plus en plus vite. Avoir une vision à 10 ans nécessite un effort intellectuel différent de celui de nos aïeux. Il faut d'abord imaginer comment le métier va évoluer, sinon le risque est majeur.
- Mais si la vision des dirigeants des différentes générations n'est pas homogène, il est difficile d'engager un processus avec les collaborateurs car bien souvent ils ne savent pas où veulent aller leurs patrons.
- Dans le secteur public, les hôpitaux se sont mis à la gestion de projet et se sont imposés du temps pour cela le projet d'établissement se reproduit tous les 5 ans. Mais ce document représente plus une somme d'actions qu'une vision stratégique bien finalisée. Cela crée beaucoup de frustrations ! et le processus est lourd. Néanmoins, une telle concertation si elle est organisée, aide malgré tout à faire progresser le management et à alimenter sa propre vision. Le benchmarking est utile.

#### **Le regard du « Témoin »**

Ce qui est clair pour le chef d'entreprise ne l'est pas pour les collaborateurs ! il faut les associer, avec des moyens adaptés, régulièrement. Et en veillant à jouer une forte proximité au quotidien, pour générer la confiance et l'envie.

**Comment partagez-vous la vision d'entreprise ? Comment l'entretenez-vous ? Comment la faites-vous vivre et prospérer ?**

- La question est de savoir ce que l'on veut partager ou ce que l'on doit exprimer !
- Le patron doit être rassurant, montrer qu'il est là et qu'avec lui on réussira. En utilisant des messages décalés, qui sortent du contexte, du cadre, il interpelle plus facilement.
- « Sortir du cadre » suppose une certaine estime de soi, une certaine maturité. On peut jouer la posture du candide, poser des questions qui peuvent déstabiliser. Elles obligent à des réponses qui ont du sens. Mais il n'est pas toujours facile de jouer le poil à gratter dans des « CODIR » où il est difficile d'aborder les vrais sujets !
- Il ne faut donc pas hésiter à diversifier les moyens, à changer les canaux de communication et de diffusion.
- Si le repreneur a une vision claire pour l'entreprise qu'il a reprise, il a aussi du mal à la partager avec ses collaborateurs qui ont longtemps travaillé avec un précédent patron « de droit divin ». Il faut firmer parti et s'appuyer sur la proximité dans le travail quotidien.
- Vivre la vision, c'est aussi tout simplement réunir l'équipe une fois par mois, autour d'un tableau de bord facile de lecture et de compréhension.
- Structurer son CODIR et le faire travailler sur les projections marchées à 3 ans. La proximité relationnelle créée, génère, facilite la parole : se taire c'est mentir ! Une erreur cachée, c'est une faute, une erreur déclarée c'est une opportunité.
- Se référer au sens permet de faire passer les messages ; mais ne pas confondre l'affectif et l'humain ; on n'est pas là pour aimer ou être aimé, mais pour réaliser quelque chose ensemble en étant humain et dans

#### **Le regard du « Témoin »**

Dans la PME la solitude du chef d'entreprise est encore plus marquée. Rencontrer ses pairs, changer avec eux est non seulement une aide mais elle est précieuse pour sortir de ses certitudes et ne pas limiter sa vision.