

## **La « vision d'entreprise »**

### **par Joël Berger**

Si le mot « vision » évoque les grands mystiques ou la manifestation de délires hallucinatoires, il est désormais à ranger dans le vocabulaire de la stratégie d'entreprise. L'effet d'entraînement qu'une vision claire et déterminée peut avoir dans l'entreprise, pour la motivation des équipes, comme hors de l'entreprise, pour son image et son positionnement, est maintenant établi. Comme le rappelle l'adage : "Si vous ne savez pas où vous voulez aller, vous risquez de ne pas y arriver, ou pire encore de vous retrouver ailleurs"

« A l'avenir, la "société des valeurs", ne recherchera plus uniquement le profit, mais remplira consciencieusement ses responsabilités d'entreprise, obtiendra la confiance de toute la société, sans oublier ses clients et sera considérée comme une entreprise indispensable. Par conséquent, l'une de nos responsabilités consiste à faire passer un message clair à la société concernant la voie sur laquelle nous allons nous engager ... tout le personnel du groupe a déjà commencé à travailler en direction de ce nouvel idéal et de cette cible » expriment les dirigeants du groupe CLARION, reprenant ce mouvement, maintenant consacré par les usages, du management d'entreprise.

Tel que l'illustre en effet Arthur Koestler dans son dernier ouvrage "Janus", tout homme a un besoin incoercible d'affiliation à quelqu'un ou à une idée. Nous sommes, selon notre nature, prêts à marcher derrière une vision claire et un leader qui y croit. Une fois sa survie assurée, outre la dominance (selon Laborit), le besoin de contribuer à une cause est peut-être le plus fort niveau de motivation que l'on rencontre chez l'humain. La quantité d'énergie bénévole consacrée à des associations à but humanitaire ou de générosité le prouve.

"Lorsque l'un de mes managers prend la direction d'un établissement, j'attends de lui qu'il rédige sur une page ce qu'il veut en avoir fait avant de la quitter " dit Alain Bréau, Président du Groupe Mory, qui ne manque pas de le faire lui-même. Mettre les idées par écrit reste un moyen simple et sûr de clarté. Mais quelles idées ? "Encore faudrait-il que nous le sachions nous-mêmes" m'a répondu un jour le dirigeant d'une enseigne hôtelière internationale à qui je faisais part du souhait de ses collaborateurs de comprendre les grandes directions de l'entreprise. Cette réponse a la palme de la franchise, mais traduit une situation très souvent rencontrée : vers quel scénario de réussite voulons-nous faire courir nos équipes?

L'arrivée du marketing dans les années 60, propulsée des Etats Unis par Mac Arthur, Porter et autres Koetler, ont été précieux dans ce sens, puisque ce fut une incitation à construire l'entreprise autour d'une attente extérieure plutôt que de la centrer sur son propre fonctionnement. Donc de lui donner un sens. Attention toutefois à ne pas mélanger la « vision d'entreprise » (là où l'on va) avec la stratégie (comment on y va) ou les ressources (avec quels moyens et quel équilibre financier). La vision stable doit être proposée par le leader, le reste nécessite des ajustements fréquents doit être discuté.

Voici dans cet esprit quelques thèmes pour vous aider à établir votre « vision d'entreprise », c'est à dire le scénario de la réussite sur lequel vous la dirigez :

## **Mission**

Effet dégradant de notre matérialisme ambiant, les motivations sont souvent réduites à l'argent. Le but de l'organisation est souvent confondu avec ses objectifs financiers. Avoir une part de marché ou une rémunération suffisante du capital investi est une condition nécessaire, mais n'est pas en soi une oeuvre suffisante pour faire s'investir ses collaborateurs ni peut-être même pour assurer une réussite durable : il s'agit de donner en amont un sens à l'œuvre, dont la réussite financière sera une conséquence, de déterminer à quel besoin fondamental répond l'entreprise. Autrement dit, de savoir ce que l'on veut réaliser ensemble, et qui sera rémunératrice parce qu'utile à une partie (suffisamment importante et solvable ...) de la Société. C'est par là qu'il faut attraper le fil de vos réflexions.

## **Valeurs**

Les valeurs sont des principes qui sous-tendent notre conception d'un univers idéal. On pourrait se demander ce que cela vient faire dans l'entreprise. Pourtant lorsque je suis entré, il y a plus d'une vingtaine d'années, dans une société japonaise de renom, la présentation des principes de l'entreprise n'était pas qu'un rituel. C'était un rappel solennel que faire partie de la « maison » impliquait de respecter ces lignes directrices dans toute décision. Dans le même esprit, j'ai lu récemment sur une affiche, dans le hall d'un établissement d'une grande société allemande, la phrase signée de son fondateur : « je préfère perdre de l'argent que la confiance de mes clients ». C'est ce qu'il est convenu d'appeler maintenant les « valeurs » d'entreprise : dans quels grands principes doivent s'inclure vos décisions et celles de vos collaborateurs.

## **Marchés cibles, concurrents directs et différences compétitives**

Il est rassurant pour vos collaborateurs de savoir qui (personnes physiques ou morales) l'entreprise veut intéresser par ses services ou ses « produits », s'ils sont en quantité suffisante et plutôt en développement. De savoir également qui d'autre s'adresse à ce Marché, et comment le font-ils. Identifier ses compétiteurs fait partie de la motivation.

Pour mieux répondre aux attentes et aux envies de cette « cible », comment en utilisant les forces de l'entreprise et en respectant ses valeurs, va-t-on réussir à être préféré ? Ainsi doivent être définies vos « différences compétitives », ce que vous apportez de différent ou de meilleur. Centrer les esprits sur leur maintien et leur amélioration donnera du sens à vos choix stratégiques et à vos directives.

## **Objectifs**

La vision d'entreprise peut se formaliser par quelques résultats chiffrés, qui plantent clairement le drapeau : les obtenir ensemble sera l'illustration de la réussite. Taux de croissance, parts de Marché, rang par rapport à la concurrence, résultats financiers ou opérationnels, retours sur investissement ...

les indicateurs de la performance qui permettront de focaliser l'attention ou de célébrer la réussite ne manquent pas. Mais n'en choisissez-en pas plus de deux ou trois.