



Groupement  
des chefs d'entreprise  
du Québec

expériences › entraide › réussite

# Ma VISION... un carburant puissant?



PARTENAIRE PRINCIPAL DES FORUMS



**BANQUE  
NATIONALE**

**GROUPE FINANCIER**



# Outil de réflexion

Nous remercions le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec pour son soutien financier à la production de cet outil.

**Développement  
économique, Innovation  
et Exportation**

**Québec** 

## CE QUE REPRÉSENTE UN FORUM SUR CE THÈME POUR NOTRE PRÉSIDENTE, LISA FECTEAU

Le thème d'une vision partagée rejoint fondamentalement celui de notre présidente qui est de « Voir GRAND avec confiance ».

Lorsqu'elle définit son thème, Lisa exprime le fait qu'un chef qui voit plus grand permet à plus de personnes de son entreprise de réussir leur plein potentiel, de se réaliser pleinement et, par le fait même, de développer avec plus d'ampleur son entreprise.

Notre présidente propose cette thématique afin d'aider les chefs à se donner une vision partagée avec leurs équipes, actionnaires, clients et fournisseurs pour réussir son plein potentiel d'équipe et d'entreprise.

Ce forum remplace le colloque provincial de février et est offert dans 11 régions.

Par le fait même, le Groupement désire ainsi se rapprocher de ses membres en région et les aider à **avancer dans une vision partagée et acquérir des moyens concrets pour y arriver en partageant avec d'autres et leur équipe.**

## OBJECTIF DES FORUMS SELON LE COMITÉ CONTENU

Aider les membres à :

- être en contact avec sa flamme du départ
- saisir l'importance d'articuler une vision claire et précise de l'entreprise
- rendre vivante sa vision au quotidien en la partageant et en la communiquant
- utiliser l'effet de levier de cette vision partagée pour développer le plein potentiel de l'équipe et de l'entreprise

La vision est la base de ce qui alimente l'entrepreneur, car elle permet de rendre clair aux autres ce qu'il voit. Plus une vision est verbalisée et partagée, plus elle permet de mobiliser et rallier l'équipe à un même objectif.

**« La vision part du chef et est une responsabilité corporative pour assurer la pérennité de l'entreprise. Souvent la vision est là, mais elle n'est pas assez conscientisée. »**

## MERCI AUX MEMBRES DU COMITÉ CONTENU

Nous tenons à remercier les membres qui ont participé à l'élaboration de ces forums et de cet outil en prenant part au comité contenu qui s'est tenu en juin 2010, avec la collaboration d'un partenaire, des organisateurs et de quelques employés de l'équipe Groupement.

Danielle Beaulieu  
Stéphane Bégin  
Nathalie Bourassa  
Michel Couture  
Lisa Fecteau  
Betty Mailhot  
Charles Raymond

Hôtel Mortagne  
Conceptromec inc.  
Banque Nationale Groupe Financier  
Domaine du ski Mont St-Bruno inc.  
Régitex inc.  
Gestinov  
Ray-Mont Logistiques Canada inc.



## LES DÉFINITIONS SELON L'EXPÉRIENCE GROUPEMENT ET OBSERVATIONS FAITES AUPRÈS DES MEMBRES

La définition du petit Larousse :

Vision : fait de voir et de se représenter quelque chose.

Partagée : participer à, avoir en commun....

**Le point de départ : L'INTUITION INITIALE** (détecter un besoin ou une opportunité neuve)

C'est le sentiment profond que quelque chose qui n'existe pas encore pourrait prendre forme et exister.

*Par exemple, le Groupement est né sur le principe de base que les entrepreneurs avaient grand intérêt à se parler, partager leurs expériences vécues dans des rencontres, pour briser leur isolement et mieux réussir au plan humain et technique.*

**La destination de l'entreprise : LA VISION** (Qu'est-ce que je souhaite devenir? Décider son but.)

La vision nomme le futur souhaité pour l'entreprise, dans un temps déterminé. Elle peut donc changer ou se préciser dans le temps, afin de s'adapter aux changements internes et externes qui peuvent survenir.

*Par exemple, la vision du Groupement en 2020 est d'être le meilleur réseau au monde dans son expertise, le plus ajusté et le plus efficace, avec 350 clubs, soit plus de 3000 membres.*

**Le véhicule pour se rendre à la vision : LA MISSION**

C'est la raison d'être de l'entreprise, formulée en une phrase ou un paragraphe et qui dure dans le temps.

*Par exemple, la mission du Groupement est « Faire vivre l'esprit d'entraide, dans nos rassemblements, par l'échange d'expériences vécues et de « comment faire » pour que les chefs propriétaires et aspirants-chefs, partageant des valeurs communes, progressent personnellement dans leurs responsabilités et réussissent mieux leur entreprise. »*

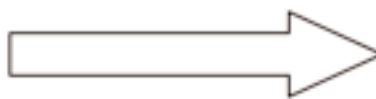
**La culture et l'âme de l'entreprise : LES VALEURS**

Les valeurs, traduites en comportements et attitudes concrètes, sont un point d'appui dans notre manière de vivre ensemble et créer un climat propice à la réalisation de la mission et de la vision.

*Par exemple, les valeurs vécues au Groupement sont : l'esprit d'entraide, la réussite, l'harmonie, la compétence et finalement l'ordre et la rigueur.*

**Aujourd'hui, nous aborderons plus particulièrement les aspects de la vision.**

INTUITION



POINTS  
D'APPUI

VALEURS  
CULTURE

ATTITUDES

COMPORTEMENTS



# Outil de réflexion

## L'EXPÉRIENCE DU GROUPEMENT CONCERNANT LA VISION PARTAGÉE

### **Partager sa vision avec :**

Son équipe, sa famille, ses actionnaires, son conseil d'administration, ses clients, ses fournisseurs.

**Dans le but d'aider le comité contenu pour le développement de cette activité, voici l'expérience du Groupement dans sa manière de partager sa vision.**

Le Groupement a toujours eu une mission depuis sa création, en 1974, représentant son identité, qui a pris sa source de l'intuition initiale à la création du Groupement soit :

- d'aider à rompre la solitude du chef de PME propriétaire, en partageant, en groupe, ses expériences vécues et ses comment faire avec d'autres chefs propriétaires d'entreprise.
- il y avait une vision en arrière-plan, mais ce n'était pas une vision écrite et partagée.

La vision est plus une perception où nous désirons nous rendre dans cinq, dix, quinze ans avec notre mission d'entreprise.

Quand nous connaissons bien l'identité de notre entreprise, notre destination, comme dirigeant, je dois me demander si je désire y aller seul ou avec d'autres.

Si je décide d'y aller avec d'autres, je dois nécessairement réfléchir avec eux où nous désirons aller, avec quels moyens, etc. Sinon, les personnes subiront des frustrations ou vivront de l'incompréhension dans le voyage à faire ensemble.

Même si je connais ma mission, ma destination, mes moyens, rien ne peut me garantir que nous allons nous y rendre, car on peut s'écarter de notre identité, de notre destination ou ne pas utiliser les bons moyens.

En 1998-1999, j'ai dû faire une tournée de nos 100 clubs pour constater que nous nous étions écartés de notre mission, de notre clientèle et de notre vision, 24 ans après sa création. Nous avons succombé à une séduction, un octroi de 2 millions par année pour rassembler des intervenants économiques. Après avoir vécu cette expérience, j'ai constaté assez rapidement l'erreur dans la direction. Je ne savais pas trop comment revenir à notre vision.

Notre président d'alors, M. Jean-Yves Sarazin, nous disait que derrière toute menace, il y a des opportunités, et il avait tout à fait raison.

Jean-Yves étant un homme de continuité, il avait une confiance inébranlable dans les personnes et dans le travail en équipe.

Nous avons donc décidé de faire une réflexion annuelle et stratégique ainsi qu'une formation en planification stratégique, afin de nous donner un outil pour assurer un suivi rigoureux à nos décisions.

Jean-Yves désirait inviter tous les présidents du conseil des présidents, tous les membres du conseil d'administration et tous les membres de l'équipe de direction du Groupement. C'est ce que nous avons fait et je lui dis merci aujourd'hui!

En tant que dirigeant du Groupement, j'ai pu constater durant cet exercice que nous avions plusieurs visions, plusieurs forces motrices.

Avec surprise, j'ai découvert que personne ne pensait la même chose ou avait la même vision ou direction, chacun avait son idée, sans consensus.

Aujourd'hui, nous savons avec évidence et certitude que la force motrice du Groupement en est une de « savoir faire » soit : « faire vivre l'esprit d'entraide dans nos rassemblements » par le partage d'expériences vécues entre chefs et aspirants-chefs.

Nous étions devenus, sans nous en rendre compte, une force motrice de type « utilisateur », répondant à tous les besoins du chef propriétaire d'entreprise au lieu de rassembler et de réseauter.

Par exemple, j'ai pu voir un jour qu'un employé cherchait du bois spécialisé pour un membre, au lieu de lui donner le contact réseau pour le faire.



# Outil de réflexion

Le Groupement n'avait plus de vision partagée, le bras droit faisait une chose et le bras gauche faisait autre chose.

Les employés travaillaient comme des fous et vivaient de la fatigue. La clientèle était très insatisfaite, la vision était plus négative que positive, notre développement futur n'était pas clair et je ne voyais pas trop d'avenir.

## Quand nous sommes sortis de cet exercice, après trois jours :

Nous avons un profil stratégique, partagé en consensus.

- Une force motrice clairement définie et écrite.
- Une mission qui respectait l'intuition initiale du Groupement.
- Notre vision sur 10 ans incluant nos valeurs communes.
- Nos secteurs d'excellence à bien s'occuper.
- Notre filtre stratégique, respectant notre profil pour nos décisions futures.
- Notre concept d'affaire à savoir : **qui est notre client**, des chefs propriétaires d'entreprise, **nos produits et services** à mettre plus ou moins d'emphase, nos territoires géographiques, etc.
- Nos forces et faiblesses.
- Nos menaces et zones de vulnérabilité.
- Nos opportunités et objectifs de croissance.
- Nos concurrents mieux ciblés.
- Nos préoccupations critiques à s'occuper, nos objectifs stratégiques.
- Une vision positive de développement de nos clients, produits et marchés.

La beauté et la grandeur de cette décision, c'est que **nous venions de nous donner une vision partagée** avec nos fondateurs, nos administrateurs et toute notre équipe du Groupement.

## **Quel soulagement pour un dirigeant!**

Notre formation en planification stratégique nous a permis de mettre en œuvre cette vision, et depuis 1998, nous réalisons notre mission, notre vision, notre plan, notre budget annuel et stratégique à 100%. Pourtant, nous sommes les mêmes personnes qu'avant cette réflexion.

Aux deux ans, nous faisons une révision annuelle et stratégique avec notre consultant, le président, le futur président et l'équipe de direction.

Pour préparer cet exercice, nous rencontrons notre conseil d'administration, notre équipe d'accomplisseurs, notre équipe interne, afin d'aller chercher toute l'information avec un exercice questionnaire.

A tous les quatre ans, nous refaisons l'exercice de réflexion annuelle et stratégique avec tous les membres de notre conseil d'administration et tous les directeurs du Groupement.

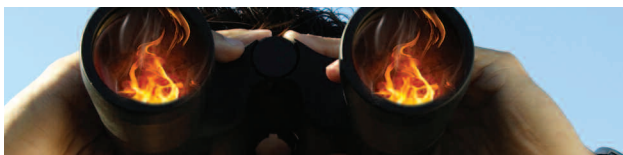
Depuis 1998, le Groupement n'est plus à la même place ; nous avons compris qu'une vision partagée, c'est un rêve de groupe en action et, année après année, nous avançons vers notre destination et ça fonctionne.

Si nous réussissons huit objectifs par directeur, fois huit directeurs, durant 12 ans, nous avons réussi 768 objectifs. Impressionnant, n'est-ce pas?

## **Quels sont les résultats de cette vision partagée?**

Un dirigeant et une équipe plus heureux et dégagés, confiants en l'avenir pour l'ensemble de l'entreprise. Notre satisfaction moyenne du sommaire de tous nos sondages, clients, employés, administrateurs et fournisseurs est de 95 %.

Une équipe de personnes qui développent leurs potentialités et se réalisent pleinement. Nous disions que le Groupement deviendrait un moteur important de l'économie du Québec. En 2015, nos membres représenteront 30 milliards de chiffres d'affaires au Québec, aujourd'hui, nous sommes à 15 milliards.



# Outil de réflexion

Que le Groupement rassemblerait au moins 2 500 membres. Nous sommes 1 600 membres et nous serons 2 500 en 2015.

Que le Groupement influencerait personnellement le chef à progresser dans ses quatre responsabilités et dans la manière de diriger sa PME. Le Groupement a développé un Système-Groupement pour l'aider à passer plus vite de tout faire à tout voir.

Que le Groupement aiderait le chef à préparer sa continuité et celle de son entreprise. Nous offrons plusieurs sortes de rassemblements : des clubs de gestion distance, continuité, aspirants-chefs. Nous avons développé la définition des rôles : de directeur successeur, de directeur général successeur, président et président du conseil, etc.

Que le Groupement deviendrait un modèle de gestion et une entreprise dite dynamique, parce que son chiffre d'affaires et son capital augmenteraient de 10 % par année. Depuis 1998, le Groupement a réussi ce 10 % de volume d'affaires additionnel et de capital, tous ces processus et ces politiques sont écrits et suivis, etc.

Que le Groupement aurait 100 % de réserve, des dépenses Groupement, en capital. Nous sommes à 70 % et y serons en 2015.

Que le Groupement réussirait ses plans annuels et stratégiques à 100%. Nos plans et budgets sont réussis depuis 1998 à 106 % de réalisation et 102 % de performance en moyenne.

Que le Groupement vivrait de ses propres fonds, sans octroi pour ses opérations. Les subventions iront à nos membres afin de leur offrir un service qu'ils auraient momentanément eu de la difficulté à se payer. C'est ce que nous faisons et réussissons depuis 1998.

Que nous serions dans d'autres provinces et pays francophones. Nous sommes au Nouveau-Brunswick, en Belgique, en Suisse et en France.

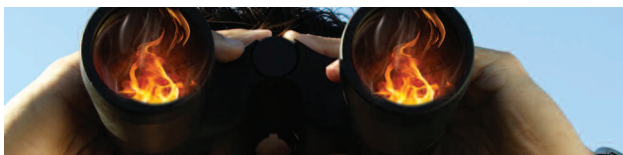
Voilà quelques effets d'une vision partagée!

## Nos principales leçons :

- Se donner une vision partagée, le plus vite possible. Dans mon cas, en faisant une réflexion stratégique pour se donner un profil stratégique clair et partagé.
- Réviser, aux deux ans, notre profil, avec un consultant, pour se donner une méthode expérimentée et être dégagé de l'animation.
- Une entreprise qui n'a pas de profil stratégique, c'est comme être dans une forêt sans boussole.
- Partager l'exercice de la réflexion stratégique avec le plus grand nombre de personnes possible. Une personne voit un certain angle, mais plusieurs personnes peuvent voir dans tous les sens.
- Préparer la réflexion stratégique, par un questionnaire à tous nos employés et tous les membres de notre conseil, pour aller chercher toute l'information.
- Faire accepter notre profil et bâtir notre plan stratégique avec tous nos employés.
- Pour un chef d'entreprise, c'est beaucoup plus facile de diriger avec un profil et un plan annuel et stratégique partagés en équipe.
- Le plan d'entreprise est aussi essentiel, pour un chef d'entreprise et son équipe, qu'un pilote d'avion avec son plan de vol. Si quelque chose va mal, nous avons un plan de base.
- Une vision partagée nous démarque mieux sur notre marché. Nos profits sont meilleurs, notre santé financière s'améliore, nous sommes mieux équipés de personnes, mieux organisés et nous nous éloignons de notre compétition. On s'améliore de plus en plus et nous sommes moins atteignables et vulnérables.
- Un dirigeant seul est en bien mauvaise compagnie.
- En conclusion, partager sa vision permet de voir grand avec confiance, de développer la potentialité de nos personnes et d'assurer un développement d'entreprise avec plus d'envergure.

Voilà, avec humilité, mon expérience d'une vision partagée depuis 12 ans au Groupement.

**Pierre Beaulieu**  
**Vice-président continuité**  
**Groupement des chefs d'entreprise du Québec**



# Outil de réflexion

## COMMENT LE GRAND CLUB GROUPEMENT PEUT-IL M'AIDER À NOMMER ET À PARTAGER MA VISION?

Quelques suggestions :

### **Avec le Système-Groupement**

La vision s'inclut dans le Système-Groupement (voir page 11) au niveau de la 3<sup>e</sup> responsabilité qui est de structurer l'entreprise par 5 actions. C'est dans l'action « Réfléchir » que nous retrouvons l'aspect de la vision qui répond à la question « Savons-nous où nous allons? ».

Utilisez le Système-Groupement en vous demandant :

### ***Ai-je une vision claire, positive et partagée dans les 5 dimensions de l'entreprise qui sont :***

- **Notre clientèle**
- **Nos ressources humaines**
- **Nos opérations**
- **Nos finances**
- **Notre environnement externe (partenaires, fournisseurs, etc.)**

### **En club**

Apportez votre vision écrite, présentez-la en club et faites-en un thème de rencontre pour vous challenger!

### **En entreprise**

Rencontrez vos meilleurs employés et demandez-leur quelle est leur vision de l'entreprise ou encore, organisez un dîner avec tous les employés pour partager votre vision.

### **En Grand Club**

Profitez de l'expérience Grand Club! Voici les meilleures pratiques qui ont été partagées par nos témoins et conférenciers des forums en région :

### **Quelles sont les meilleures pratiques qui vous ont permis d'articuler votre vision et de vous en servir comme effet de levier avec votre équipe?**

- Prendre toutes les décisions stratégiques en fonction de la vision
- S'assurer que tous les décideurs de l'équipe participent à l'élaboration de la vision
- Rencontrer régulièrement les clients, fournisseurs et employés
- S'entourer de gens complémentaires à soi
- Gérer de manière participative plutôt que directive

### **Selon votre expérience, quelles ont été les trois difficultés (dangers, pièges à éviter) que vous avez rencontrées sur lesquelles il faut être plus vigilant afin de rester « collé » à sa vision?**

- Sauter du coq à l'âne et ne pas canaliser ses énergies sur la vision
- Ne pas valider le degré de compréhension et d'appropriation de la vision par les membres de l'équipe
- Si l'équipe perçoit que finalement, la vision établie en équipe n'est en place que pour profiter aux avoires du chef, ils perdront rapidement leur motivation à s'y rallier.



# Outil de réflexion

Tirez également profit de l'expérience des membres qui a été partagée sur le réseau Chefs en ligne.  
En voici un aperçu:

## **Ai-je une vision claire et positive de l'entreprise? Laquelle?**

- Oui, elle a été élaborée par mon associé et moi, puis discutée avec le comité de direction. Elle définit ce que nous voulons devenir tandis que notre mission et nos valeurs définissent ce que nous sommes
- Oui. Elle a été transcrite dans plusieurs documents : business plan de la société, document du système qualité, documents de présentation d'activité annuelle. Le plus souvent possible où c'est pertinent.

## **Comment est-ce que je partage ma vision et à qui?**

- Tous les employés, mais aussi clients et fournisseurs (donc tous les partenaires de l'entreprise).
- Je fais une rencontre hebdomadaire avec mon personnel de direction et une mensuelle avec toute mon équipe. Je leur parle toujours de mes valeurs, objectifs et vision.
- Je fais des tours dans l'usine pour parler avec mes employés et en profiter pour communiquer vers où on va.

## **Quels sont les résultats concrets d'une vision partagée?**

- Cela nous aide à garder le focus et à ne pas s'égarer en route.
- Cela permet une grande adhésion du personnel à la stratégie, une forte motivation et d'excellents résultats.

**SI VOUS DÉSIREZ VOUS PROCURER L'ENSEMBLE DES RÉPONSES  
DE NOS MEMBRES SUR CHEFS EN LIGNE, L'OUTIL DE RÉFLEXION  
DU FORUM OU TOUS NOS AUTRES OUTILS DE RÉFLEXION RÉDIGÉS  
DEPUIS 2000, RENDEZ-VOUS SUR NOTRE SITE WEB DANS LA SECTION  
«OUTILS ET DOCUMENTATION» ET  
CLIQUEZ SUR L'ONGLET «OUTILS DE RÉFLEXION»  
WWW.GROUPEMENT.CA**