

COMPTE-RENDU : VOYAGE EXPÉRIENCE AU STUDIO HARCOURT

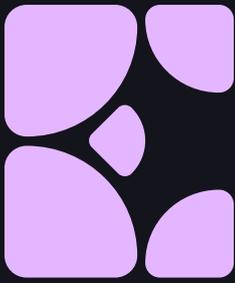


DE LA VISION À L'EXÉCUTION, COMMENT EMBARQUER LE COLLECTIF ? _____

EXPÉRIENCE : VISITE DU STUDIO, HISTORIQUE ET EXPÉRIENCE SOUS
LES PROJECTEURS : UN SHOOTING PHOTO À LA MANIÈRE D'HARCOURT.

09 & 10 AVRIL 2024 - PARIS

BM&A



VOYAGE EXPÉRIENCE STUDIO HARCOURT

Une vingtaine de dirigeants de l'entreprise du futur étaient réunis pour une rencontre autour du thème « De la vision à l'exécution, comment embarquer le collectif ? »

Zoom sur le témoignage de Francis DADGNAN



« Victime du syndrome "j'aurais voulu être un artiste", j'ai croisé à 45 ans la route d'Harcourt qui, à cette époque, cherchait du sang nouveau. C'est ainsi que l'histoire a commencé. Pour faire court, on est venu me chercher pour ma passion pour la photographie et les affaires en cours qui laissaient penser que j'avais les fonds pour racheter une entreprise.

Mon comptable m'a dit de ne pas le faire, et j'ai fait l'inverse car j'ai cru et je crois toujours en la force de la marque Harcourt. J'ai donc signé la veille de son passage à la barre du tribunal. »

Nous souhaitons proposer à nos clients la France qui rêve, une France d'il y a 90 ans.

La photo studio chez nous, c'est photographier le particulier avec la même rigueur que les stars. »

Masterclass 10/04

De la vision à l'exécution, comment embarquer le collectif ?

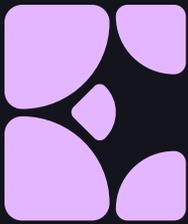
Introduction à la philosophie d'entreprise.

L'Art de se poser la bonne question ? (**Baptiste CANAZZI**, philosophe d'entreprise & **Thomas KERSAHO**, directeur exécutif de **BM&A** et expert en action.)

Se poser la bonne question est clé pour passer de la vision à l'exécution.

« Si j'avais à résoudre un problème en 1h, je passerais 55 min à me questionner sur comment le résoudre et 5 min à le faire. » -Albert Einstein

Dans le quotidien en entreprise, où est véritablement l'enjeu ?



VOYAGE EXPÉRIENCE STUDIO HARCOURT

Il faut d'abord se poser la question de quelle est véritablement notre vision ? S'assurer que la vision soit comprise de la même manière par tous. L'adhésion à la même vision, comprise de la même manière par tout le monde, est essentielle. Passer de la vision à l'exécution cela présuppose qu'une vision peut se décliner. Si on considère que la vision est un programme informatique que l'on peut exécuter, on passe à côté du fait que la vision doit s'aligner auprès des publics concernés. Pour exécuter une vision, il faut se demander comment nous sommes le virus d'un processus qui va venir modifier le fonctionnement de l'organisation, car en tant que dirigeant, on peut être à la fois le remède et le poison de ce que l'on impulse.

Alors, quelles sont les questions qu'il faut se poser ?

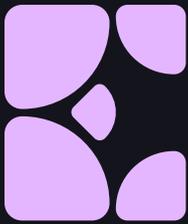


Question 1 : Où sommes-nous toxiques ? Quelles sont les croyances, les biais en nous qu'on ne voit pas mais qui pourraient créer une rupture avec le collectif ?

Question 2 : Les personnes qui composent l'organisation sont-elles en capacité de comprendre, d'appréhender, de s'appropriier cette vision ? Est-ce qu'on laisse la latitude nécessaire aux équipes d'y aller vraiment.

Aristote met l'accent sur l'idée que ce qui distingue principalement l'homme n'est pas son intellect, mais plutôt sa capacité à utiliser ses mains. Posséder quelque chose revient à le modeler avec ses mains. En traçant un parallèle avec la perspective d'un dirigeant, il est essentiel d'accepter que cette vision puisse être altérée à mesure qu'elle est comprise et mise en œuvre tout au long du processus.

Question 3 : Quel langage collectif peut-on employer pour embarquer le collectif ? Une vision que l'on a dans sa tête ne pourra jamais être exécutée comme on l'imagine puisqu'elle doit être interprétée forcément pour être mise en action. Mais il faut faire attention à ne pas arriver à un effet contraire.



VOYAGE EXPÉRIENCE STUDIO HARCOURT

L'éclairage de BM&A pour appliquer la vision, il faut partir d'une feuille blanche

1. Prévoir des sessions d'échanges individuels pour interroger et comprendre le fonctionnement du collectif.
2. Organiser des sessions de co-construction.
3. Travailler avec les équipes opérationnelles pour s'assurer de la faisabilité et de la bonne mise en application. Bien souvent, il faut 4 ou 5 mois pour la remise à plat de la gouvernance. Il ne faut pas sous-estimer le temps de maturation, de digestion, d'appropriation de ce pourquoi on change ou on se met dans une nouvelle dynamique. Par la suite, 18 mois pour la mise en place dans toute l'entreprise, en fait, ça dépend de la culture de l'entreprise.

Les 2 questions essentielles à se poser avant de se lancer dans l'application selon **Baptiste CANAZZI**, philosophe d'entreprise :

1. Comment est structurée la production de valeur ? Où le cash est-il généré ?
2. Comment sont structurés les temps collectifs ?

Ex : Avoir un impact sur un collectif qui se réunit seulement 10 min le matin, c'est compliqué. Dans ce cas, le temps d'exécution est assez long de facto.

Selon **Gaetan FOURNIER**, Secrétaire général de **ABC arbitrage**, il faut faire une distinction entre vision, stratégie, et plan :

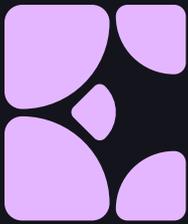
La Vision : C'est semblable au rêve de l'entrepreneur.

La Stratégie : somme de choix pour gagner.

Le Plan : opérationnel.

Franck Girard, Président de **NIDEC**, précise qu'aujourd'hui un plan stratégique c'est maximum 3 ans, et qu'il est remis en jeu tous les ans. Le budget annuel est rechallengé, quant à lui, tous les trimestres. On exécute un plan stratégique mais à la fin, nous arrivons au résultat, voire mieux, mais jamais de la manière dont on l'avait prévu initialement.





VOYAGE EXPÉRIENCE STUDIO HARCOURT

Les 3 conseils de Baptiste sur les bonnes questions à se poser :

1. Ne confondez pas ce qui relève du désir et ce qui relève du besoin. Le désir touche la motivation des collaborateurs ; c'est là qu'il s'agit de se questionner. Les besoins, ce sont les moyens pour y arriver.
2. Distinguer objectif et conséquence. Ce sur quoi on a un pouvoir d'agir, ce sont les objectifs qu'on se donne. Le chiffre d'affaires, la marge sont plus une conséquence – le moyen devient un objectif, car ce sont les moyens qu'on se donne pour atteindre le résultat sur lequel on a une maîtrise.
3. Se demander dans quelle mesure on est toxique, où est-ce qu'on est toxique et où est-ce qu'on est bénéfique pour son organisation ?

Deux points à noter selon Thomas Kersaho :

1. Cette vision, ai-je la capacité d'accepter d'y aller vraiment ? Ma vision de dirigeant est-elle la bonne pour l'organisation ?
2. J'ai une vision, oui, mais est-ce que l'orga est prête et capable d'y aller ? Il faut aussi accepter que l'équipe qui marchait hier ne fonctionnera pas forcément demain.

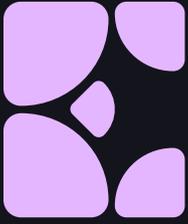


Steven POINOT, Dirigeant de **Cahra**, et **Jean-Christophe FOUCRIT**, Directeur Régional **SMCF TGV**, ont partagé leur expérience de philosophie appliquée à l'entreprise et de transformation managériale.

Steven Poinot « De la survie au développement ».

Une problématique : comment préserver l'ADN ?
Comment faire vivre la singularité ?

Le plus gros succès de sa transformation réside dans le fait d'avoir intégré différents acteurs à différentes étapes de la construction de la vision & stratégie de l'entreprise. Ces acteurs sont devenus des alliés au moment du reveal.



VOYAGE EXPÉRIENCE STUDIO HARCOURT

Attention soulevée par Baptiste : « il faut être prudent avec l'approche méthodique qui suit une progression linéaire : action, ajustement, adoption. L'important réside dans le processus de discernement plutôt que dans le respect rigide des étapes 1, 2 puis 3. Cette méthode peut rassurer celui qui l'applique, mais risque de déstabiliser les collaborateurs. »

Jean-Christophe Foucrist La transformation managériale ESV TGV RA.

Jean-Christophe insiste sur la nécessité de s'attarder sur les différences sémantiques des trois termes : Vision, visionning, visionnaire :

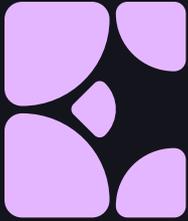
La Vision fait référence à une image ou un idéal futur vers lequel une personne ou une organisation aspire. C'est un énoncé clair qui décrit où l'on souhaite aller ou ce que l'on souhaite réaliser à long terme.

Le Visionning, ou l'acte de former une vision, est un processus dynamique par lequel des individus ou des groupes identifient leurs aspirations et valeurs fondamentales pour créer une vision claire et mobilisatrice. Cela implique souvent des exercices de réflexion stratégique, des discussions ouvertes, et des sessions de brainstorming pour explorer différentes possibilités et scénarios futurs.

Visionnaire est un qualificatif attribué à ceux qui sont capables de voir au-delà du statu quo, d'imaginer des futurs alternatifs, et de percevoir des opportunités ou des défis que d'autres ne voient pas. Ensemble, ces concepts jouent un rôle crucial dans le leadership, la gestion du changement, l'innovation, et le développement stratégique.

Selon Jean-Christophe, la clé d'une vision bien exécutée réside dans la capacité du leader à donner à son équipe la possibilité de l'interpréter. En donnant de l'autonomie aux collaborateurs, les rendant alors acteur de la stratégie. Il nous partage ses réflexions qui ont accompagné la transformation de son entité :

« En réalité, ce n'est pas la vision puis l'exécution, en fait, c'est holistique. L'un fait grandir l'autre. C'est parce qu'on travaille avec les collaborateurs que l'on fait grandir la vision, qu'on la met en application, etc. »



VOYAGE EXPÉRIENCE STUDIO HARCOURT

Les must-have d'un leader 5* (Jim Collins) :

- Une détermination inébranlable
- Du sur mesure et du soin
- De l'humilité sur les avancées

Sur-communiquer sur le sens porté par la vision

Racine (raison d'être, intention, valeurs) : solide, peut résister aux turbulences

Tronc (ambition, stratégie, organisation) : la direction du sens

Feuillage (projets, task force, plans d'action) : plans d'action qui se suivent saison après saison

Être ok dans le chaos et la complexité :

1. Incertitude
2. Imperfection
3. Ambiguïté
4. Ambivalence
5. Paradoxe
6. Frustration
7. Capacité de changement

POUR ALLER PLUS LOIN - LES RECOMMANDATIONS LECTURE & MEDIAS PARTAGEES :

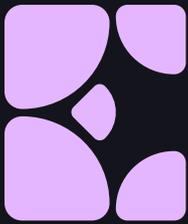
Vidéos : Les vidéos de Bernard Stiegler, philosophe français

Livres :

RAKUTEN. Pourquoi la vie vaut la peine d'être vécue. Nous sommes sur terre pour subsister, exister, consister.

Joly, Hubert. L'entreprise est une affaire de cœur.

Hope, Jeremy & Fraser, Robin. Beyond Budgeting.



VOYAGE EXPÉRIENCE STUDIO HARCOURT

| PRÉNOM | NOM | FONCTION | ENTREPRISE |
|-----------------|-------------------|--|----------------------------|
| Gaëtan | FOURNIER | Secrétaire général | ABC ARBITRAGE |
| Cédric | LEON | Directeur produit | ADVANCE |
| Benjamin | DIOT | Directeur Exécutif - Finance & Business Consulting | BM&A |
| Clément | JANIN | Senior Manager - Finance & Business Consulting | BM&A |
| Thomas | KERSAHO | Directeur Exécutif | BM&A |
| Pascal | RHOUMY | Partner | BM&A |
| Laura | BEAUFILS | Directrice Ressources Humaines | BONFIGLIOLI |
| Sarah | VAQUANT | Directrice Générale | BONFIGLIOLI |
| Steven | POINOT | Président | CAHRA |
| Ludylvine | FIARD | Référente Leaders En Action | Entreprise DU FUTUR |
| Alban | GUYOT | Directeur Général | Entreprise DU FUTUR |
| Erell | LE BOUEDEC | Responsable Marketing & Communication | Entreprise DU FUTUR |
| Philippe | DENECE | Directeur Général | GROUPE INTUIS |
| Dimitri | PEUCELLE | Président | ISTORLES |
| Marion | BERNIER | Responsable Ressources Humaines | LE 5 PARTICULIER |
| Solen | QUIMBERT | Directrice Générale | LE 5 PARTICULIER |
| Franck | GIRARD | Président du directoire | NIDEC ASI |
| Baptiste | CANAZZI | Co-fondateur | NOETICBEES |
| Delphine | MARTOS | Directrice des Ressources Humaines | PETIT BATEAU |
| Olivier | ROBERT | Fondateur | SACRES Français |
| Anna | ROSSIN | Co-Fondatrice | SIDECARE |
| Jean-Christophe | FOUCRIT | Directeur Régional | SNCF - TGV |
| Francis | DAGNAN | Président Directeur Général | STUDIO HARCOURT |