

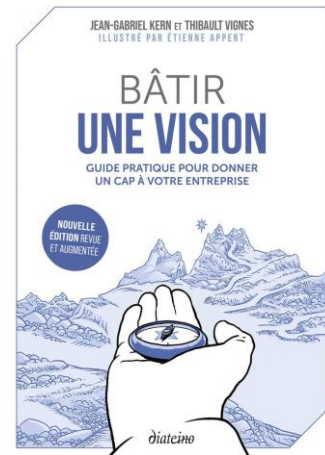
COMPTE RENDU DE SYNTHÈSE

Bâtir une vision

*Commission ouverte « Savoir-être et savoir-faire »
Mardi 6 octobre 2026, 18 h – 20 h*

Compte rendu rédigé par

Les co-responsables de la commission : Nadine REY et Martin LACOUR, avocats
au barreau de Paris



Jean-Gabriel Kern et Thibault Vignes
Illustrations : Étienne Appert

FORMAT

Réunion en ligne et échanges
avec les participants

INVITÉS

Jean-Gabriel KERN et Thibault
VIGNES, auteurs de l'ouvrage, et
Étienne APPERT, illustrateur

OBJET

Comprendre les fondements
et la méthode d'un travail de
vision

Sommaire cliquable

Synthèse

Les idées à retenir

1. Pourquoi travailler sur une vision ?
2. Le triptyque constitutif de la vision
 - 2.1 La raison d'être : « Pourquoi sommes-nous là ? »
 - 2.2 Les valeurs : « Comment voulons-nous agir ? »
 - 2.3 L'ambition : « Que voulons-nous devenir ? »
3. Le parcours d'exploration en quatre dimensions
 - 3.1 Porter un regard lucide et partagé sur le présent
 - 3.2 Revisiter l'histoire et l'ADN
 - 3.3 Écouter l'environnement
 - 3.4 Partager rêves et aspirations
4. Concevoir et animer le travail collectif
5. Le dessin comme outil de pensée et de transformation
6. Vision, stratégie et stratégie « océan bleu »
7. Transpositions aux métiers du droit, de la négociation et de la médiation
8. Conditions de réussite et points de vigilance
9. Conclusion

Suites annoncées en clôture

[Haut](#) | [Bas](#) | [Sommaire](#)

Synthèse

Jean-Gabriel KERN et Thibault VIGNES, auteurs de « Bâtir une vision », ainsi qu'Étienne APPERT, illustrateur de l'ouvrage, ont présenté **la vision comme un repère collectif concret**, et non comme un exercice de communication. Une vision solide répond de façon sincère et cohérente à trois questions complémentaires : pourquoi l'organisation existe-t-elle, comment veut-elle agir et que cherche-t-elle à devenir ? Ces questions correspondent à la raison d'être, aux valeurs et à l'ambition. L'ensemble forme une « étoile » capable d'orienter les décisions lorsque les acteurs ne peuvent pas demander en permanence une instruction à leur hiérarchie.

La démarche ne consiste pas à inventer une formule brillante ou « Whaou » en séminaire. Elle suppose une exploration collective en **quatre dimensions** : regarder lucidement le présent, revisiter l'histoire et l'ADN de l'organisation, écouter les évolutions de l'environnement, puis se projeter dans un avenir désirable, rêvé. Ce parcours fait émerger des matériaux avant tout travail de formulation. Il produit à la fois un contenu et une expérience d'intelligence collective.

Le dessin occupe une place essentielle dans cette méthode. Il ne sert ni à décorer ni seulement à détendre le groupe. Il crée un espace mental commun, facilite la compréhension de notions abstraites, relie raisonnement et émotion, et aide les participants à se situer dans un chemin partagé. Nadine REY, co-responsable de la commission, a souligné un prolongement majeur : la méthode « Bâtir une vision » possède probablement une portée universelle. Elle peut être transposée hors de la sphère des affaires, notamment à la négociation de projet, à la médiation et au règlement de conflits familiaux, y compris dans le contexte d'un divorce.

Les idées à retenir

- La vision n'est pas une quatrième formule : **elle est le triptyque raison d'être, valeurs et ambition.**
- La sincérité protège du discours artificiel ; la cohérence relie la vision à la réalité et aux choix quotidiens.
- Le bon moment compte : travailler la vision n'est ni une obligation permanente ni un remède universel.
- La construction est sur mesure : deux jours peuvent suffire dans certains cas, plusieurs mois et plusieurs cercles d'acteurs dans d'autres.
- Une vision n'est pas une stratégie. Elle indique le cap et l'identité ; la stratégie décrit les choix et les étapes pour progresser.
- La puissance du processus tient autant à la qualité des échanges qu'à la formulation finale.

1. Pourquoi travailler sur une vision ?

L'intervention s'est ouverte par une précaution importante : **toutes les organisations n'ont pas à entreprendre immédiatement un travail de vision.** Il existe des périodes où les priorités sont ailleurs, notamment lorsqu'il faut sécuriser l'activité, résoudre une urgence ou remettre « le bateau hors d'eau ». Une démarche engagée par effet de mode, ou pour satisfaire une injonction managériale, risque d'être contre-productive.

En revanche, **certains moments rendent ce travail particulièrement fécond.** La transmission d'une entreprise en est un : une nouvelle équipe peut avoir besoin de construire son propre cap, tandis qu'un dirigeant qui se retire cherche à éviter que l'organisation dépende encore exclusivement de sa personne. La croissance rapide, l'intégration d'acquisitions, une fusion, la diversification, une sortie de crise ou la perception que « le cœur n'y est plus » sont également des circonstances favorables. Dans les équipes traversées par des conflits, revenir au projet commun

permet parfois de déplacer le débat : au-delà des personnalités et des désaccords relationnels, qu'est-ce qui réunit encore les membres du collectif ?

La vision joue alors le rôle d'un tiers. Elle devient un bien commun distinct du charisme du dirigeant. Lorsqu'elle est partagée, les collaborateurs peuvent s'y référer pour décider et se sentir coresponsables de l'avenir de l'organisation. Cette fonction est particulièrement précieuse lorsque le fondateur a longtemps porté seul l'entreprise et souhaite qu'elle dure au-delà de lui.

2. Le triptyque constitutif de la vision

Les intervenants ont insisté sur la **nécessité de clarifier le vocabulaire**. Les termes vision, mission, stratégie, ambition, valeurs ou raison d'être sont souvent employés de manière interchangeable. Or un collectif ne peut travailler avec précision s'il ne partage pas la définition des objets qu'il manipule. Le parti pris de l'ouvrage est donc résolument simple : la vision est constituée de trois composantes indissociables.

2.1 La raison d'être : « Pourquoi sommes-nous là ? »

La raison d'être exprime la contribution utile et importante que l'organisation estime apporter à ses clients, à la société ou à son environnement. Elle ne nie pas les motivations ordinaires, comme la rémunération, la proximité géographique ou une opportunité de carrière. Elle cherche cependant **la couche plus profonde qui donne du sens au travail** et conduit chacun à faire un peu plus que le strict minimum contractuel.

L'exemple du conducteur routier illustre cette idée : il peut se vivre « en mission » parce que la marchandise transportée doit parvenir à destination afin que d'autres puissent travailler ou vivre normalement. La formulation n'a pas besoin d'être spectaculaire. Les vérités les plus fortes sont souvent sobres. L'enjeu n'est pas de produire un effet publicitaire, mais de susciter chez les personnes de l'organisation une reconnaissance immédiate : « oui, c'est bien cela que nous faisons ».

2.2 Les valeurs : « Comment voulons-nous agir ? »

Les valeurs désignent les **manières d'être et d'agir déjà présentes dans la culture**, celles qui paraissent parfois si évidentes qu'on oublie de les expliciter. Elles ne devraient pas être une liste décidée par la direction puis affichée au mur. Le travail consiste à repérer ce qui est réellement vécu, ce qui mérite d'être cultivé, transmis ou réactivé, et ce pour quoi les clients ou partenaires choisissent l'organisation.

Un mot isolé, tel que « confiance », reste trop vague. Il devient opérant lorsqu'il est caractérisé par une phrase qui oriente les comportements. L'exemple donné, « nous n'avons qu'une parole, nous agissons avec droiture », transforme une valeur abstraite en critère de décision, notamment lorsqu'une difficulté survient dans l'exécution d'un contrat. La valeur doit pouvoir guider un acte concret.

2.3 L'ambition : « Que voulons-nous devenir ? »

L'ambition est la projection à long terme, souvent à dix ans pour une entreprise. Cet horizon oblige à sortir du plan d'action immédiat, à regarder plus loin et à s'autoriser une visée haute. Elle ne doit pas être confondue avec une direction vague ou une promesse générique. Une ambition forte rend la ligne d'arrivée visible et suffisamment précise pour mobiliser.

Les intervenants ont souligné que l'ambition n'est pas un mot honteux. Elle peut être noble, dès lors qu'elle est réaliste au regard de l'identité de l'organisation et qu'elle ne se réduit pas à une

aspiration désincarnée. L'erreur la plus fréquente consiste précisément à réduire toute la vision à cette projection future, en oubliant la raison d'être et les valeurs qui l'enracinent.

Repère central

Une vision utile doit être à la fois sincère, cohérente, ancrée dans le réel et assez claire pour orienter une décision prise de manière autonome sur le terrain.

3. Le parcours d'exploration en quatre dimensions

La formulation ne se décrète pas. Réunir quelques personnes dans une salle en leur demandant de rédiger une ambition à dix ans produit rarement un résultat solide. Avant les mots vient l'exploration. Le modèle présenté, figuré par un « escargot », organise ce voyage en quatre dimensions. Les participants plongent successivement dans plusieurs « bains » qui font émerger les ingrédients de la vision.

3.1 Porter un regard lucide et partagé sur le présent

La première dimension consiste à établir **une photographie commune de la situation** : forces, faiblesses, activités prometteuses ou à abandonner, qualité du fonctionnement, position sur le marché. Il ne suffit pas de réunir des chiffres ; il faut construire une compréhension partagée de ce qu'ils signifient. Selon les cas, le diagnostic peut être mené par activité, par équipe ou à partir d'un outil de diagnostic stratégique. Le croisement des points de vue évite qu'une seule lecture s'impose.

3.2 Revisiter l'histoire et l'ADN

La deuxième dimension explore **l'identité singulière de l'organisation**. Quels événements l'ont façonnée ? Comment a-t-elle traversé les difficultés ? Quelles victoires, quels choix fondateurs et quelles façons de faire révèlent son « génie » ? Le détour par le passé est d'autant plus important que les équipes se renouvellent et que la mémoire collective devient fragmentaire.

Un exercice présenté dans la vidéo consiste à répartir les participants par périodes historiques. Chaque groupe représente visuellement les faits marquants, les difficultés et les réussites, puis raconte sa partie de l'histoire au collectif. Cette mise en récit fait apparaître les constantes, les valeurs vécues et parfois une compétence distinctive oubliée. Une entreprise peut ainsi découvrir que son avantage n'est pas de fuir un marché difficile, mais de savoir y demeurer et prospérer là où d'autres renoncent.

3.3 Écouter l'environnement

La troisième dimension oblige le groupe à sortir de son regard interne. Il s'agit de se confronter aux **tendances proches ou lointaines**, y compris celles que l'organisation minimise parce qu'elles paraissent répétitives, inconfortables ou incertaines. L'objectif n'est pas de prédire l'avenir, mais de synchroniser les perceptions et de rendre le collectif plus intelligent face aux transformations en cours.

L'atelier d'« écoute de l'environnement » présenté pendant la réunion invite les participants à adopter le point de vue de différentes parties prenantes. S'ils étaient présents dans la salle, que diraient les clients, les collaborateurs, les partenaires, les concurrents ou d'autres acteurs du système ? Cette décentration enrichit notamment le travail sur l'ambition.

3.4 Partager rêves et aspirations

La quatrième dimension consiste à se projeter et à exprimer ce que les membres du collectif aimeraient réellement réussir ensemble. Ce temps autorise **l'exagération, l'imagination et le**

rêve, sans chercher immédiatement à corriger ou à formuler. L'ambition se nourrit à la fois de la réalité présente, de l'identité historique, des tendances extérieures et du désir des acteurs. Progressivement, des motifs récurrents apparaissent ; ils peuvent ensuite être regroupés, testés et mis en mots.

4. Concevoir et animer le travail collectif

La méthode est à géométrie variable. Un temps collectif peut durer deux jours, mais il est souvent utile de prévoir une reprise à froid, par exemple une demi-journée quelques semaines plus tard, afin de vérifier que les formulations résistent à la retombée de l'enthousiasme. Dans d'autres organisations, le parcours s'étend sur six ou neuf mois et **associe successivement plusieurs cercles** : dirigeant, comité exécutif, associés, représentants des métiers, élus, jeunes collaborateurs ou membres de la famille.

Le choix des participants est stratégique. Tout le monde ne peut ni ne doit nécessairement être réuni au même moment. Il faut comprendre le système, identifier les acteurs à embarquer, préciser leur niveau de contribution et organiser les boucles de consultation. La démarche relève donc du sur-mesure. Sa réussite dépend moins d'un format standard que de la justesse de l'architecture retenue.

L'animation vise à **augmenter le niveau de vérité dans les échanges**, sans prétendre que toute vérité doive être dite. Le rôle des accompagnateurs est de créer des conditions où davantage de faits, d'expériences et de perceptions peuvent être déposés avec profondeur. Chaque participant possède une pièce du puzzle. Le processus doit permettre à chacun d'élargir son angle de vue, tout en convergeant vers un livrable utilisable.

Les techniques décalées ou visuelles ne sont pas proposées pour jouer. Ce ne sont pas des gadgets. Elles sont au service de l'implication et de la puissance du groupe. Faire dessiner une histoire, organiser des rotations entre ateliers, matérialiser les regards de parties prenantes ou travailler à partir de métaphores favorise une pensée plus riche. À l'issue de la formulation, la question opérationnelle revient : qu'est-ce qui doit changer dès aujourd'hui dans nos pratiques et notre fonctionnement pour commencer à avancer vers cette ambition ?

5. Le dessin comme outil de pensée et de transformation

L'illustrateur Etienne APPERT a distingué plusieurs usages du dessin. Le premier est **humoristique** : il permet de montrer les pièges, notamment la recherche artificielle de l'« effet waouh ». Le deuxième représente **le monde visible**, les métiers, les objets et les situations. Le troisième, le plus décisif, structure **un espace mental commun**. Le dessin rend visibles des relations, des étapes, des tensions ou des symboles qu'un discours linéaire peine à faire saisir.

Dans l'ouvrage, les grandes illustrations relient les quatre parties : clarification des concepts, chemin d'exploration, rôle des acteurs, puis cas pratiques. L'ensemble forme une sorte de **cockpit**. Une fois ce vocabulaire graphique installé, le collectif sait où il se trouve et peut réutiliser les mêmes images pour discuter. L'étoile devient la vision ; le chemin de l'escargot représente l'exploration ; l'entreprise portée d'abord par son dirigeant puis par une vision commune représente le passage d'une dépendance personnelle à une responsabilité partagée.

Le dessin fait ainsi passer le groupe d'une argumentation seulement rationnelle à une compréhension aussi sensible et symbolique. Il peut toucher directement un dirigeant qui se reconnaît sous le poids de son entreprise, ou des salariés qui voient représenté ce qu'ils vivent. Cette **dimension émotionnelle** n'affaiblit pas la rigueur. Elle aide au contraire à clarifier la pensée, à mémoriser et à relier les mots à l'expérience.

Les auteurs ont expliqué que l'illustration avait également nourri leur propre réflexion. Ils utilisaient déjà fortement les schémas pour penser ; **le travail de l'illustrateur a amplifié cette dynamique, précisé certaines représentations et rendu possible un langage pédagogique global.** L'intervention d'une participante formée à l'accompagnement thérapeutique a confirmé l'intérêt du dessin collaboratif pour aider les personnes à accéder à leurs propres solutions.

6. Vision, stratégie et stratégie « océan bleu »

Une question a porté sur la **distinction entre la vision et la stratégie dite « océan bleu »**. La réponse a rappelé que **la vision est d'un niveau supérieur** : elle précise l'identité profonde, les manières d'agir et la destination souhaitée. La stratégie organise les choix, les priorités et les moyens permettant d'avancer vers cette destination, souvent sur un horizon plus court, par exemple trente-six mois.

Une organisation peut disposer d'une stratégie extrêmement élaborée tout en souffrant d'un manque de cap lisible. À l'inverse, une ambition inspirante sans chemin stratégique reste de la science-fiction. **Vision et stratégie sont donc distinctes mais articulées.** La première dit où et pourquoi aller ; la seconde explique comment commencer, par quels choix et avec quelles étapes.

La stratégie « océan bleu » est, quant à elle, une approche de choix de marché ou d'offre visant un espace peu occupé par les concurrents. Elle peut croiser la vision, mais ne la remplace pas. Une organisation peut même décider lucidement de rester dans un « océan rouge » très concurrentiel si l'histoire révèle que son génie consiste précisément à y réussir. **Le rôle de l'accompagnement sur la vision n'est pas de prescrire le bon marché,** mais d'aider l'entreprise à conscientiser la place qu'elle veut occuper et à l'assumer pleinement.

7. Transpositions aux métiers du droit, de la négociation et de la médiation

POINT CLÉ SOULIGNÉ PAR NADINE REY

La méthode « Bâtir une vision » a probablement une portée universelle. Au-delà de la sphère des affaires, elle peut éclairer la négociation de projet et contribuer au règlement de conflits familiaux, notamment dans le cadre d'un divorce.

Les échanges ont largement ouvert la méthode **au-delà du monde de l'entreprise**. Pour les professionnels du droit, elle peut compléter la négociation raisonnée, qui invite à dépasser les positions pour explorer les intérêts, besoins, préoccupations, **valeurs** (une composante clé du travail sur la vision !) et moteurs silencieux. La projection vers un futur désiré rejoint les pratiques contemporaines de désescalade : savoir ce que les parties veulent construire avant de discuter du chemin pour y parvenir.

La démarche peut être utile dans un **conflit entre associés, une fusion, un projet commun, une médiation ou la préparation d'une transmission**. Elle offre un cadre pour relire l'histoire, faire apparaître les valeurs, examiner l'environnement et construire une représentation partagée de l'avenir. Elle ne remplace ni le droit ni la stratégie juridique, mais évite de réduire une situation relationnelle complexe à sa seule qualification juridique.

Nadine REY, co-responsable de la commission, a formulé une remarque particulièrement structurante : **la méthode « Bâtir une vision » a probablement une portée universelle.** Ses quatre mouvements, relire la situation présente, revisiter l'histoire, écouter l'environnement et se projeter vers un avenir désirable, **ne sont pas réservés à l'entreprise**. Ils peuvent soutenir une négociation de projet, faciliter une médiation ou aider à résoudre un conflit familial, notamment lors d'un divorce. Dans ce dernier cas, la démarche peut permettre aux personnes concernées de dépasser

la seule confrontation des positions, de prendre en compte le système familial, de clarifier ce qui doit être préservé et de construire un futur viable. Cette transposition ne remplace ni le droit ni l'accompagnement spécialisé, mais elle **fournit une architecture de dialogue susceptible de favoriser la désescalade et l'élaboration de solutions durables.**

8. Conditions de réussite et points de vigilance

- Partir d'un besoin réel et d'un moment opportun, et non d'une mode managériale.
- Ne pas chercher trop tôt la formule finale ; consacrer du temps à l'exploration.
- Produire une vision sobre, vraie et reconnaissable par les personnes de l'organisation.
- Caractériser les valeurs par des comportements observables et des phrases orientantes.
- Rendre l'ambition précise, visible et assez lointaine pour déplacer les cadres habituels.
- Associer les bons cercles d'acteurs, au bon moment et avec un degré de contribution explicite.
- Prévoir un retour à froid afin de tester la solidité des résultats.
- Relier la vision aux changements concrets, aux choix stratégiques et aux modes de fonctionnement.
- Utiliser le dessin comme langage de pensée, non comme simple décoration.
- Accepter qu'une formulation apparemment simple puisse demander plusieurs mois de maturation.

9. Conclusion

Cette réunion a défendu une **conception exigeante et pragmatique de la vision**. « Bâtir une vision » ne signifie pas produire une belle phrase, mais mettre au jour ce qui fonde un collectif, ce qui caractérise sa manière d'agir et ce qu'il veut construire. Le résultat doit être assez profond pour parler à l'identité, assez concret pour orienter l'action et assez partagé pour survivre aux personnes qui l'ont initié.

La méthode repose sur un **paradoxe fécond** : pour regarder loin, il faut d'abord regarder honnêtement le présent et revisiter le passé. Pour décider rationnellement, il faut aussi donner une place au rêve, au symbole, au dessin et à l'émotion. Pour obtenir une formulation simple, il faut souvent accepter un chemin long, collectif et soigneusement animé. La qualité de la vision se mesure moins à son éclat qu'à sa capacité à faire dire aux acteurs : « c'est vrai, cela nous ressemble et cela nous aide à avancer ».

Suites annoncées en clôture

Les auteurs ont invité les participants à consulter une page proposant des ressources vidéo complémentaires : [accéder aux ressources vidéo complémentaires](#) (conditions exposées sur la page).

La prochaine réunion de la commission ouverte « Savoir-être et savoir-faire » se tiendra le mardi 3 novembre 2026. Consacrée à la lutte contre les neuromythes, elle accueillera [Romain BOUVET](#), docteur en psychologie sociale et cognitive.

Les co-responsables de la commission

Nadine REY et Martin LACOUR, avocats au barreau de Paris.