

29 juin 2012



# Concilier les exigences de ses clients et de ses équipes

**André-Yves PORTNOFF**

*Directeur de recherches associé,*



*Professeur associé à Haute Ecole de Gestion, Fribourg*

# Le Dôme de Florence

1418-1434

*la plus grande coupole  
construite sans cintres  
ni échafaudages*

*Une structure  
autoportante grâce à la  
disposition en arrêtes  
de poisson imaginée  
par Brunelleschi, 1377-*

*1446.*

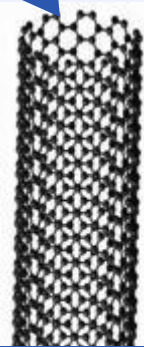


<http://www.youtube.com/watch?v=WBSXijjW6Bs>

# Passer de l'obsession du « combien » à la Société du « comment » : construire de meilleures synergies



ou ?



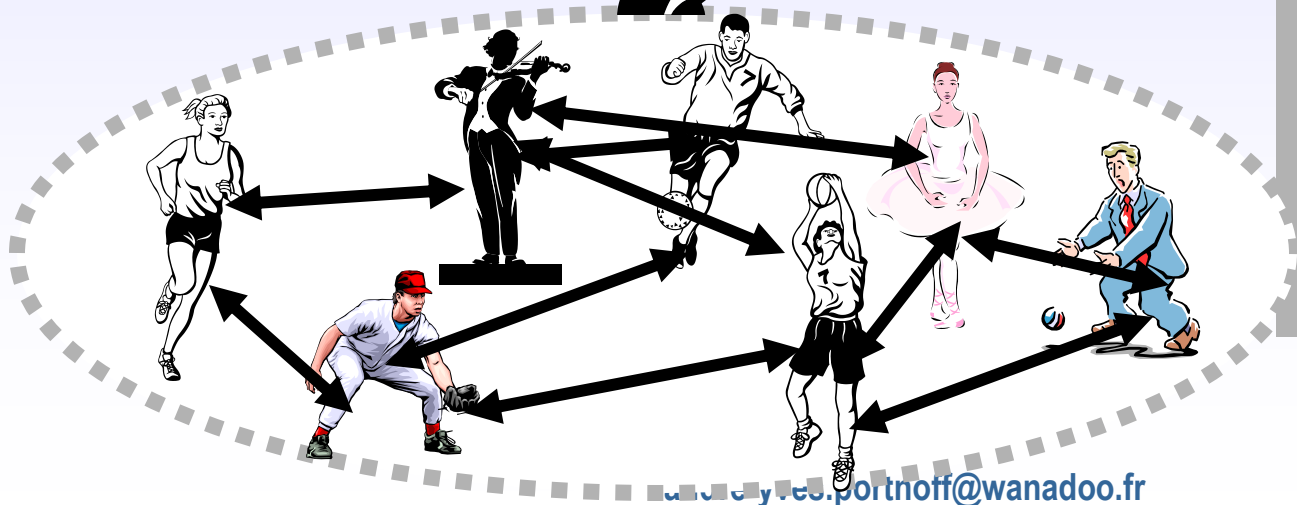
**Nanotube : un isolant ou le meilleur des conducteurs**



**Intelligence et volonté collectives  
Ou  
médiocrité, etc...**

# La qualité des interactions crée l'intelligence collective et le développement

- selon la qualité et l'intensité des échanges,
- les règles définissant les relations sont déterminantes.



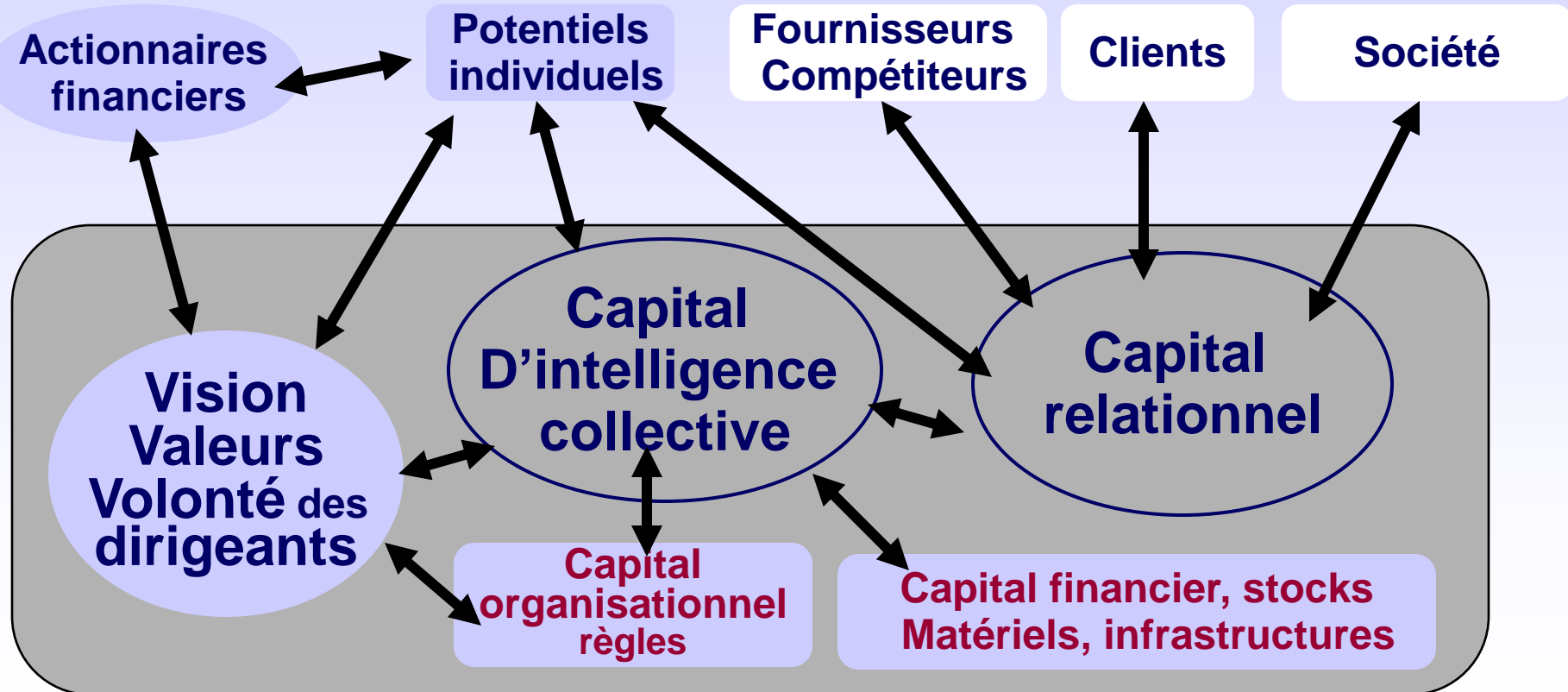
Agissons-nous en révélateurs et orchestrateurs des talents du territoire?

favorisons-nous une culture de synergies à tous niveaux?

# Notre capital se construit et se détruit à chaque instant (méthode V3, Futuribles)

*Personnel, fournisseurs et clients ne sont pas la propriété de l'entreprise. Son capital est construit sur un système dynamique de relations, il est constitué de flux et non de stocks*

Le catalyseur des ressources : vision, valeurs, volonté des dirigeants



# Salariés, clients, mêmes attentes: épanouissement individuel, reconnaissance, lien social

Étude « Valeurs » 1981, 1990, 1999, 2008

qu' est ce qu' un bon travail?

	1981	1990	1999	2008
• On gagne bien sa vie	53	54	68	60%
• bonne ambiance de travail	50	53	65	61%
• ce que l' on fait est intéressant	53	59	66	56%
• impression de réussir quelque chose	30	42	50	42%
• bien employer ses capacités	32	43	50	34%
• on a des responsabilités	38	53	49	45%
• on a de l' initiative	31	38	43	30%
• rencontrer des gens	33	39	44	40%
• <u>Un travail utile pour la société</u>	24	28	30	28%

# Le travail créateur de valeur a changé

**1-Savoir faire**

**Changements continus**

**S'informer  
Décrypter  
Se former  
en continu**

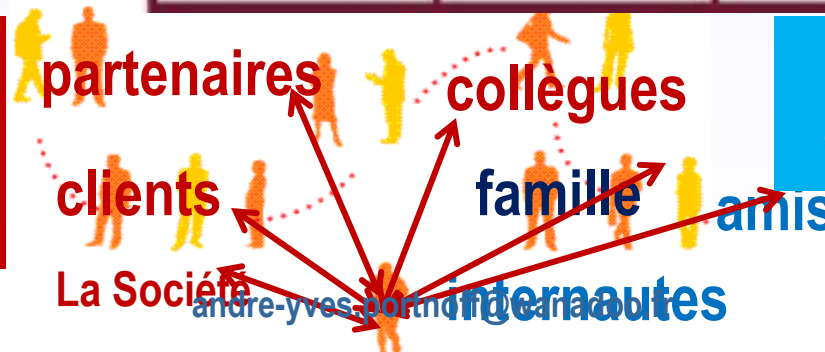
**2-Vouloir faire**

	Produits ou services de l'entreprise	Travail dans l'entreprise
Détracteurs	49 %	43 %
Neutres	24 %	29 %
Promoteurs	27 %	27 %

**Forrester  
2010, USA,  
Canada, G-B,  
France,  
Allemagne  
*Futuribles,  
mars 2011***

**3-Construire du lien**

**Le lien ne se commande pas**



**La compétence ne se réduit pas au diplôme**

# la valeur créée dépend de l'interaction offre-demande et de l'interaction savoir-vouloir

## Livre



### Auteur potentiel

#### Savoir-faire

Savoir:  
convaincre collaborer...

#### Vouloir-faire

Désirs  
passions, valeurs,  
volonté

Rémunération de  
l'offre : Plaisir, profit  
pour l'auteur

### Lecteur potentiel

#### Savoir-faire

Savoir lire  
Connaître la langue  
comprendre le contenu

#### Vouloir-faire

Désir de connaître,  
Consacrer du temps, Avoir un  
projet

Rémunération du  
client: Plaisir, profit  
pour le lecteur

Construction du lien

**Transaction**  
**effective que si**  
**Communication**  
**Confiance**  
**Émotion**





# Investir dans les hommes : très rentable!

## Costco face au Sam's Club (groupe Wal Mart)

- CA 70 G\$ 2009. 2010 en progression. Mai 2011 +16%/2010

### Costco versus Sam's Club

Salaires horaires moyens	+38%
Coût annuel santé/employé	+ 62%
Coût annuel retraite/employé	+78%
Salaires/ventes	- 70%
Ventes par m <sup>2</sup>	+54%
Profit par employé	+ 24%

« Ce n'est pas de l'altruisme, c'est de la bonne gestion »  
Jim Sinegal



« Wall Street veut faire de l'argent entre aujourd'hui et mardi prochain... Mon ambition est bâtir quelque chose qui existera dans 50 ans »

Jim Sinedal, fondateur, 75 ans

# Compétitivité et emploi passent par le recul du management taylorien

## Investir dans les hommes est rentable à long terme pour le capital

- performance boursière des "*100 Best Companies to Work For in America*" (Fortune):
- période 1984-2009 :
  - + 2 à 3 % en moyenne chaque année et au dessus des prévisions des analystes
  - Alex Edmans, professeur à la Wharton School

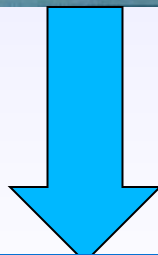
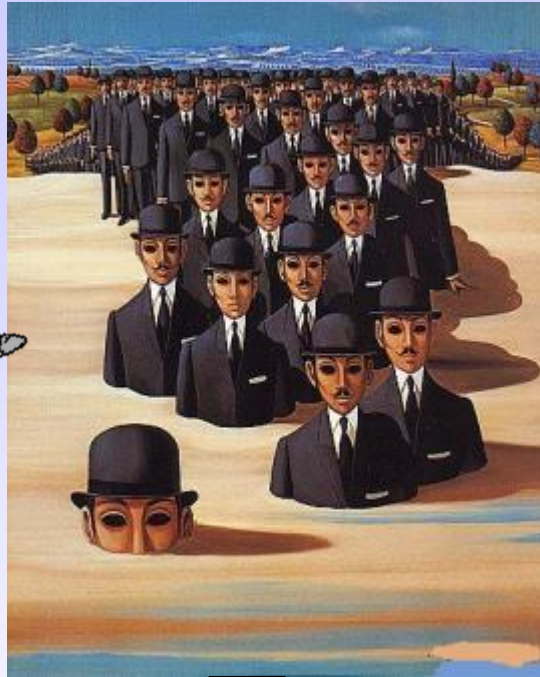
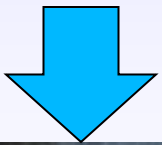
<http://ssrn.com/abstract=985735>

**Soutenons en priorité les entreprises respectueuses de l'Homme**

# Oser se poser 6 questions prospectives pour anticiper

- **Questions**
- **1. Quels leviers de notre succès passé risquent nous mettre en déclin?**
- **2 Dressons le portrait robot de notre assassin potentiel (il ne nous ressemble pas)**
- **3. Avec notre savoir-faire, quel nouveau service puis-je proposer?**
- **4 Comment construire plus de synergies internes pour créer plus de valeur avec moins d'investissements et de risques?**
- **–Synergies entre :**
  - **Habitants-citoyens-administrations-élus-entreprises-associations...**
- **5. Quelles connaissances et attitudes nouvelles sont-elles nécessaires pour garder nos ressources ?**
- **6. Comment construire plus de synergies externes pour créer plus de valeur avec moins d'investissements et de risques?**
- **– Pouvons-nous produire plus de valeur avec nos partenaires extérieurs, pour renforcer nos connaissances, savoir-faire, attractivité, les amener à devenir nos prescripteurs, nos propagandistes ?**
- **- quels partenaires actuels importants risquent de nous manquer demain?**
- **- De quel(s) partenaire(s) avons-nous besoin pour aller plus vite plus loin?**

# Moutons ou mutants?



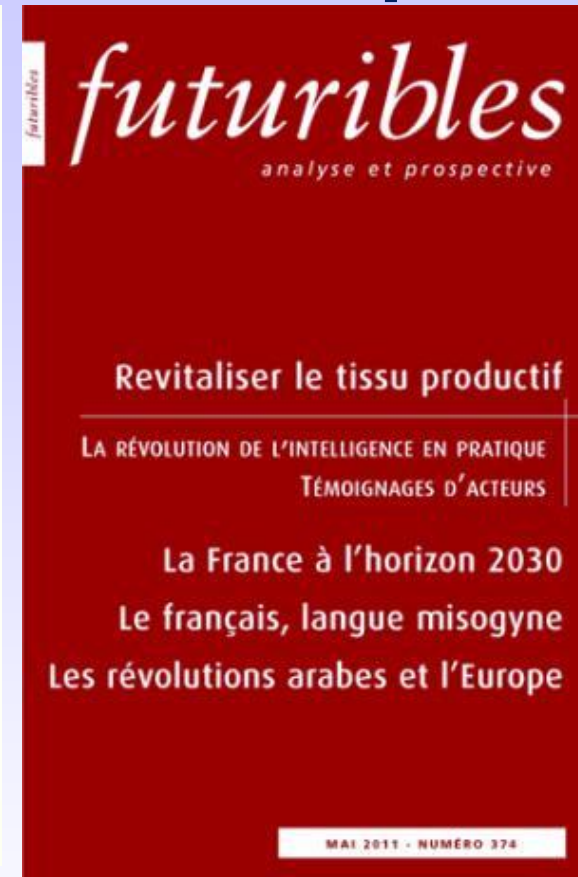
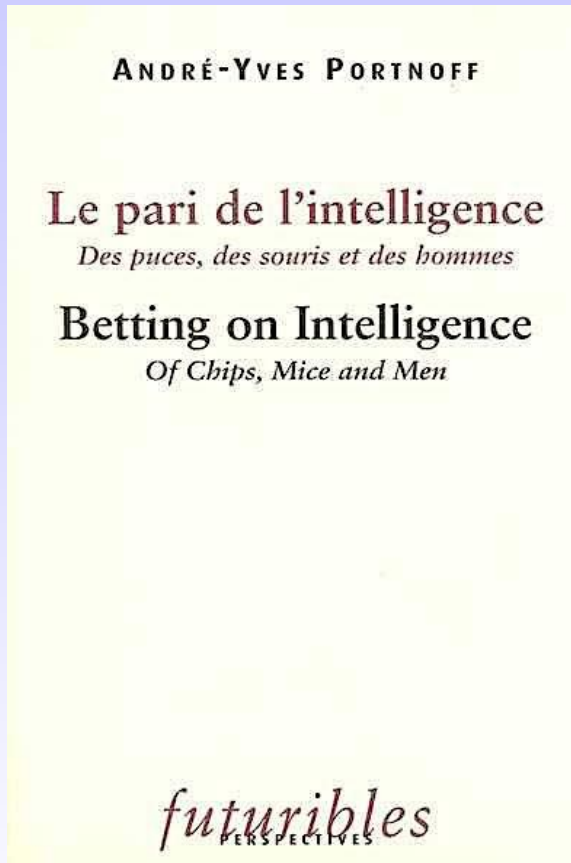
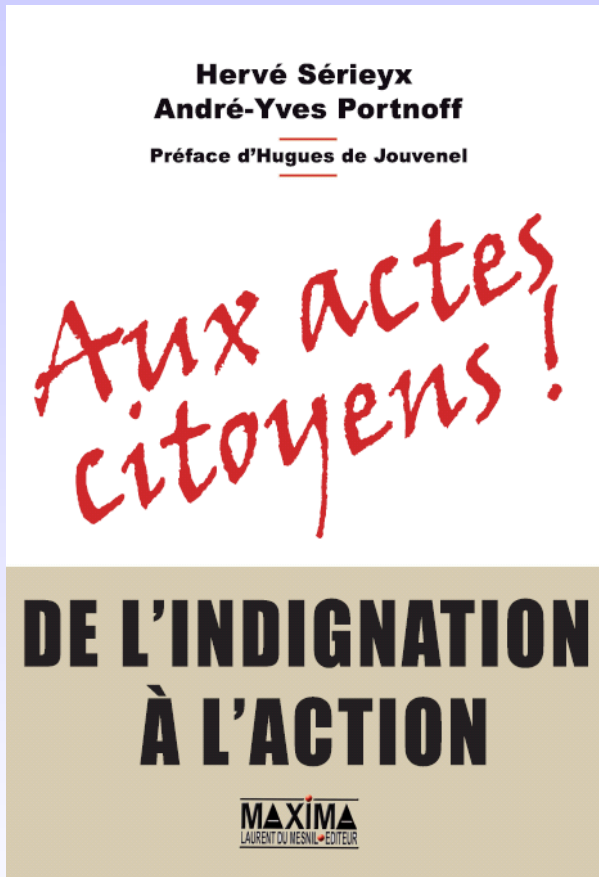
**De crise  
en crise**

**ou**

**Une nouvelle  
Renaissance**



# Pour en savoir plus



<http://www.maxima.fr/index.php?page=search&catégorie=titre&ordre=ASC>

Futuribles N° 372, mars 2011, les entreprises au défi de l'ubiquité. [http://www.futuribles-revue.com/index.php?option=com\\_toc&url=/articles/futur/abs/2011/03/contents/contents.html](http://www.futuribles-revue.com/index.php?option=com_toc&url=/articles/futur/abs/2011/03/contents/contents.html)

Futuribles N° mai 2011, "Revitaliser le tissu productif, la Révolution de l'intelligence en pratique": [http://www.futuribles-revue.com/index.php?option=com\\_toc&url=/articles/futur/abs/2011/05/contents/contents.html](http://www.futuribles-revue.com/index.php?option=com_toc&url=/articles/futur/abs/2011/05/contents/contents.html)

<http://www.futuribles.com/pdf/Pari.pdf>

Editions Maxima Laurent du Mesnil. <http://www.maxima.fr/index.php?page=fiche&id=430>

TIC et tourisme culturel : <http://www.atout-france.fr/publication/visite-culturelle-tic>