

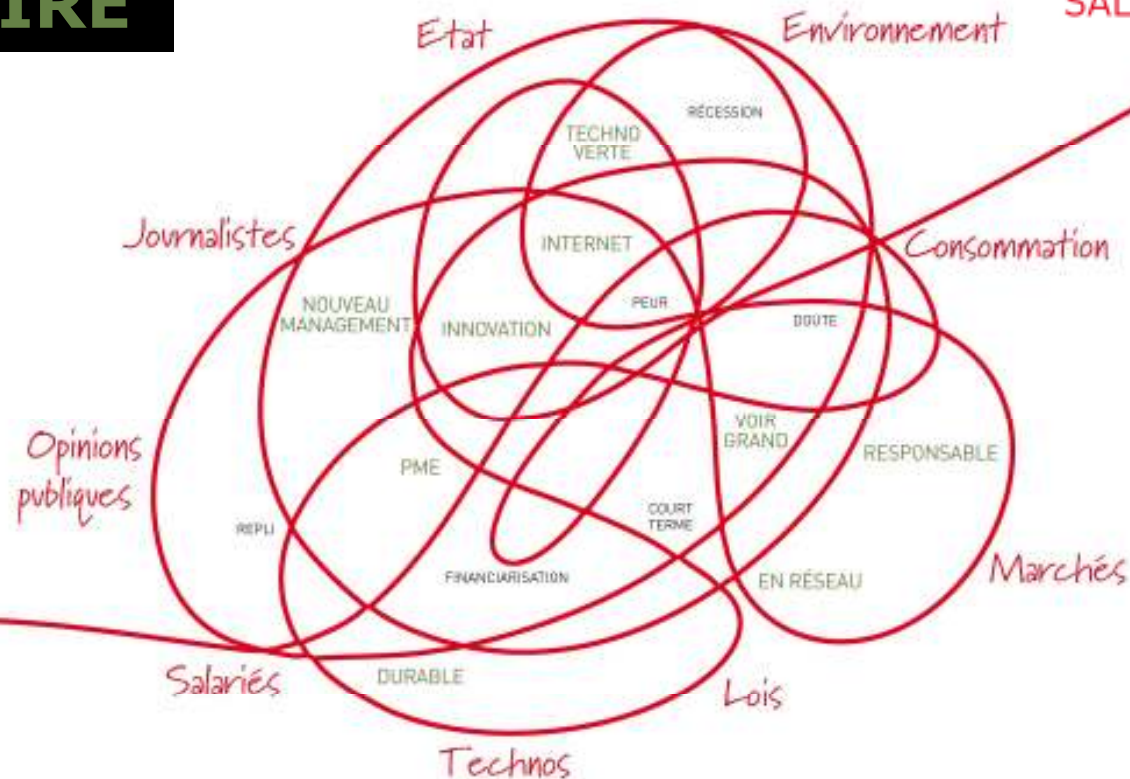
ENTRE LA RÉSIGNATION ET LA RADICALISATION, IL Y A L'IMAGINATION...

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE STATUTAIRE

RÉSISTER  
RE IMAGINER  
RE POSITIONNER  
RÉAGIR

CONFIANCE ET RENAISSANCE

**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
SALLE DU PONANT À PACÉ



D'UNE ASSEMBLÉE À L' AUTRE... SUIVEZ LE FIL ROUGE

Confiance et Renaissance  
Union des entreprises  
pour l'Ille-et-Vilaine

Rennes, 14 décembre 2009

# Du capital financier à l'intelligence collective

La Renaissance,  
si nous la voulons !

**André-Yves PORTNOFF**

*Directeur de recherches associé,*



*Professeur associé à la  
Haute Ecole de Gestion, Fribourg*

[andre-yves.portnoff@laposte.net](mailto:andre-yves.portnoff@laposte.net)



# Choisir entre :

- La bataille de la productivité à court terme
- **Concurrencer les plus pauvres en abaissant nos revenus et notre qualité de vie**
- Réduire les salaires et les salariés

- Jouer la compétitivité, se différencier par l'innovation
- **Proposer plus de valeur grâce à plus de créativité et de compréhension du client**
- Recherche, formation, innovation, long terme

# Relancer l'innovation, une réponse nécessaire à la crise financière

## On peut ramener l'emploi productif en Europe si...

**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
**SALLE DU PONANT À PACÉ**

[andre-yves.portnoff@wanadoo.fr](mailto:andre-yves.portnoff@wanadoo.fr)

...si on innove assez pour produire de façon rentable en Europe même des pinces à linge, des cintres et du linge de table!



Des PME familiales donnent l'exemple:

• **LA GUELLE**, 35 salariés, depuis 1946

Entreprise familiale à Cosne d'Allier

Injection bi-matière, partenariat avec designers



• **Garnier-Thiébaud**, 220 salariés, entreprise familiale créée en 1870 à Gérardmer

Productique + créativité + partenariats

« *Seule entreprise française à garder son outil de production dans les Vosges et à conserver la maîtrise totale de sa production* »

**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
SALLE DU PONANT À PACÉ

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr



# Notre problème majeur :

**Aux USA comme en Europe les PME créent l'emploi, les grands groupes le réduisent**

- **USA: un tissu rajeuni par la croissance de PME innovantes,**
  - 1983-2003: 7 fois plus de PME devenues leaders mondiaux qu'en Europe
- **100 premiers groupes**
  - 60% créés après 1976

- **Le tissu européen ne se renouvelle p**
  - Les PME innovantes stagnent vers 500 salariés
  - Niches ou absorptions stérilisantes
- **100 premiers français**
  - 10% créés après 1976

# La puissance US bâtie par des PME innovantes devenues des géants mondiaux

création	société	Effectifs 2008-09
1975	Microsoft	95 000
1976	Apple	35 000
1984	Dell	89 000
1984	Cisco	65 000
1995	eBay	15 500
1995	Amazon.com	17 000
1998	Google	20 000

**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
SALLE DU PONANT À PACÉ

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

# Europe: on aime les PME... restant naines

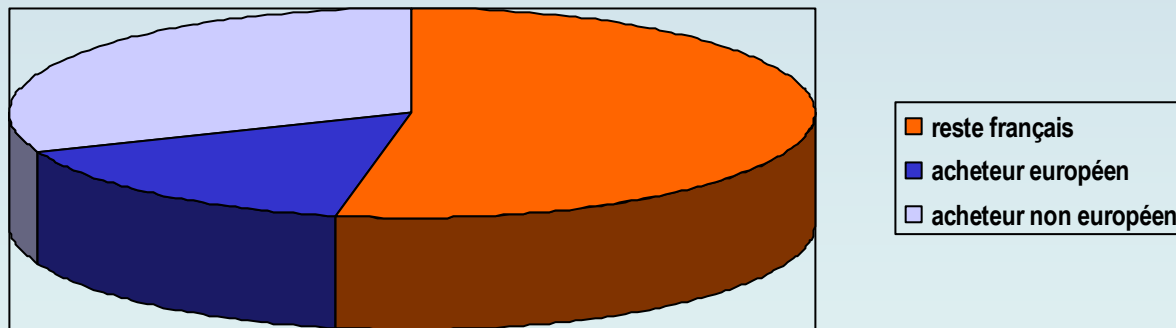
- **Les PME bloquées dans leur croissance**
  - Hostilité des grands groupes en France
  - Rejet par les services d'achat publics et privés
  - **Pas de SBA** (% des marchés publics réservé aux PME)
  - Nous finançons l'innovation américaine

	250 à 1000 salariés	Business angels	Croissance en 7 ans
<b>France</b>	<b>4000</b>	<b>3500</b>	<b>X 5</b>
<b>Grande-Bretagne</b>	<b>8000</b>	<b>50 000</b>	<b>X 40</b>
<b>Allemagne</b>	<b>10000</b>		
<b>USA</b>		<b>500 000</b>	<b>X 60</b>



# A qui profite la créativité européenne?

- **141 start-up françaises en TIC créées entre 1998 et 2001** (Jean Redis, IFREGE, Bordeaux IV)
- **5 ans après création:**
  - 25 à 60 emplois créés/entreprise >> moyenne PME
  - Mortalité 11% << moyenne jeunes entreprises
  - 47% rachetée par entreprises non françaises
    - **Dont 31% par non UE: USA, Inde, Chine, etc...**



**Le contribuable français finance la concurrence**

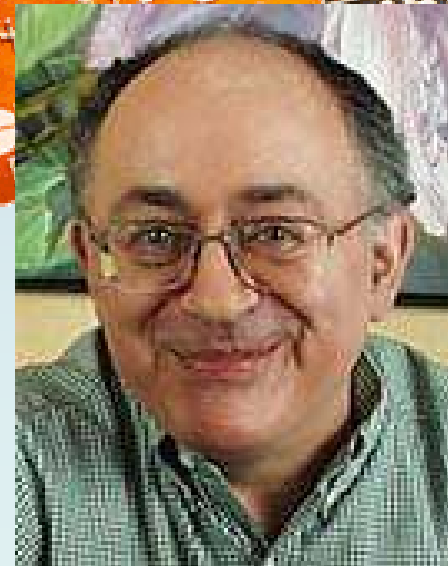
# Le contre-sens français

- **Confusion constante entre recherche et innovation**
  - la recherche technologique seul critère d'identification des PME innovantes
  - Et l'innovation non technique?
- **Concentration des moyens sur les grands groupes et sur l'amont:**
  - Le Crédit Impôt-Recherche favorise de grands groupes qui innovent moins et négligent les secteurs de demain
    - « financiarisation » des procédures d'aides en France
- **Marchés publics:**
  - Toujours pas de discrimination positive pour les PME
    - Depuis 56 ans les PME américaines profitent du SBA: 22% des marchés fédéraux leurs sont réservés.
    - Un outil puissant et sain d'aide à la croissance des start-up, ne coutant rien aux contribuables, mais bloqué à Bruxelles.

# *L'innovation n'est pas la recherche!*

**On peut apporter l'idée créatrice sans être chercheur ou ingénieur**

- 1973, 9 ans avant l'IBM-PC, le Micral, premier micro-ordinateur commercialisé au monde
- Créateurs: deux ingénieurs français, André Truong (1936-2005) et François Grenelle.
- 1982: le premier Compatible PC est un Micral. Refusé par Bull.
- 1974, carte à puce : Roland Moreno, journaliste



**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
**SALLE DU PONANT À PACÉ**

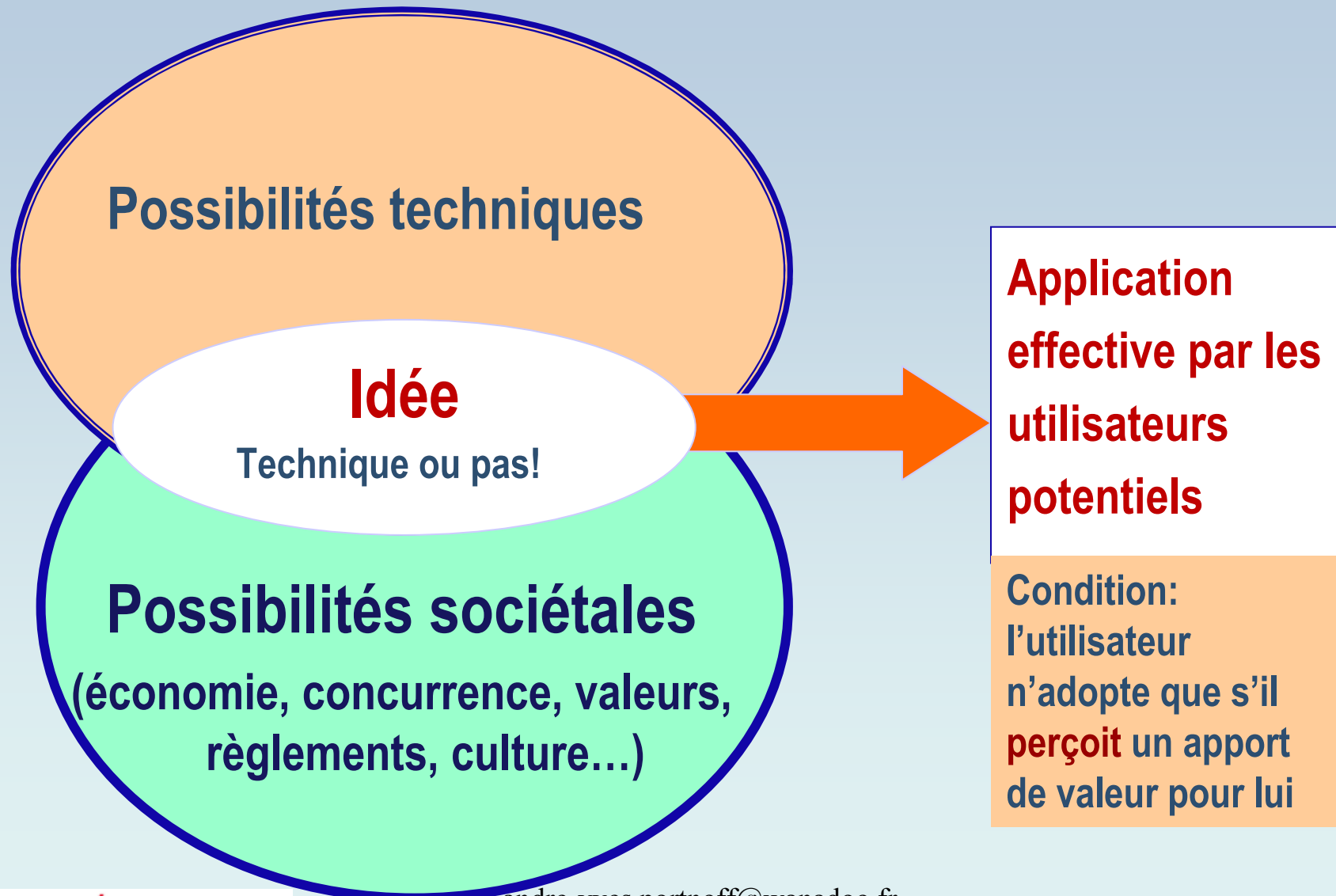
[andre-yves.portnoff@wanadoo.fr](mailto:andre-yves.portnoff@wanadoo.fr)

# Europe, le constat

- **2008: Albert Fert et Peter Grünberg  
prix Nobel**
  - 1988: découverte de la magnétorésistance géante dans un laboratoire CNRS-Thomson
  - IBM un mois après chez Albert Fert
  - 1997: IBM applique aux têtes de lecture des disque durs des PC
  - Pourquoi pas Thomson?
- **Pas de liaison recherche publique-entreprises sans entrepreneurs innovants**
- **« On » se trompe de procès!**



# l'innovation réussie : convergence de possibilités techniques et sociétales



# Crise financière, moins de ressources ?

## Utilisons-les mieux!

- **L'erreur des macro-économistes est de raisonner sur le « combien »**
- **Le « comment » sont utilisés les ressources est déterminant**
- **Les acteurs de terrain, les entrepreneurs, ont une influence décisive par le choix**
  - du style de management des hommes
  - et des stratégies / clients, partenaires...

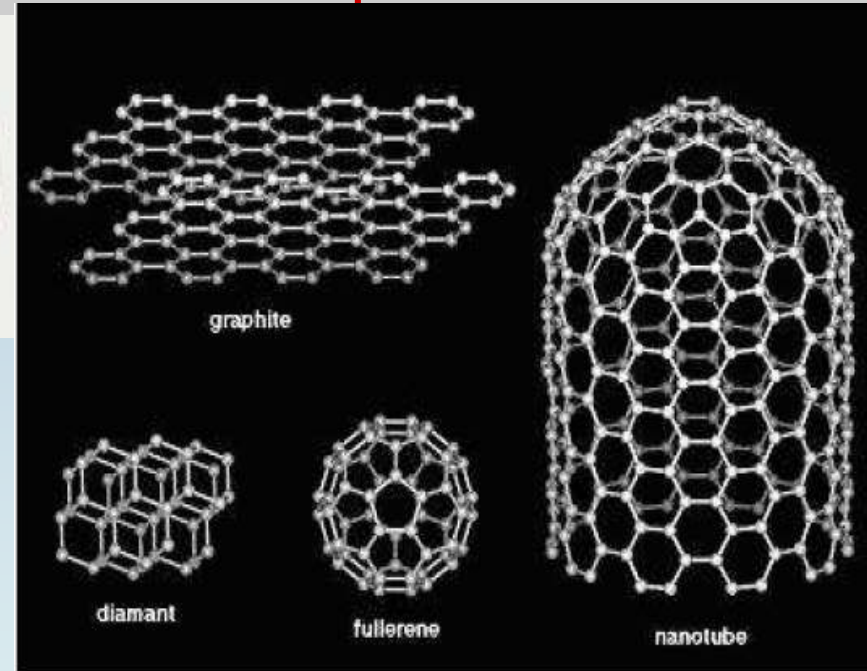


# Valeur : le « comment », organisation des interactions, prime sur le « combien » ou le « quoi »

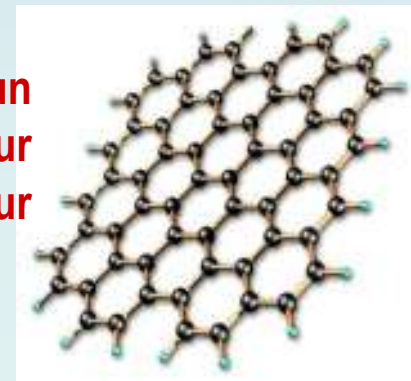
- Les mêmes atomes de carbone :
  - Charbon, graphite, diamant, nanotubes
- Seule leur organisation varie



Les nanotubes de C, selon leur disposition: isolants ou conducteurs exceptionnels



Graphène : monocouche (épaisse d'un seul atome de carbone), conducteur prometteur



# **Nous avons à portée de main les ressources nécessaires à notre Renaissance. Ne les gâchons pas (ou plus)**

- **L'argent et la technologie ne sont plus l'essentiel**
- **La ressource essentielle est immatérielle:**
  - **Créativité, désirs et volonté des partenaires internes et externes**
  - **Désirs et capacités des prospects et des autres parties prenantes,**
  - **Nos propres visions, valeurs, volonté et talents**

# la valeur dépend de savoirs et vouloirs

## Savoir

- Savoir faire
- collaborer, faire savoir

## Vouloir

Vouloir faire collaborer

## Pouvoir

- Moyens techniques, matériels,



## Savoir

- Références culturelles
- Savoir reconnaître

## Vouloir

Convivialité  
Goût

## Pouvoir

- Boire (santé, poids)  
payer



Communication

Confiance

Émotion

*Elle se construit par*

*la culture, le savoir, la volonté, la confiance et l'émotion*



**Innovation : management et marketing « émotionnels »**

**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
**SALLE DU PONANT À PACÉ**

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

**Attractivité pour le client:**  
**Nous croyons vendre de la technique.**  
**Le client nous achète**  
**du plaisir, notre écoute,**  
**Les techniques changent vite, définissons**  
**nos métiers par ce qui est stable: les**  
**attentes humaines.**



1923



1991



Des innovations  
successives pour  
répondre au même  
désir d'écouter de la  
musique où on veut  
quand on veut.

**La règle d'or du marketing intelligent:**  
**Imaginons que nous sommes notre client!**  
**Est-ce que nous achèterions les produits que nous lui proposons?**

**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
**SALLE DU PONANT À PACÉ**

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

# La partie du travail créatrice de valeur n'est plus physique mais:

- **Intellectuelle :**
  - Poser les problèmes
  - Imaginer des solutions,
  - Les appliquer.
- **Affective :** construire des liens
  - avec les clients pour vendre!
  - avec l'environnement
  - dans l'organisation
  - Avec des compétences complémentaires extérieures

**Capital  
immatériel**

**Intelligence  
collective**

**Personnalité  
et vie privée**

**Capital  
relationnel**

# La compétence

- ne se réduit pas au savoir
- ne se mesure plus au diplôme

- **Un hyper diplômé incompetent:**

- « vous vous plaignez de ce test douloureux, vous souffrirez beaucoup plus lors de votre opération du cœur! »
- On le garde car « très bon chirurgien » !

- **Un personnel de base très compétent:**

- « vous êtes inquiète après votre opération du cancer du sein, regardez-moi, je suis passée par là il y a trois ans, je vais bien et je travaille ici! Ayez confiance! »

- **Réévaluer la notion de compétence**
- **Valoriser la compétence et l'expérience de terrain**



# La rupture immatérielle

- **Le travail créateur de valeur**
  - créativité : poser et résoudre des problèmes
  - construction de relations humaines
    - pour bâtir une intelligence collective
    - pour commercer

l'efficacité: collective,  
collaboration

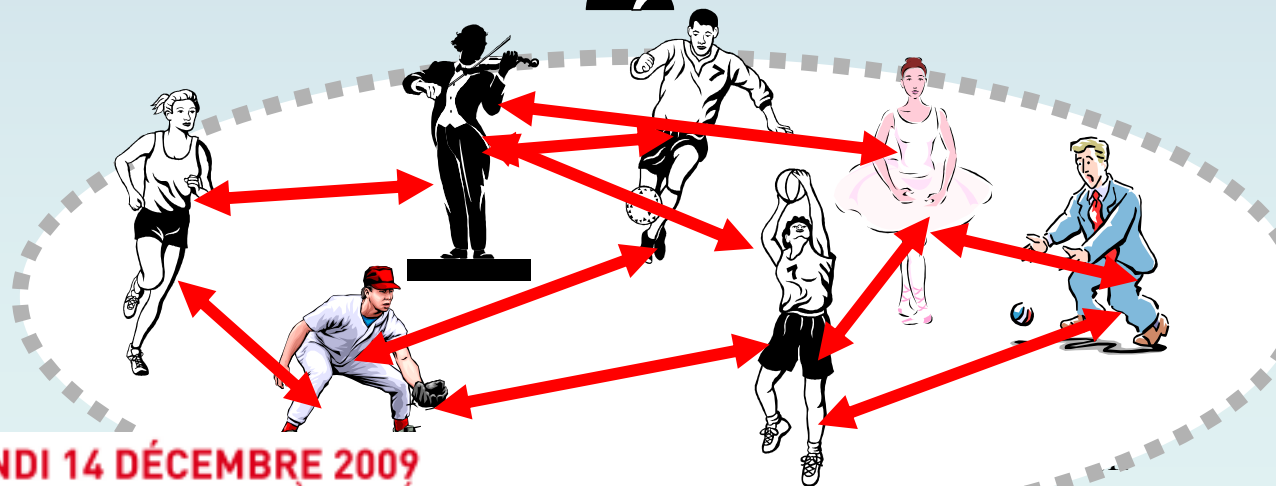
la créativité: liberté  
individuelle, différence

Le défi du management : conjuguer individualisme et efficacité globale collective

Récompenser à la fois : la performance individuelle  
+ la contribution à la performance des autres

# La qualité des interactions crée l'intelligence collective

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



Visions,  
valeurs,  
volontés et  
talents

Culture et  
Intelligence  
collective

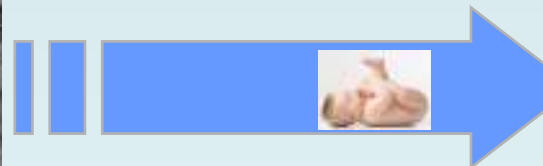
LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009  
SALLE DU PONANT À PACÉ

# *Création de synergie par un réseau:*

*Plus il y a de cloisons, moins il y a de créativité.  
La tolérance est une valeur créatrice de valeurs*



- **1 idée + 1 idée différente = des idées nouvelles**
- La créativité dépend de la diversité
- **La tolérance est une valeur qui crée de la valeur**
- La diversité est-elle suffisante à tous les niveaux et dans toutes les fonctions?

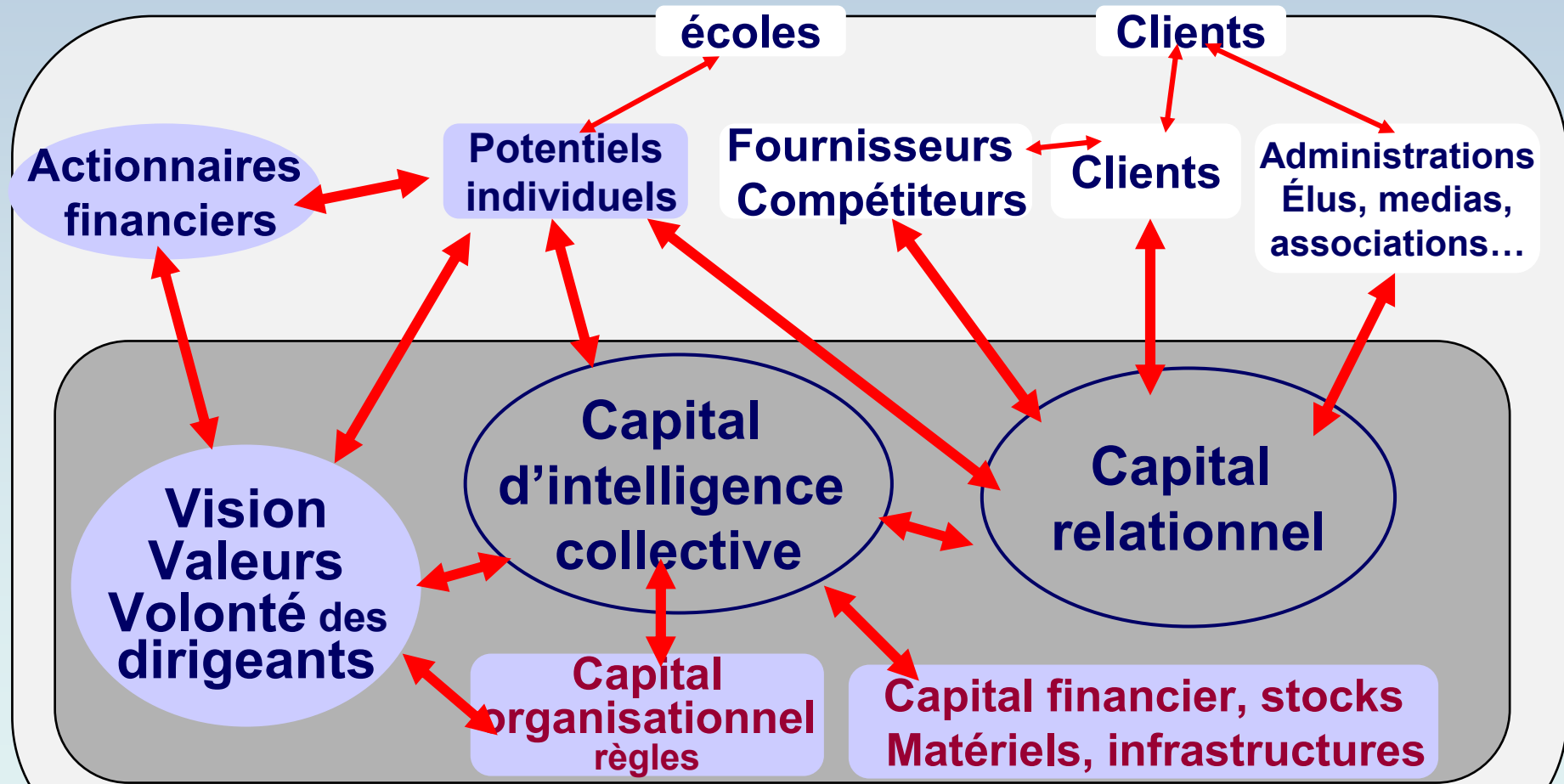


**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
**SALLE DU PONANT À PACÉ**

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

# V3: modèle dynamique de production de valeur par une organisation

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



# La pérennité de notre organisation

- **Une organisation n'est viable que si les principales parties prenantes**
  - Actionnaires, financiers...
  - Clients (actuels et de demain)
  - Fournisseurs, partenaires...
  - Personnels, talents à recruter,
  - Acteurs du territoire...
- **ont le *sentiment* qu'elle produit « suffisamment » de valeur pour elles**

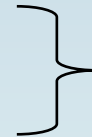
# Ayons l'obsession d'organiser des synergies pour produire ensemble plus de valeur

- **L'innovation majeure:**

- Une organisation et un style de management qui produisent plus de

- synergies internes

- **Entreprise-personnel:**
- **Entre départements**
- **Entre métiers**
- **Écosystème d'offres**



plus d'intelligence collective

Plus de cohérence donc de sécurité, de productivité du capital et des efforts

- synergies externes

- **De quel(s) partenaire(s) ai-je besoin pour aller plus vite plus loin?**
- **Partenaires et clients**
- **La société, les faiseurs d'opinion...**

Intelligence collective étendue



# Tenons compte du contexte humain et technique

- **Les hommes exigent de plus en plus :**
  - le respect de leur dignité et de leur libre arbitre
    - Comme citoyens, consommateurs, travailleurs...
    - Internet les renforce.
    - Problème français: relations conflictuelles dans les (grandes) organisations et méfiance générale
  - Des liens forts avec leurs proches
    - Aspirations éthiques, solidarité, responsabilité écologique, etc...

# Investir dans les hommes : très rentable!

## Un exemple américain: Costco et Sam's Club (groupe Wal Mart)

- 2 distributeurs concurrents directs
- C'est celui qui paye le mieux ses employés qui gagne le plus d'argent!
- Compétence et implication, plus efficaces que les économies sur le coût de la main d'oeuvre

### 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%



# La mobilisation de l'intelligence de terrain



- **Favi, fondateur de laiton de 550 salariés,**
  - une excellente forme financière depuis un quart de siècle
- **La recette de Jean-François Zobrist**
  - Il proclame que « l'homme est bon »
  - Il a supprimé tout contrôle taylorien : ni horloge pointeuse, ni cadences imposées
  - Il distribue une prime annuelle calculée sur les bénéfices, égale pour tous
- « grâce à nos ouvriers, nos prix baissent de 4% l'an depuis 25 ans »

[www.favi.com/accueil.php?msg=manag](http://www.favi.com/accueil.php?msg=manag)

**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
**SALLE DU PONANT À PACÉ**

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

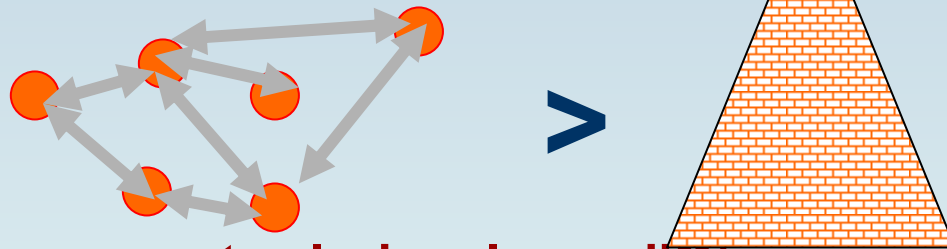
# **Innover (presque) sans investir :**

**Grandir par son capital relationnel :  
constituer des réseaux à valeur ajoutée,  
réseaux dynamiques gagnants-gagnants**

**La solution la plus rapide pour grandir dans un  
contexte difficile sans SBA européen**

# Internet: du pouvoir pour les petits

- **Les citoyens ne sont plus isolés face aux pouvoirs**
  - Citoyens face aux administrations et aux politiques
  - Consommateurs
  - Employés
- **Les petites entreprises en réseau plus agiles et créatives que de grosses entreprises hiérarchiques et compartimentées**
- **Les petites régions peuvent valoriser leurs différences dans le monde**
  - La géographie compte moins
  - Accès aux compétences du monde entier
  - Accès aux marchés du monde entier



# 5 questions pour anticiper

1. **Quels leviers de mon succès passé risquent de me tuer?**
2. **Quel est le portrait robot de mon assassin potentiel?**
3. **Avec mon savoir-faire actuel, quel nouveau service puis-je proposer?**
4. **Quelles connaissances, postures, culture sont nécessaires pour garder ma relation client?**
5. **Comment construire plus de synergies**  
**- internes et externes**



# Le défi de la Renaissance

Innover malgré et à cause  
de la crise financière



*Magritte*

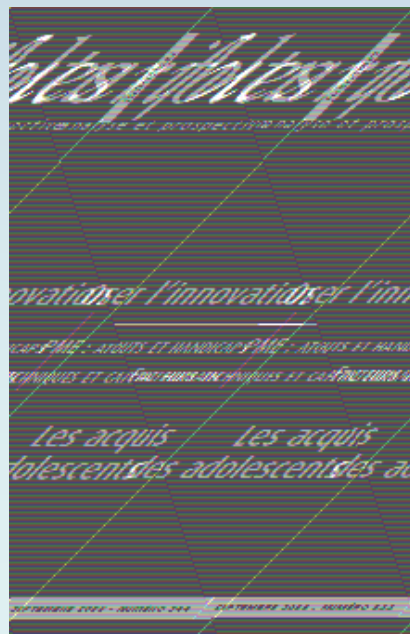
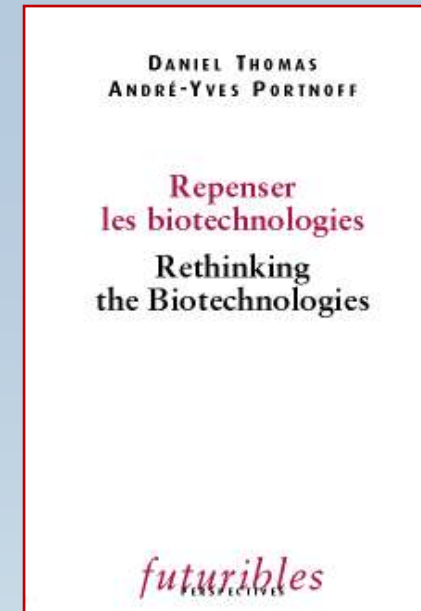
**LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009**  
**SALLE DU PONANT À PACÉ**

[andre-yves.portnoff@wanadoo.fr](mailto:andre-yves.portnoff@wanadoo.fr)

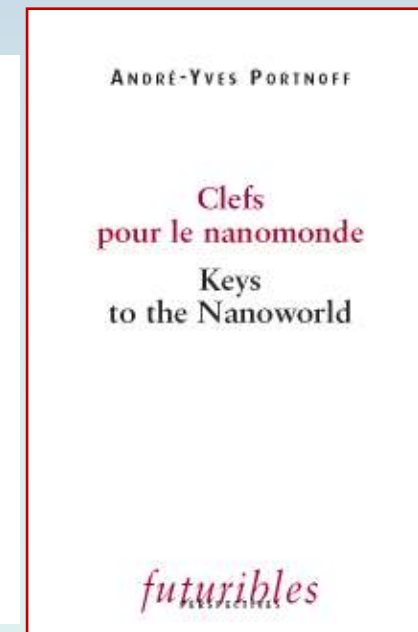
## Pour aller plus loin:

Bertrand Hervieu, Hugues de  
Jouvenel,

Prospective de la recherche,  
*agriculture, alimentation,  
environnement*



- ❑ Hugues de Jouvenel, Invitation à la prospective, *An Invitation to Foresight*, col. Perspectives bi-lingue, Ed. Futuribles. 2005
- ❑ Bertrand Hervieu, Hugues de Jouvenel, Prospective de la recherche, *agriculture, alimentation, environnement*, Ed. Futuribles. 2005
- ❑ *Consommer, produire et distribuer en 2010*, avec Xavier Dalloz et Olivier Gérardon de Vera, Gencod, novembre 2000, librement téléchargeable sur : [www.dalloz.com](http://www.dalloz.com)
- ❑ Guide PMI-TIC, X Dalloz- A-Y Portnoff, éd. Medef 2006, en téléchargement libre: [www.medef.fr/main/core.php?pag\\_id=101592](http://www.medef.fr/main/core.php?pag_id=101592)
- ❑ Sentiers d'innovation / *Pathways to innovation*, A-Y Portnoff, Ed. Futuribles. 2003.
- ❑ Le Pari de l'intelligence / *Betting on Intelligence*, A-Y Portnoff, Ed. Futuribles. 2004.
- ❑ *Repenser les biotechnologies/Rethinking the Biotechnologies*, Daniel Thomas et A-Y Portnoff, col., Ed. Futuribles. 2007
- ❑ *Clefs pour le nanomonde* A-Y Portnoff, Ed. Futuribles. 2008
- ❑ <http://www.futuribles.com/publications.html#6>
- ❑ Dossier innovation, *Futuribles*, septembre 2009



andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

LUNDI 14 DÉCEMBRE 2009  
SALLE DU PONANT À PACÉ