PAYS DE SAVERNE PLAINE ET PLATEAU

Saverne, 21 octobre 2016

L'écosystème à chaleur ajoutée

Agir en réseau exalte l'intelligence collective

Conseiller scientifique de

GROUPE futuribles

L'anticipation au service de l'action

Professeur associé à Haute Ecole de Gestion, Fribourg

Territoires: les atouts matériels ne suffisent pas

Constat: des écarts de développement non reliés aux atouts naturels.

« toutes les régions frontalières de France sans exception sont partout dominées par les régions étrangères voisines »

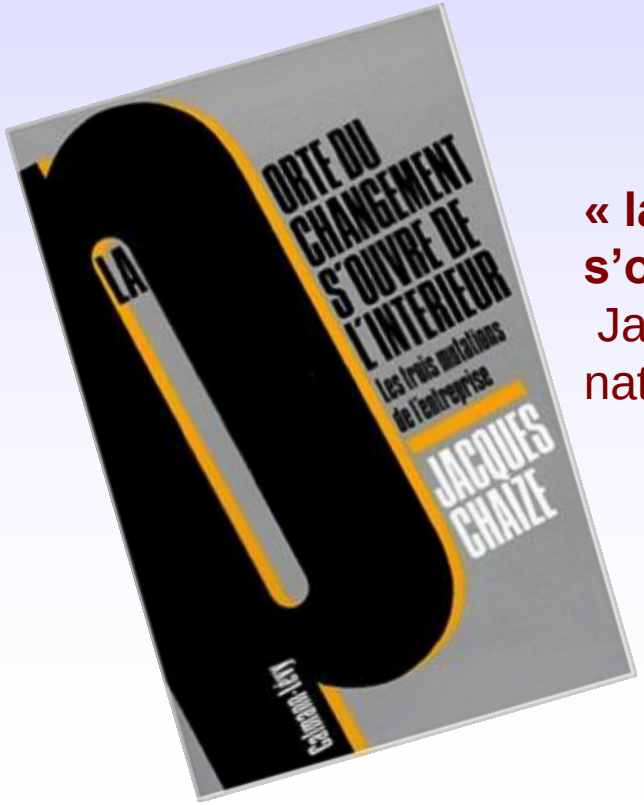
Adrien Zeller, Président du Conseil régional d'Alsace, *Le Monde,* 7 octobre 2005.

Perpignan

Barcelone

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Le développement d'un territoire dépend plus de la volonté et de la culture de ses citoyens que des mégatendances mondiales



« la porte du changement s'ouvre de l'intérieur » 1994
Jacques Chaize, Président national du CJD, 1988-1990.

Aux actes, citoyens!

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Deux options: selon vision et valeurs

- **Le profit immédiat**
  - L'entreprise est un bien financier
  - On l'achète, vend, morcèle, détruit pour maximiser le profit à court terme
- **La construction de l'avenir**
  - L'entreprise est un groupe d'hommes qui créent de la valeur pour eux et la Société.
    - **Jean Mersch, CJD-1938** « l'argent pour [le jeune patron] n'est plus un but mais un moyen. La production ne tire sa valeur que du bien-être qu'elle apporte à la société » et chacun doit avoir sa part de « la réussite, fruit de la collaboration de tous. »
    - **Silvère Seurat** « il n'est d'entreprise que d'hommes » . L'entreprise est « un système complexe dont tous les éléments bougent ensemble »

Le FT engagé contre le capitalisme fou

Depuis l'éditorial du 27 XII 2011, une série d'articles à la recherche d'un capitalisme viable à moyen-long terme et créant moins d'inégalités

Editorial

FINANCIAL TIMES

Home World Companies Markets

Columnists ▾ Analysis Opinion The A-List Editorial Blogs ▾ Letters

December 27, 2011 8:08 pm

Capitalism is dead; long live capitalism

The market economy is the most successful mechanism for creating prosperity humanity knows. Allied to modern science, it has done more than transform the world economy; it has transformed the world. For the first time in history, the world's principal states rely on the market economy to develop their economies. Almost as important, they rely on a global market economy. Contemporary states are destined to co-operate with one another if they are to prosper.

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Comment créer de la valeur?

- **Dans le contexte local et mondial des prochaines années**
  - Un monde de plus en plus interconnecté
    - interdépendances
  - Des progrès techniques rapides
  - Des contraintes sur les ressources
  - Beaucoup de souffrances
  - Une perte de confiance depuis 2 décennies
  - Des aspirations au libre-arbitre
    - Des citoyens-consommateurs en réseaux
  - Des menaces de pouvoirs monopolistiques

Gérer de la complexité

Gérer le changement

Gérer autrement

Un système complexe ?

Le Dôme de Florence

1418-1434

Brunelleschi

la plus grande coupole construite sans cintres ni échafaudages

Une structure autoportante grâce à l'organisation en arrête de poisson.

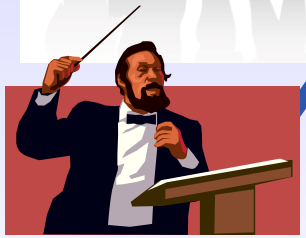
Le système global a des propriétés émergentes différentes de celles des composants, déterminées par la nature et la qualité des interactions entre composants.

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

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…

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Toute valeur est immatérielle
➔ subjective

.

Le client nous achète une fonction = l'espoir du plaisir, ➔notre empathie

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

L'industrie ne vend des produits que si elle rencontre un client pensant en retirer des services suffisants

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Valeur client:

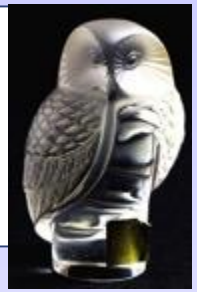
Nous croyons vendre de la technique.
Le client nous achète
du plaisir, notre écoute,
Savons-nous ce qu'il nous achète vraiment?
Quelles sont ses attentes latentes?
Si le contexte change (= mutation numérique) ➔risque de désintermédiation des acteurs centrés sur leur technique et non leur client

Ce qui a changé : la Révolution de l'immatériel

DISCERNEMENT

Jamais autant de puissance

Intelligence des usages ou suicide collectif



Problèmes jamais aussi complexes Jamais autant de connaissances

Autarcie impossible, Partenariats : intelligence des autres indispensable
Convaincre et motiver

RELIER

Concurrences Changements et imprévus

Écoute et créativité = innovation ou danger d'élimination

LIBERTÉ
TOLERANCE

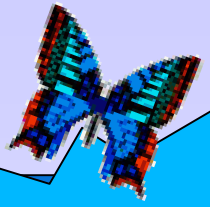
andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Le travail créateur de valeur a changé

1-Savoir faire

2-Vouloir faire

3-Construire du lien

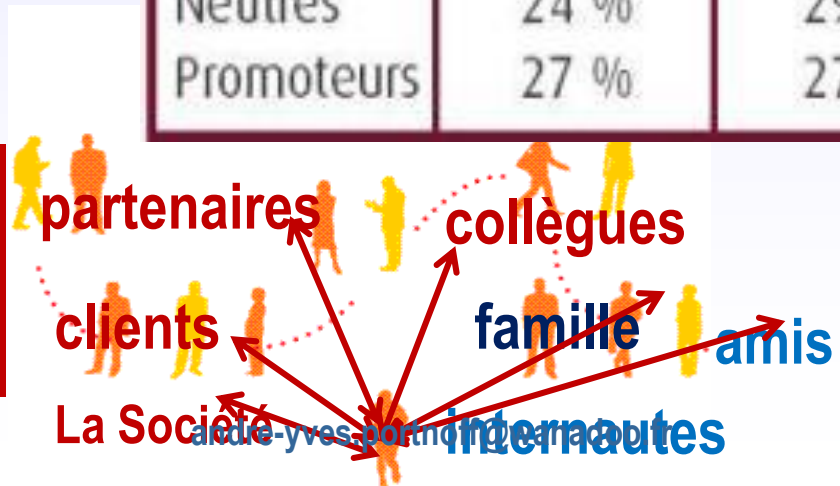


Changements continus

S'informer
Décrypter
Se former en continu

	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



Le lien ne se commande pas

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

Management par le sens : convaincre, motiver

Compétence d'abord humaine puis technique : pédagogie et empathie

Auteur potentiel

Livre

Lecteur potentiel

Savoir-faire

Savoir,
convaincre
collaborer…

Vouloir-faire

Désirs
passions, valeurs,
volonté

Construction du lien

Transaction
effective que si
Communication
Confiance
Émotion

Savoir-faire

Savoir lire
Connaître la langue
Comprendre le contenu

Vouloir-faire

Désir de connaître,
Consacrer du temps,
Avoir un projet

Cf. Antonio Damasio
https://fr.wikipedia.org/wiki/António_Damásio

la « valeur » d'une innovation dépend des valeurs du contexte socio-culturel

Offre innovante → **exploitation**

Anesthésie péridurale

1920, Fidel Pagés

1931 AM Dogliotti

→ En 2000, % des accouchées

Italie 3,7%

France: 48%

USA: 60%

Pays scandinaves : 85 à 90%.

Données : www.iss.it

« Ces différences sont dues a des attitudes culturelles, parce qu'en Italie on donne a la douleur de l'accouchement une connotation passionnelle et on tend à en sous-évaluer les effets. »

Docteur Ida Salvo, l'Hôpital Buzzi de Milan

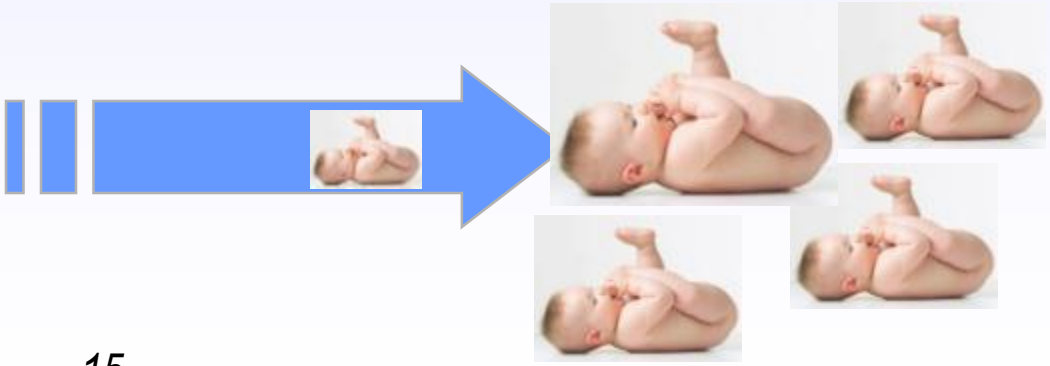
andre-yves.portnoff@lapos

toute valeur est créée par des synergies

Plus il y a de cloisons, moins il y a de créativité.

Lalique

- 1 idée + 1 idée différente ➔ des idées nouvelles
- La créativité nécessite la diversité
- Les interactions pertinentes
  - impliquent des différences
  - donc de la tolérance
- La tolérance est une valeur qui crée de la valeur



yves.porthon@wana

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

Efficacité: collective ➔ collaboration

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

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Ce qui ne changera pas : la vitesse du relais compte plus que celle de chaque coureur!

L'équipe où l'on joue solo perd

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

La rupture immatérielle

- **3 temps de travail (secteur privé et public)**
  - Présence, lieu et horaires légaux,
  - Disponibilité en ligne n'importe où,
  - Créativité n'importe quand, n'importe où,

➔le travail envahit la vie privée

➔le travail doit avoir du sens pour chacun

- La finalité de l'entreprise durable ne peut être seulement économique➔ elle doit être aussi éthique pour donner du sens au temps de vie consacré par chacun

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

la viabilité des organisations humaines : une construction dynamique

- **Viable seulement si chacune des principales parties prenantes estime qu'elle reçoit suffisamment de valeur ajoutée!**

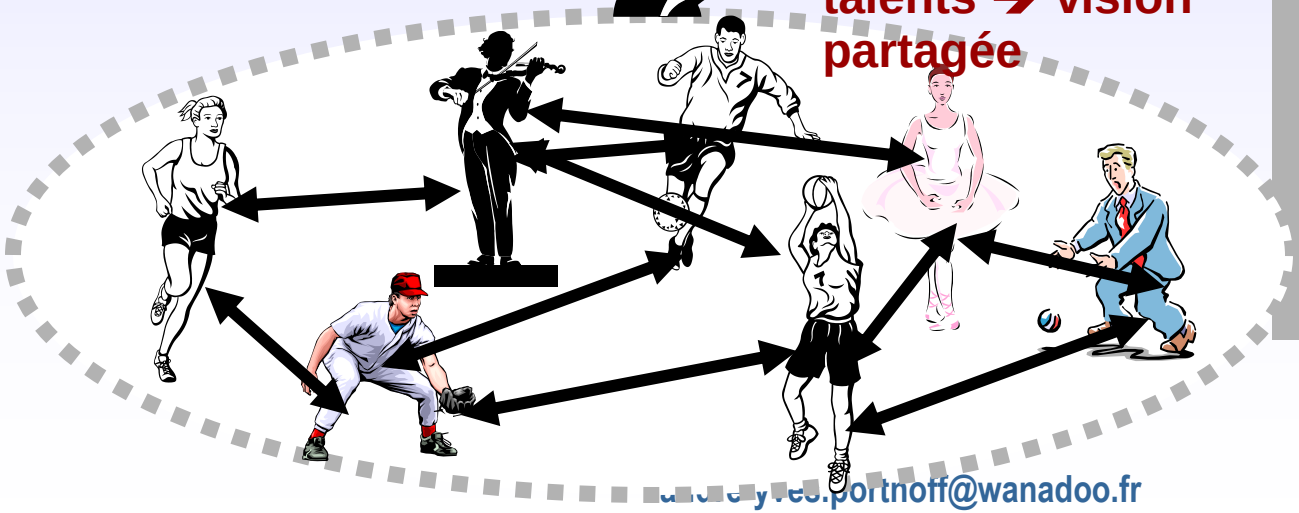
La compétitivité dépend de l'engagement du personnel
➔ Les innovations améliorant le bien-être au travail créent de la valeur renforçant l'attractivité client

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

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.

Activateur, orchestrateur des talents ➔ vision partagée



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

favorisons-nous une culture de synergies à tous niveaux?

jean-yves.portnoff@wanadoo.fr

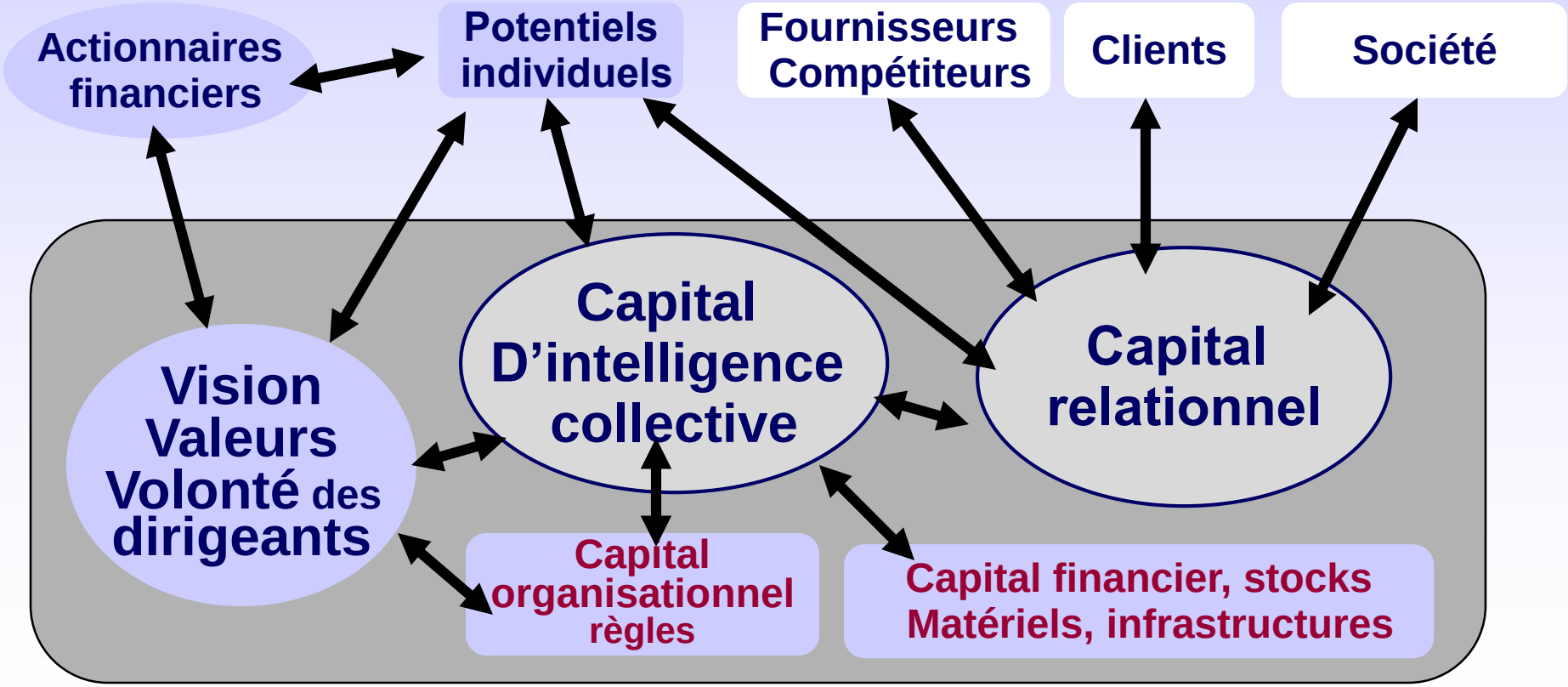
Notre capital se construit et se détruit à chaque instant

(méthode V3, A-Y Portnoff Futuribles https://www.futuribles.com/fr/groupes/methode-v3/ https://www.futuribles.com/fr/groupes/methode-v3/document/le-capital-reel-des-organisations-la-methode-vip-i/)

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



andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Valeur de l'organisation aujourd'hui et demain

Méthode V3 d'évaluation rapide par l'immatériel, Futuribles-A-Y Portnoff-JL Joyeux (détail complet sur simple demande)

12 capacités clés

*renseignés par une batterie d'**indicateurs** pondérés selon leur influence*

Comment les préserver et les développer?

Attractivité actuelle

Positive ou négative

pour

- Actionnaires-financiers
- Clients
- Personnels, candidats
- Fournisseurs, compétiteurs
- Territoires, société

Pérennité

par

- *Stratégie claire et partagée*
- *Perméabilité à l'extérieur*
- *Facilité d'adaptation*
- *Renouvellement des compétences*
- *Qualité des synergies internes*
- *Niveau d'indépendance*
- *Gestion des risques*

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Capital d'un territoire

Valeurs, visions et volonté des « élites » et des citoyens

Monde
Bruxelles
Paris
Strasbourg

Citoyens, entreprises, administrations des autres territoires

Responsables
politiques, économiques, sociaux, associatifs, culturels

Vision, Volonté, Valeurs

citoyens
école
entreprises
Intelligence collective =
résultat des interactions
Administration(s)
Institutions,
syndicats,
associations

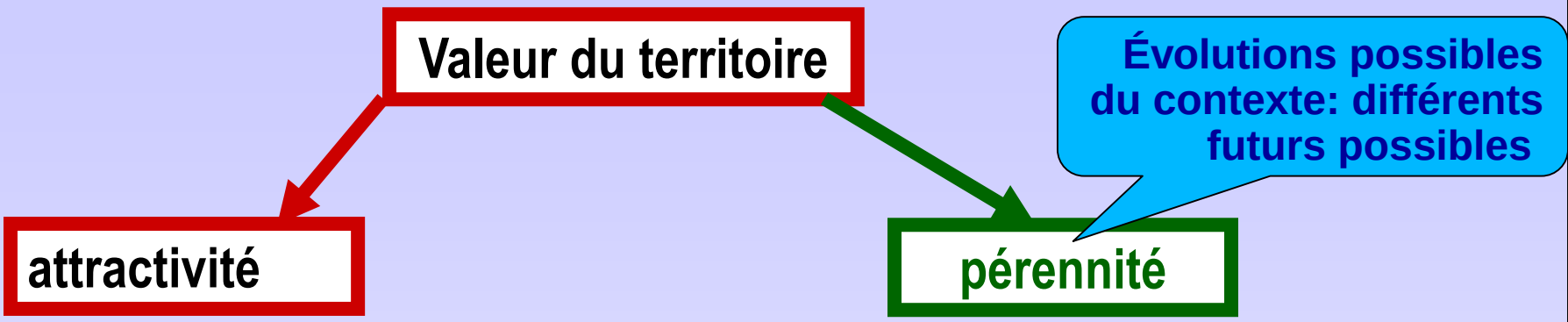
Capital relationnel

Capacité à établir des relations de qualité

Capital organisationnel

Capital structurel:infrastructures

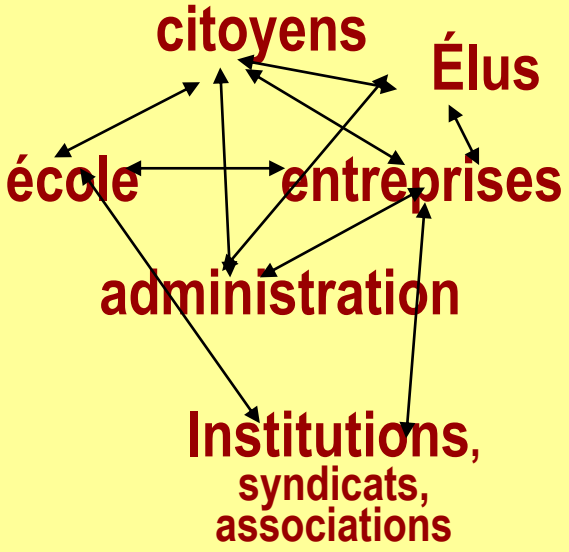
Patrimoine naturel, culturel et historique



1. habitants
2. Clients:touristes, étudiants…
3. Commerces
4. Financiers, capitaux
5. Entreprises, employeurs
6. porteurs de talents, savoirs…
7. Autres territoires

1. Stratégie cohérente et visible
2. Gestion des risques financiers et autres
3. Ouverture sur l'extérieur
4. Rapidité d'adaptation
5. Dépendances (tech., financière
6. Renouvellement des compétences et pyramide des âges
7. Qualité des synergies internes

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr



Intelligence collective

=

qualité des interactions

Capital d'intelligence collective:

Aimons-nous collaborer entre

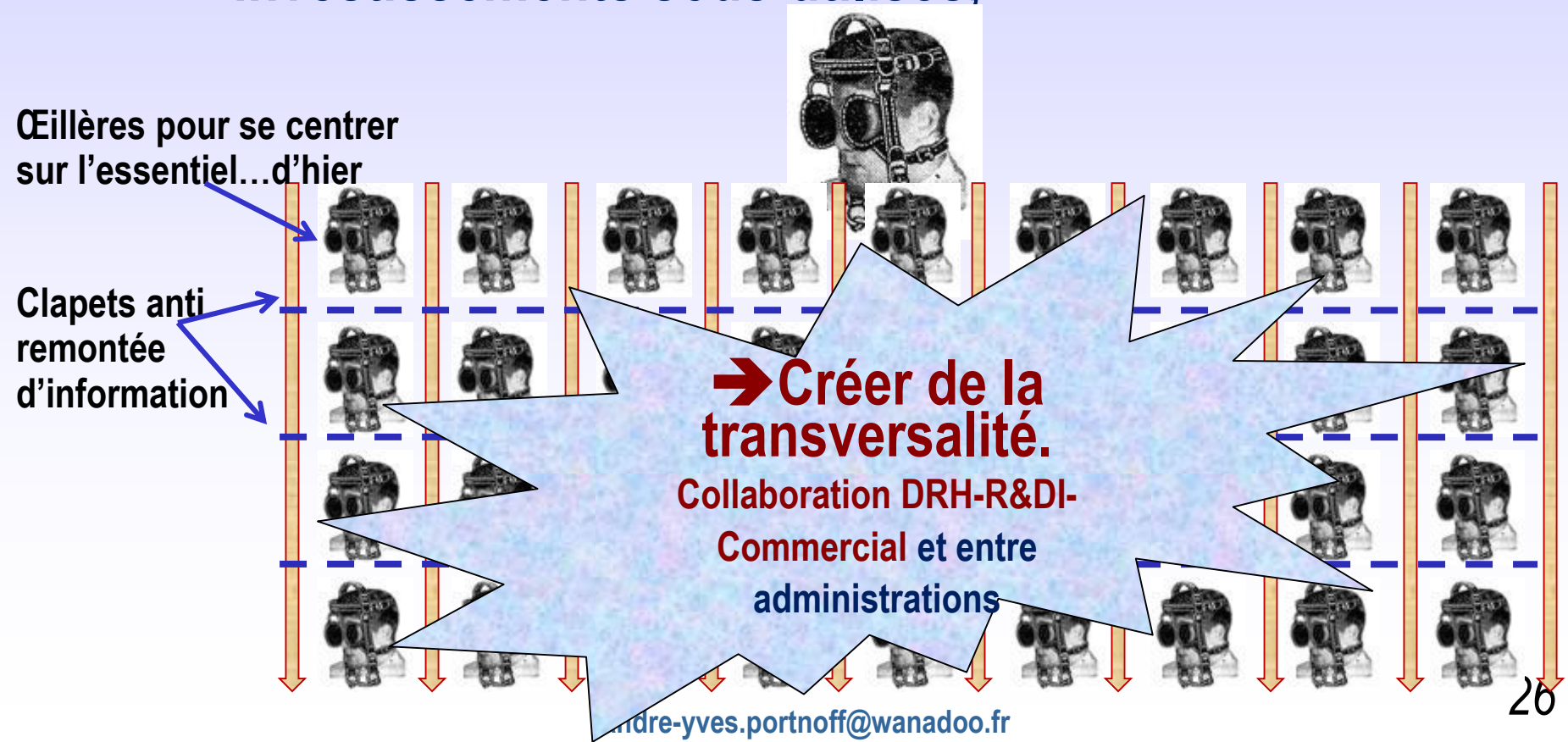
- Concitoyens, élus,
- Administrations,
- Entreprises, syndicats,
- École, laboratoires,
- Associations, médias…
- Générations ?

Faire plus, mieux, autrement?

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Organisations en silo : dangereux gâchis

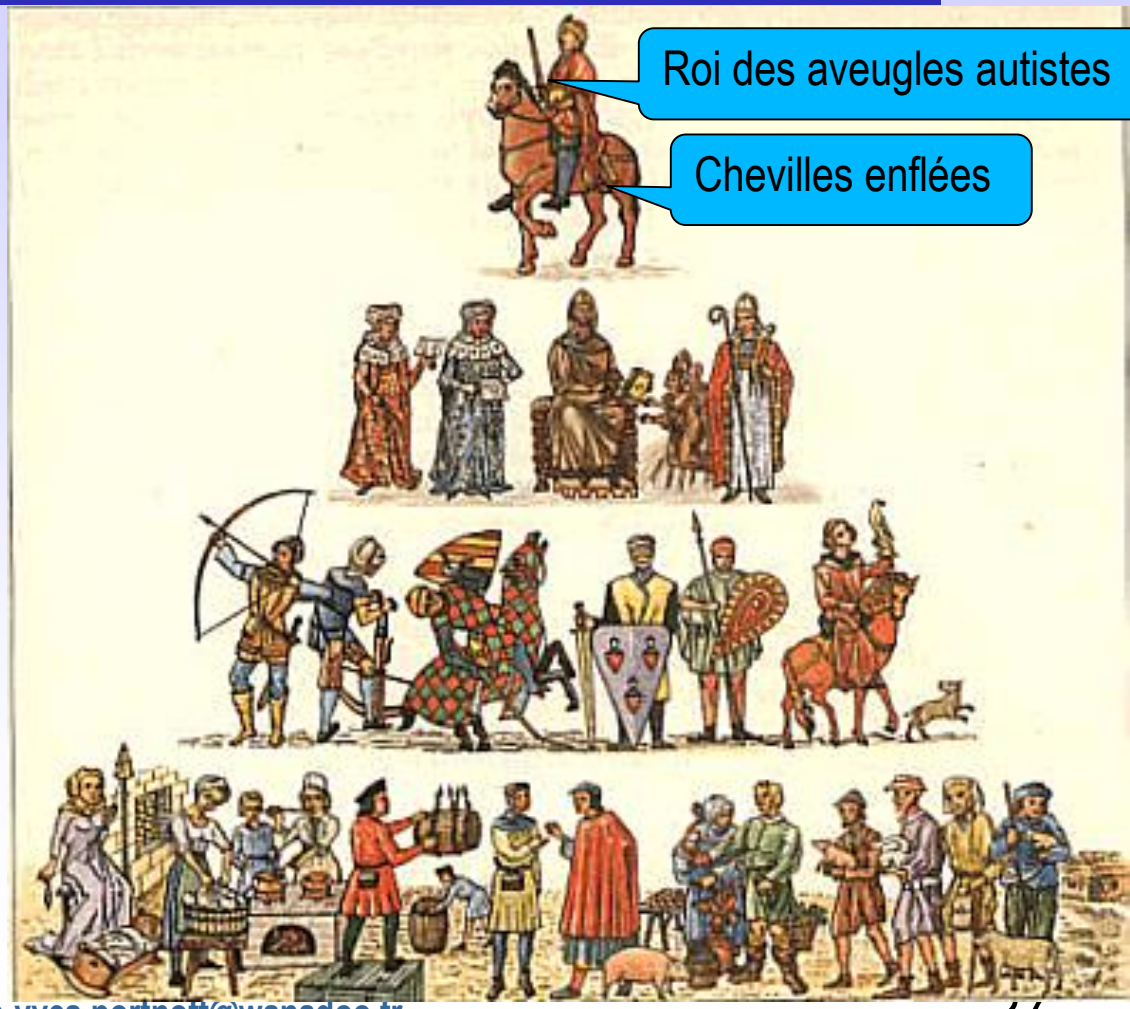
- **Elles ne perçoivent pas la réalité complexe et les nouveaux concurrents**
  - Perte de créativité et d'intelligence collective
  - Moins de réactivité, de synergies, d'attractivité client; investissements sous-utilisés,



La complexité ne se gouverne pas du sommet : de la planification à la réactivité !

De la gestion des apparences du pouvoir à la gestion, à temps, des réalités de terrain

- **L'exécutif qui veut tout décider seul est aveuglé par la complexité des problèmes et leur dynamique.**
- **Il ne gère que l'apparence du pouvoir, pas les réalités du terrain**



La rencontre d'une révolution celle de l'immatériel et d'une mutation: l'irruption du numérique

Internet accentue des effets réseaux opposés

Des réactions non linéaires « boule de neige »

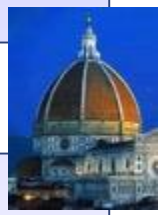
D'où nécessité vitale d'une réactivité élevée

1

« Effet Papillon »

Une initiative locale peut tout changer: *responsabilité!*

2



Avantage aux *petits* alliés

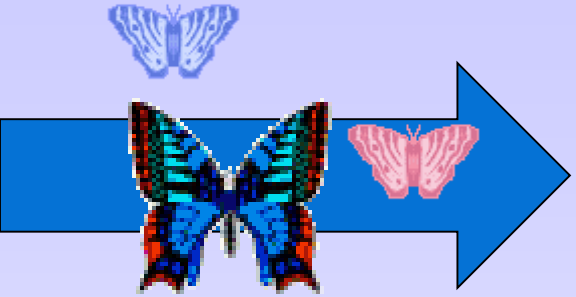
- **Pouvoir de coalition des citoyens-consommateurs, PME, petites villes,**
- **taille critique par synergie entre libres alliés**

3

Prises de monopoles et gangrènes idéologiques

« le gagnant rafle toute la mise »: Microsoft, Intel, Google, mégapoles, Daesh…

Un impératif de survie



Gérer le changement même imprévu

- Écoute de tous
- Évaluer, décider
- Mobiliser, agir ➔ agilité

Gérer le SENS et pas les procédures

Réactivité = sécurité

Rupture d'anévrisme : 2h ou amputation

Fukushima : 12 h pour éviter la catastrophe!

La réactivité = culture de l'anticipation et dynamique organisée

La nouvelle donne numérique: 2 tendances antagonistes

TECHNOLOGIE

1 Puissance de traitement, miniaturisation

2 Chute des coûts de communication, collaboration, de transaction

Personnes et objets connectés partout en permanence

Logiques de réseau, exigence d'immédiateté, consumerisme, temps imbriqués

Avantage aux petits, aux citoyens, valorisation des différences, sur mesure, créativité

Uniformisation mondiale
Big Brother(s)
Désinformation, censures

« les techniques les plus récentes au service des plus anciennes barbaries »
Edgar Morin

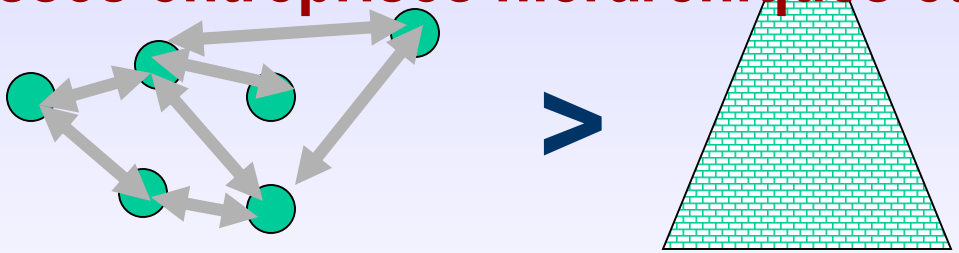
andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Effets réseaux ➔monopoles et constructions de standards

- **Microsoft-Intel contre Mac**
  - Apple ne peut vendre son système d'exploitation qui fait sa différence.
  - Microsoft commercialise Windows➔standard.
- **Android contre iPhone**
  - Google offre Android à tous les producteurs
    - Il se rémunère sur la publicité attirée par le trafic
  - Android➔ standard
  - Apple garde iOS qui fait sa différence➔niche

Internet: du pouvoir pour les petits

- Les citoyens ne sont plus isolés face aux pouvoirs
  - Citoyens face aux administration 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 face à des mégapoles embouteillées
  - La géographie compte moins
  - Accès aux compétences du monde entier
  - Accès aux marchés du monde entier

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Internet: du pouvoir pour les petits

- **Les petits indépendants ne survivront qu'en s'alliant :**
  - Petits commerces pourraient résister à la grande distribution et aux acteurs Internet
    - en mutualisant des ressources (centrales d'achats, logistique…)
- **et en enrichissant leur offre**
  - Convivialité, personnalisation, sur mesure,
    - Livres et journaux personnalisés sur place
    - Lieux de convivialité

      ➔ Frédéric et Julien Bastian, La Maison de la Presse, Saverne
    - Plus de sens, de plaisir,

Un exemple de mécénat en coopération

Une TPE vénitienne | **21 COOP** | **Museo Sartorio de Trieste**

25000 € pour faire restaurer 6 tableaux par artisans locaux ➔ ouverture d'un nouvel étage du Musée

La culture entre avec les salades dans un coin des magasins

Les acheteurs ont le sentiment de « ré-adopter » le patrimoine artistique local

Organiser des réseaux de métiers complémentaires ou/et concurrents

Orchestration de synergies d'offres contextuelles multi-entreprises

Entreprise A

Entreprise B

Entreprise C

« entreprise étendue »

Offre globale comme une entreprise unique

Client en contexte

E-consumerism
Marketing viral

Applications possibles:
petits commerces de centre-ville mutualisant une centrale d'achats et logistique

Paysans-éleveurs livrant à des clients abonnés

Surface efficace de chaque partenaire

=

son champ de partenariat

=

son capital relationnel

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Synergies externes:

- **Steritech**
  - **96% du CA à l'international,**
  - **Production en local**
  - **30 personnes**
  - **Collaboration avec PME alsaciennes : 100 personnes**
  - **« des professionnels qui nous respectent et que nous respectons, qui nous enrichissent de l'expérience qu'ils acquièrent en travaillant aussi avec d'autres entreprises, y compris concurrentes »**
    - **Pierre Gavignon, www.steritech.fr/**

On est plus fort si on s'appuie sur un réseau de partenaires ➔ modèle rhénan méconnu par les gros donneurs d'ordres français tueurs de fournisseurs

Synergies externes:

Synerga

- 38 cabinets d'audit et expertise comptable indépendants
- 66 implantations
- Une marque commune➔ visibilité
- Partage d'expérience
- Partage de compétences

Groupe TVI

- 33 professionnels réparateurs de camion
- Mutualisation d'expérience et formation
- Standard de prestation aux clients routiers,
- Effet de taille : centrale d'achat
  - achat des pièces détachées au même prix que des concurrents totalisant autant de salariés à eux-seuls que tous partenaires membres de TVI réunie

PME CENTRALE
Achetez mieux Vendez plus

Groupement de mutualisation des achats créé en 2001 à l'initiative de PME indépendantes

- 4500 adhérents = 68000 salariés, 150 fournisseurs référencés

Objectifs :

- Conditions d'achats avantageuses pour ses adhérents en mutualisant leurs besoins en produits et services non stratégiques

→ Economies (27% en moyenne)

- Négocier des accords cadres annuels avec des fournisseurs.

→ Structuration des achats et gains de temps

- Mieux rivaliser avec les grands groupes nationaux.
- → Réseau d'entreprises indépendantes

Synergies externes:

Les groupements d'employeurs

- Des sociétés emploient à temps partiel des salariés
  - Accès à des compétences ne justifiant pas un temps plein
- Ces salariés travaillent dans plusieurs entreprises
  - Acquisition plus rapide d'expérience et mutualisation
- C'est de la flexi-sécurité

Synergies internes:

Des entreprises de tous les secteurs produisent en France et sont rentables. Leurs dirigeants ont compris :

1. Pas d'avenir sans ambition et vision à long terme
2. Respecter la dignité de toutes les parties prenantes, avoir de l'empathie pour anticiper
3. Partenariats loyaux ➔ agilité + résilience

Les valeurs humanistes n'entravent pas la réussite durable;
elles la conditionnent !

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

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^2	+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

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

SAS Institute:

Logiciels, entreprise non cotée

Fortune : n° 1 des entreprises moyennes US où «il fait bon travailler»
Croissance continue du CA depuis 1976

1977 :une semaine de 35 heures flexibles avec intéressement du personnel

1981 : garderie d'enfants gratuite

6 000 m² de centre de détente et mise en forme piscine olympique

« Le lien entre les solides performances financières de SAS et sa relation avec ses employés et clients est très étroit.

Lorsque les employés savent qu'ils comptent pour l'entreprise, cela se reflète de manière spectaculaire sur les résultats. Et cela va de pair avec notre engagement et notre capacité à innover.. »

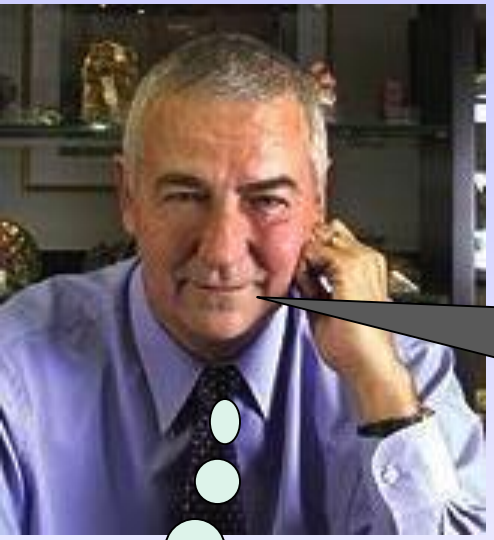
Jim Goodnight.

1976 :	138 000 $ US
1978 :	1,2 million $ US
1989 :	200 millions $ US
1999 :	1 milliard $ US
2007 :	2 milliards $ US
2009:	2,3 milliards $ US
2010:	2,43 milliards $ US
2011:	2,72 milliards $ US
2012:	2,87 milliards $ US
2013:	3,02 milliards $ US
2014:	3,09 milliards € US

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

SAS Institute

Capital patient !



- **Jim Goodnight (1943), fondateur, PDG:**

« 95% de mon capital sort tous les soirs, mon job est de faire qu'il revienne demain matin »

- **35h/semaine,**
  - Garderie d'enfants, clinique privée,
  - centre de fitness et piscine olympique,
- **Turn-over de 2% en 2010 versus 22% dans la profession**
  - 1 embauche coûte 1 an de salaire
  - Entreprise apprenante
  - ancienneté > 25 ans : 300 employés

Économie de salaire

Expertise conservée

«L'étonnant n'est pas la générosité de SAS mais le fait que des entreprises réputées rationnelles ne fassent pas de même» J Goodnight

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Corderie Meyer-Sansboeuf Guebwiller

- **2006:**
  - 3 millions de dettes
  - Perte : 1,6 million/an

- **2007 refus d'une valorisation immobilière, retour à équilibre**
  (repreneur *Benoît Basier : valeurs CJD)*
- **2010: 47 salariés, CA 5,1 millions**
- **2011: intéressement, premiers bénéfices**
  - Innovations par l'écoute des ouvriers: marges augmentées par plus de valeur ajoutée pour l'utilisateur final
  - Management par le sens, au quotidien

Objectifs clairs pour tous,
Relation client final renforcée : réactivité et lisibilité
Travail d'équipe et écoute des salariés
Formation et polyvalence.
Capital patient

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Il n'y a pas que Wall Street et le CAC 40

Futuribles n° 397, novembre 2013

- **Les entreprises familiales =**
  - plus de 60 % des sociétés européennes et US
  - environ 50 % des emplois
    - Ernst & Young, FBN-I (Family Business Network International) Crédit Suisse
  - entre juillet 2011 et juin 2012, croissance:
    - > + 5 % pour 60%,
    - + 15 % ou plus pour 17% des 280 sociétés étudiées
  - 8 points de revenu de plus que le marché depuis 2007
  - 2 sur 3 en croissance en 2011
    - 1952 entreprises familiales de 28 pays
      - PwC, Familily Business Survey 2012,

L'innovation managériale, gisement majeur de valeur

- **Thomas Philippon**
  - *Le Capitalisme d'héritiers*. Paris : Seuil (La République des idées), 2007.
  - **« la mauvaise qualité des relations de travail constitue le frein le plus massif au dynamisme de l'économie française.**
  - **D'un point de vue statistique, les relations sociales semblent expliquer la quasi-totalité des mauvaises performances françaises.»**
- **World Value Survey:**
  - en Europe, la France dernière pour la *"liberté de prendre des décisions dans son travail", avant-dernière pour la "satisfaction dans son travail".*

Et le coût de la souffrance au travail

« La France souffre de son incapacité à engendrer des entreprises où il fait bon travailler. »

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

Penser, s'organiser et agir autrement

- **Centre Anticancéreux de Nancy**
  (intervention de Bertrand PICARD, CJD Loraine, b.picard@pilotage.fr)
  - **Démarche Lean, dialogue entre médecins, infirmières, administratifs…**
  - **2,4 fois plus d'appels traités**
    -Des rendez-vous attribués au premier appel, questionnaire patiente en 4mn au lieu de 12 à 40mn
  - **Rendez-vous en 3 jours au lieu de 3 semaines..**
  - **Satisfaction des clientes et du personnel, travail plus détendu,**

Exemple analogue à Lyon. Voir:
http://prezi.com/z8nh8eeobult/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Un gâchis désormais insupportable

- **Décider, concevoir, s'organiser mieux**
  - **Décembre 2014: circulaire Obama imposant le Value Engineering à l'administration**

http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/OMB/circulars/a131/a131-122013.pdf et http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2013-12-26/html/2013-30816.htm

  - **Analyse de la valeur, lean…: méthodes éprouvées…**
  - **bloquées en France par**
    - **hyper-hiérarchisation**
    - **silos, fiefs, rivalités**
    - **bureaucratie = gestion des procédures, hyper-contrôle,**
  - **800 experts et entrepreneurs ont signé (en vain?) l'appel Valeur(s)** http://chn.ge/1jHeYnH

Talents, culture, ouverture

- Il ne suffit pas d'attirer des « élites »
- La qualité des interactions à tous niveaux est déterminante
  - Y a-t-il une culture de coopération?
    - Comment la développer de l'école aux entreprises?
    - État des collaborations écoles-entreprises, musées-écoles-entreprises-tourisme, de la vie associative?
    - Échanges intergénérationnels?
  - Droit à l'erreur?
  - Ouverture sur « l'étranger »?

Le territoire a la taille de ses interactions

Exploitons Internet !

Pays de Saverne

Partenariats locaux
Proximités numériques locales
Animation des acteurs locaux

Patrimoine naturel et culturel en ligne

Partenariats à distance

renforcement des proximités lointaines

- Diaspora

-expériences, talents, contacts

- étudiants de la future école du vin (VPCF, Monswiller, www.vpcf.fr)

- futurs propagandistes

-partenaires et clients extérieurs :

- apportent du capital intellectuel,
- propagandistes si relations plus que monétaires,

-Touristes, hommes d'affaires

- propagandistes
- clients 12 mois sur 12 et 24h sur 24

Le nouveau Grand Tour: une pièce en 3 actes sur 2 scènes

(le Web et le terrain)

- Être repéré
- Attirer
- Convaincre
- Émouvoir
- Aider
- Renseigner, enrichir, éduquer, coopérer
- e-Vendre

- Aider
- Émouvoir
- Aider
- Renseigner, enrichir, éduquer, coopérer
- Vendre
- Pérenniser la relation

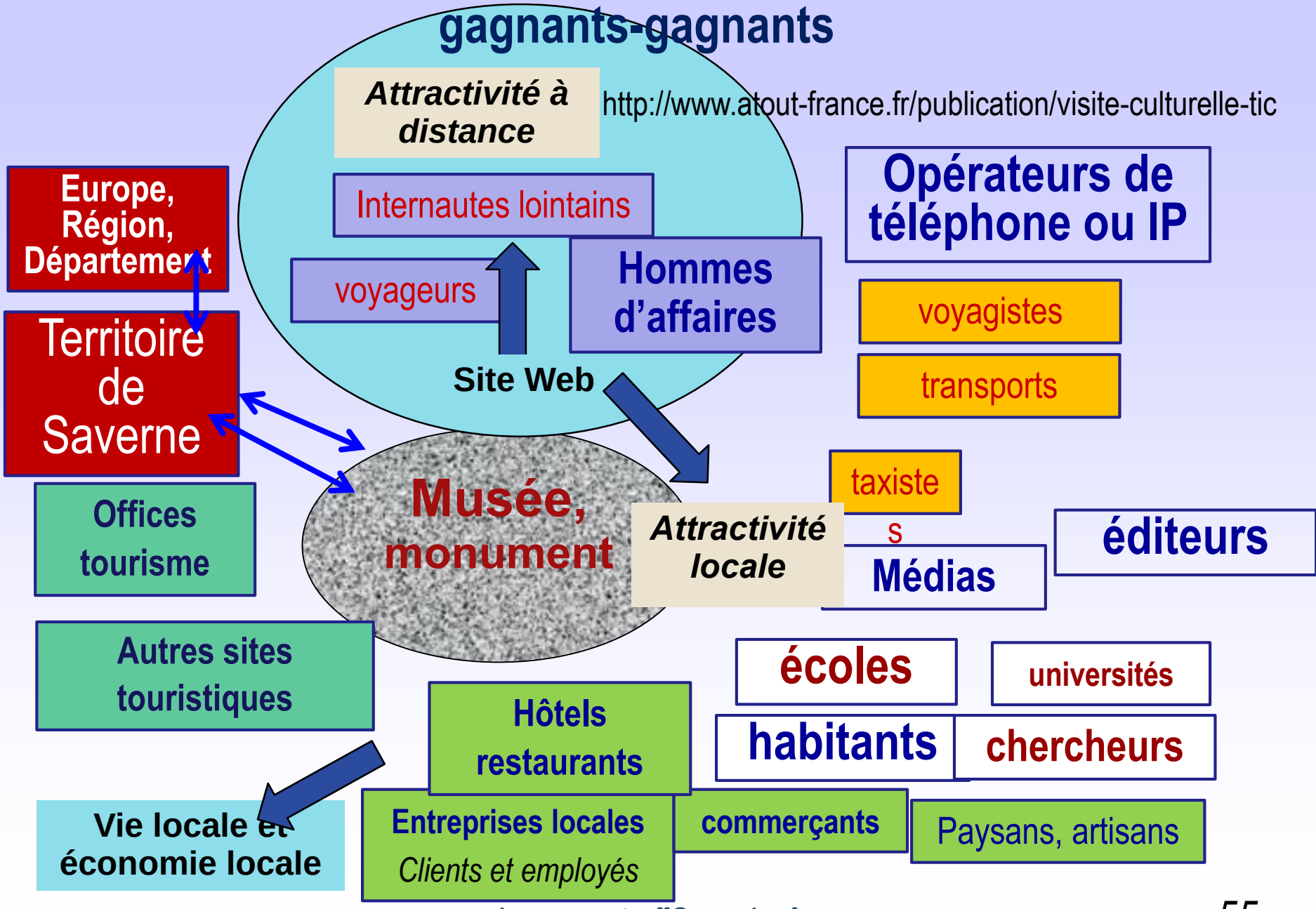
- Entretenir et enrichir la relation,
- - faire revenir sur le site Web
- - faire revenir sur le site physique
- Le visiteur, propagandiste et prescripteur,
- e-Vendre

Le terrain + e-Musée /e-magasin/ e-Ville / e-Région

Exploitons nous suffisamment les facilités d'interactions?

- **Sommes-nous *assez* visibles et attractifs sur Internet?** Consulter l'étude AY Portnoff et al. TIC et tourisme culturel http://www.atout-france.fr/publication/visite-culturelle-tic
  - Sites multi-lingues (et multi-culturels)
    - La traduction par collaboration avec les classes de langue
  - Sites enrichis par les visiteurs (étrangers)
    - Commentaires, traductions…
- **Gardons-nous le contact avec nos visiteurs?**
  - Ce sont nos meilleurs ambassadeurs
- **Exploitons-nous Internet pour compléter nos compétences et les valoriser en France et ailleurs?**

le tourisme, exemple de l'écosystème de partenariats gagnants-gagnants



andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Synergies entre le terroir et ses produits

Fabrication artisanale en Alsace
Parc naturel régional des Vosges du Nord

Le produit

- **véhicule l'image du terroir,**
- **renforce l'attractivité touristique,**
- **renforce sa propre attractivité en vendant un paysage, des racines…**

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Synergies : l'avenir s'appuie sur le passé

Tourisme, art de vivre | **Patrimoine** | **Produits actuels**

Villa René Lalique — **Musée Lalique**

www.lalique.com/fr

Villa Meteor : 7 générations

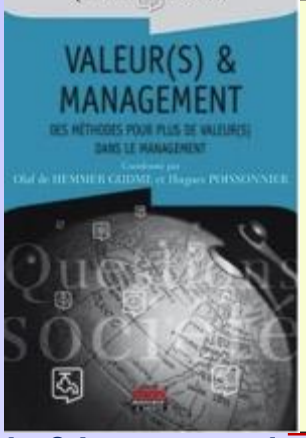
www.meteor.fr

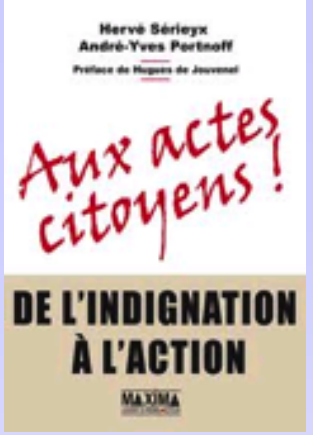
andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Oser se poser 6 questions prospectives pour anticiper

- Questions
- 1.Quels leviers de notre succès passé risquent de 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, portefeuille d'offres…
- 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?

andre-yves.portnoff@lwanadoo.fr





Pour aller plus loin:

- Comment produirons-nous demain ? Les entreprises au défi des innovations techniques et socio-organisationnelles Futuribles N° 409, novembre 2015 https://www.futuribles.com/fr/base/revue/409/comment-produirons-nous-demain-les-entreprises-au-/
- Les entreprises au défi de l'ubiquité, - Futuribles n° 372 , mars2011
- Aux actes, citoyens! De l'indignation à l'action, A-Y Potnoff, Hervé Sérieyx. Maxima, mai 2011
- Futuribles n° mai 2011, dossier sur innovation et compétitivité. www.futuribles.com
- L'analytique, octobre 2015: https://www.futuribles.com/fr/base/article/lanalytique-pour-anticiper-et-mieux-decider/

http://fr.slideshare.net/Portnoff

Vidéo: **Transition numérique: https://www.youtube.com/watch?v=cXScF2Asjto**
les futurs souhaitables : https://vimeo.com/142133966
Conditions du développement créatif :https://youtu.be/MSk1tCrH0TU

- ***Téléchargements libres: collection bilingue Perspectives: https://www.futuribles.com/en/***
- A-Y Portnoff, Sentiers d'innovation / *Pathways to innovation* col. Perspectives bi-lingue, Ed. Futuribles. *2003. https://www.futuribles.com/fr/viewer/pdf/1766*
- A-Y Portnoff, Le Pari de l'intelligence / *Betting on Intelligence*, col. Perspectives bi-lingue français-anglais, Ed. Futuribles. *2004 https://www.futuribles.com/fr/viewer/pdf/1767*

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr