

Innover en milieu rural
4 juin 2014
Lycée agricole de Rouffach

Innover...une aventure collective



André-Yves PORTNOFF

Directeur de recherches associé,



*Professeur associé à Haute Ecole de Gestion,
Fribourg*

Innover, c'est comprendre l'autre...et accepter ses différences

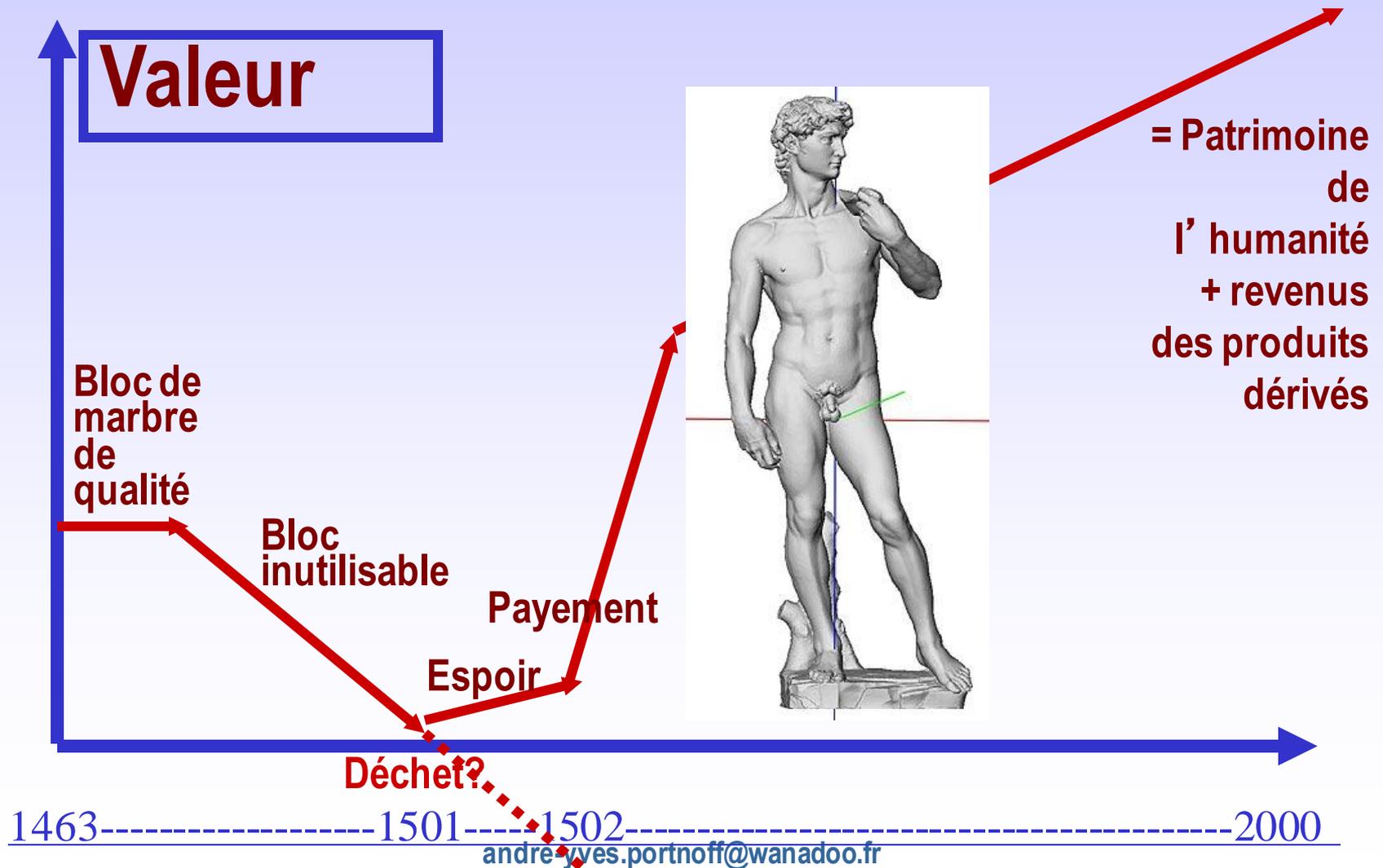
**Voir autrement,
Imaginer ce qui n'existe pas,**



**Comprendre ce qui a de la valeur pour d'autres,
Persuader d'autres à construire avec nous**

La valeur est subjective : il n'y a de valeur que perçue

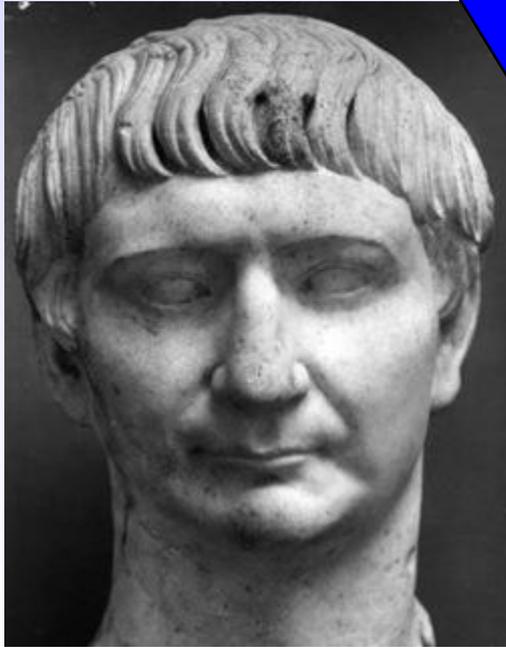
Le bloc de marbre florentin, de l'ébauche ratée à la rente touristique



Des bustes impériaux retrouvés dans un four à chaux à Ostie
La valeur dépend du moment et du contexte
Le regard détermine la valeur du regardé

Valeur politique
et artistique

Trajan 98-117



Empire romain

Hadrien 117-138

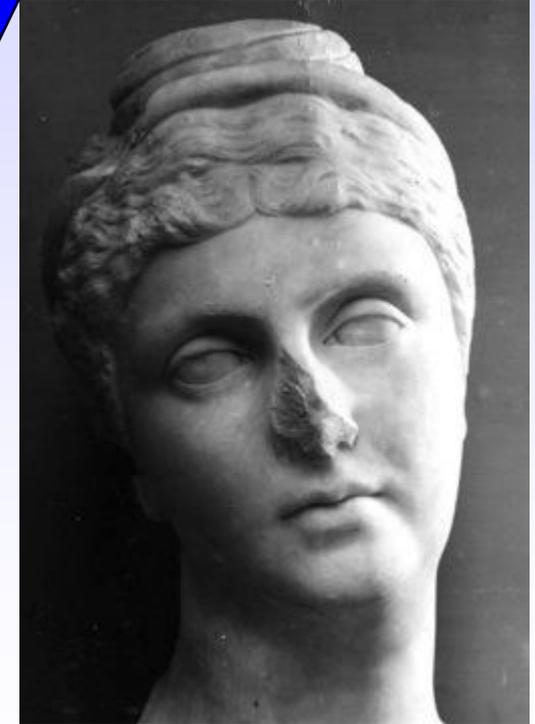


Valeur de la
matière
première

Moyen-Age

Valeur historique
et artistique

Faustina épouse
d'Antoninus Pius 138-
161



Aujourd'hui



La valeur dépend du « client » et de son contexte

On achète de la commodité, du plaisir = de l'immatériel

1,90 € /l: plaisir de légèreté + fraîcheur

1,36 € /l: la légèreté

0,92 € /l: le plaisir des bulles à table



Croissance? Compétitivité? Emploi?

Une belle histoire alsacienne

- Tout ne se tient qu'à un fil
- Celui de nos valeurs et de notre vision



Corderie Meyer-Sansboeuf

Guebwiller



- **2006:**

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



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



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

Les « leçons » de CMS:

- **Innover : produire de la valeur pour le client... et la rendre perceptible par lui,**
- **la « valeur » non perçue n'est qu'un gâchis,**
- **Innover: recherche et technique ne sont que des moyens,**
- **L'innovation essentielle : management par l'écoute et le sens**

Comprendre des attentes (solvables) et les traduire en propositions

Les techniques changent vite, définissons nos métiers par ce qui est stable: les attentes humaines.



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

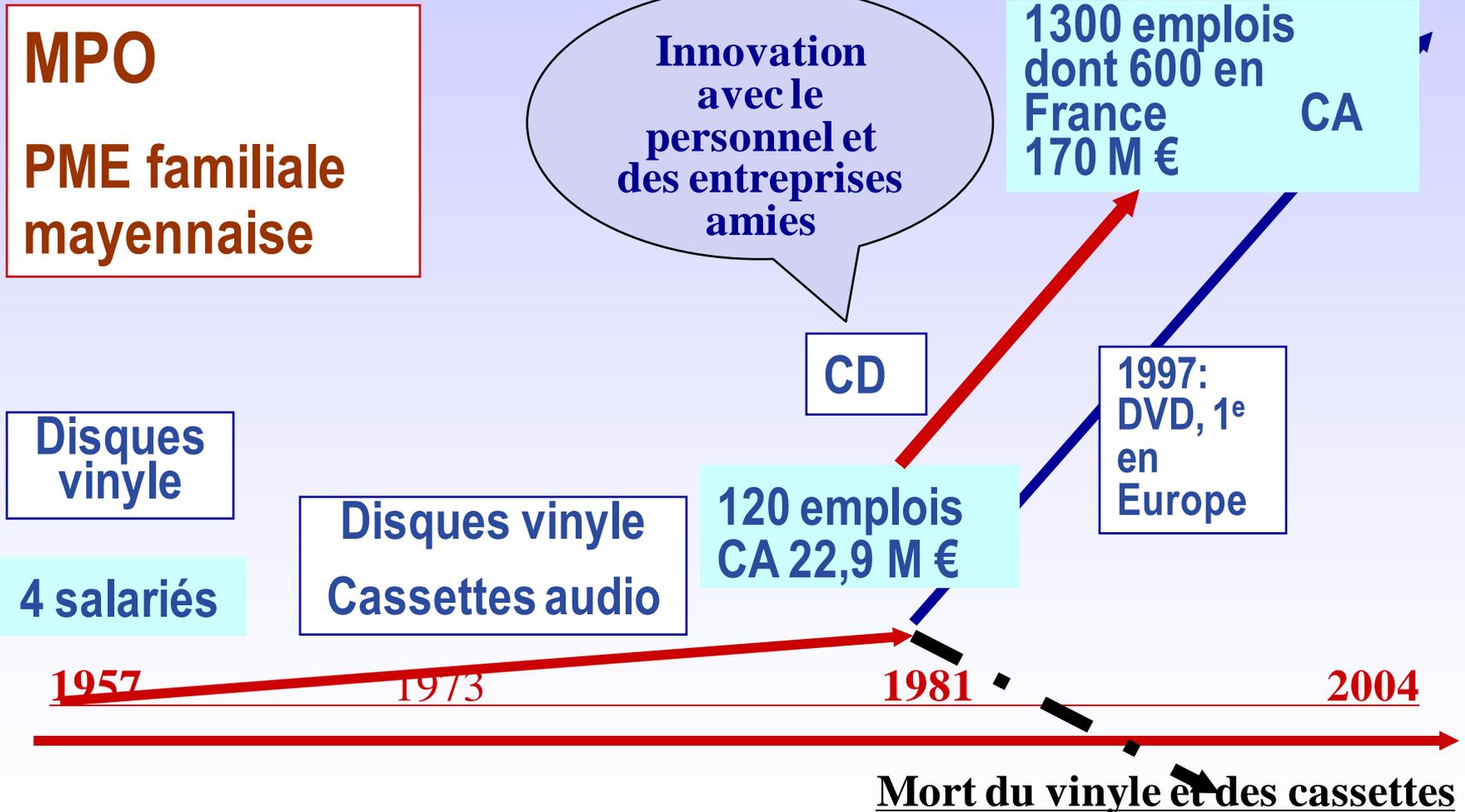
La règle d'or du marketing intelligent:

Imaginons que nous sommes notre client!

Est-ce que nous achèterions les produits que nous lui proposons?

L'innovation détruit l'emploi...chez ceux qui n'innovent pas!

Une PME peut changer de produits en gardant son personnel dont les grands groupes sous-estiment la capacité d'adaptation et de ressourcement



Discours mortel récurrent :

« Pourquoi innover, nos vieux produits se vendent si bien ! »



En 2000, l'action de Kodak montait depuis plus de 35 ans. La chute commença dès l'année suivante.

2012: faillite

Difficile de renoncer à ce qui a fait notre succès depuis si longtemps!

2000, apogée de l'argentique et de Kodak

2012 faillite

2003, Kodak passe au numérique

2001, résultats de Kodak divisés par 20



L'innovation : rencontre de possibilités techniques et sociétales

L'idée doit être
scientifiquement et
techniquement
applicable

Idée

Synergies entre savoirs,
métiers et projets d'acteurs

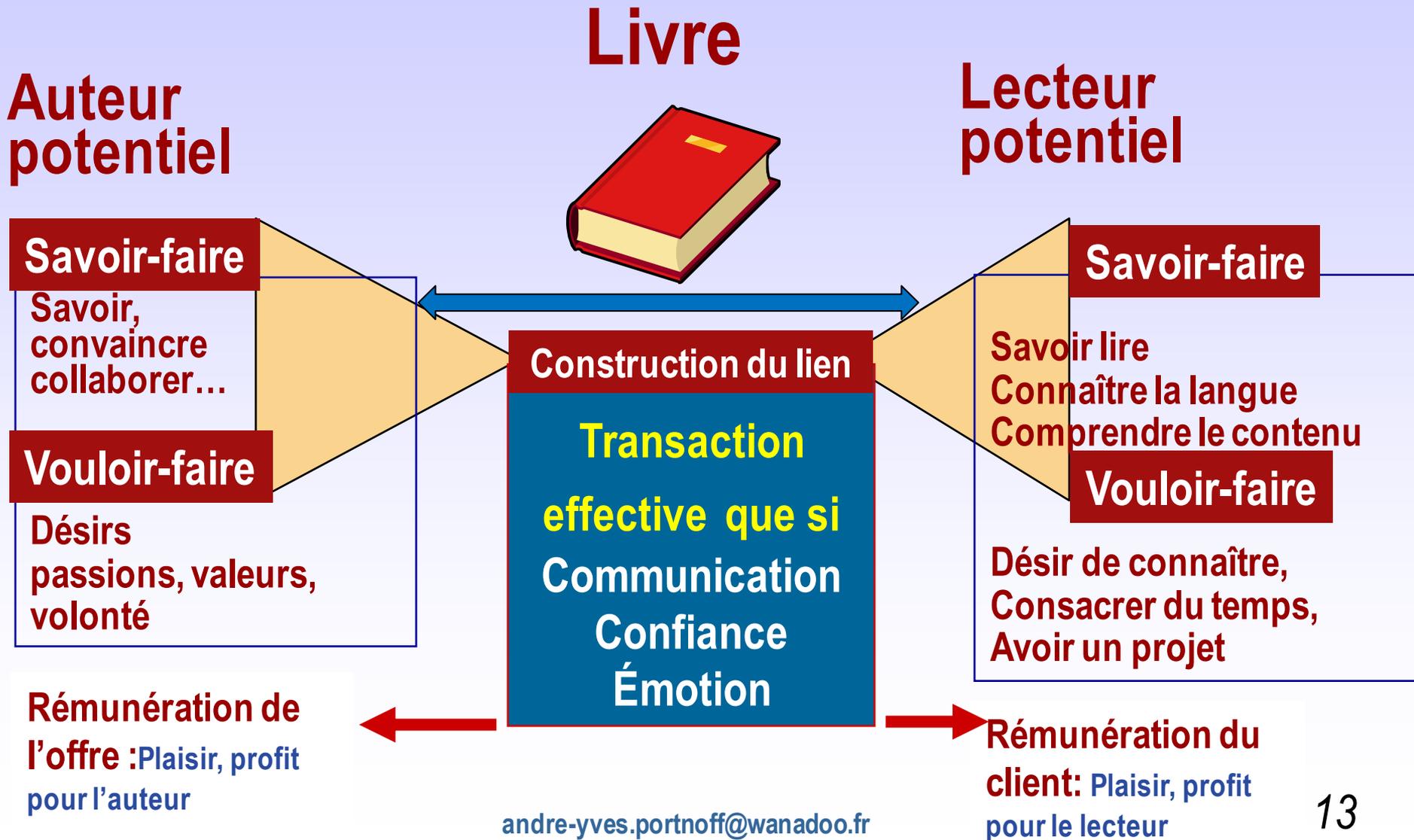
...et compatible avec
la culture, les
réglementations,
la force des
concurrents

interactions

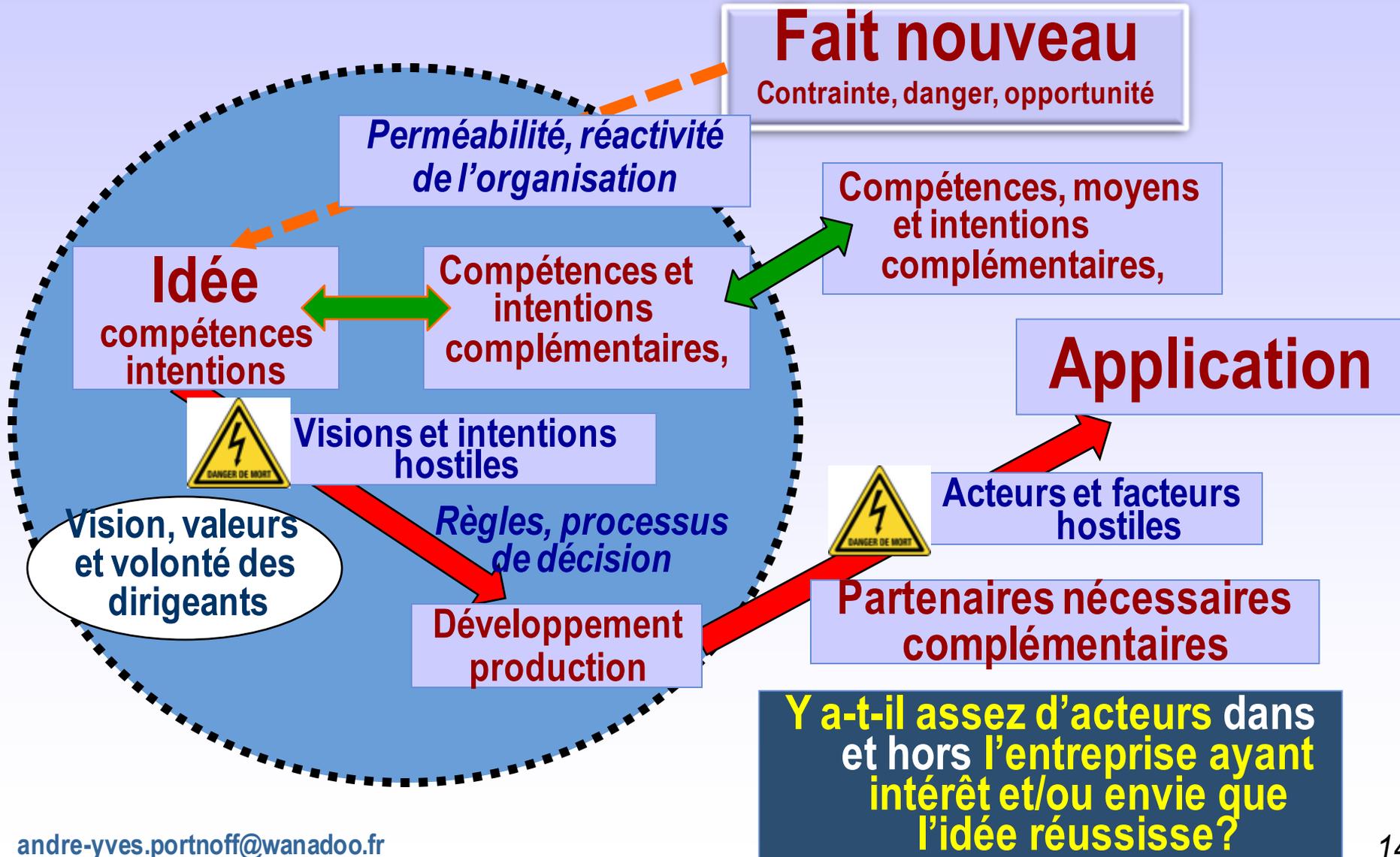
Mise en
œuvre
effective par
des
utilisateurs
qui espèrent
un avantage

Condition : écoute
bienveillante d'acteurs
complémentaires

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

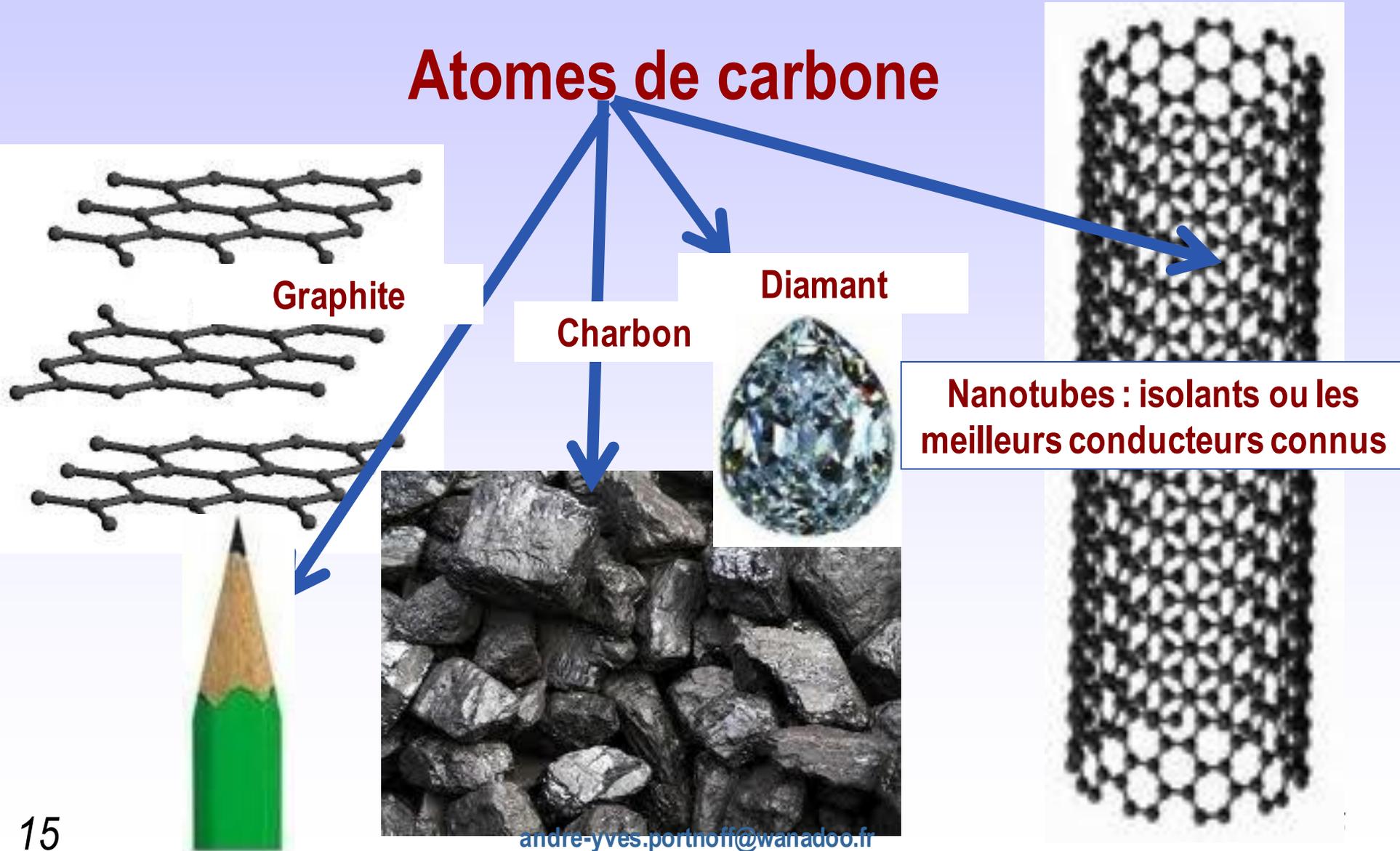


De l'idée à l'innovation



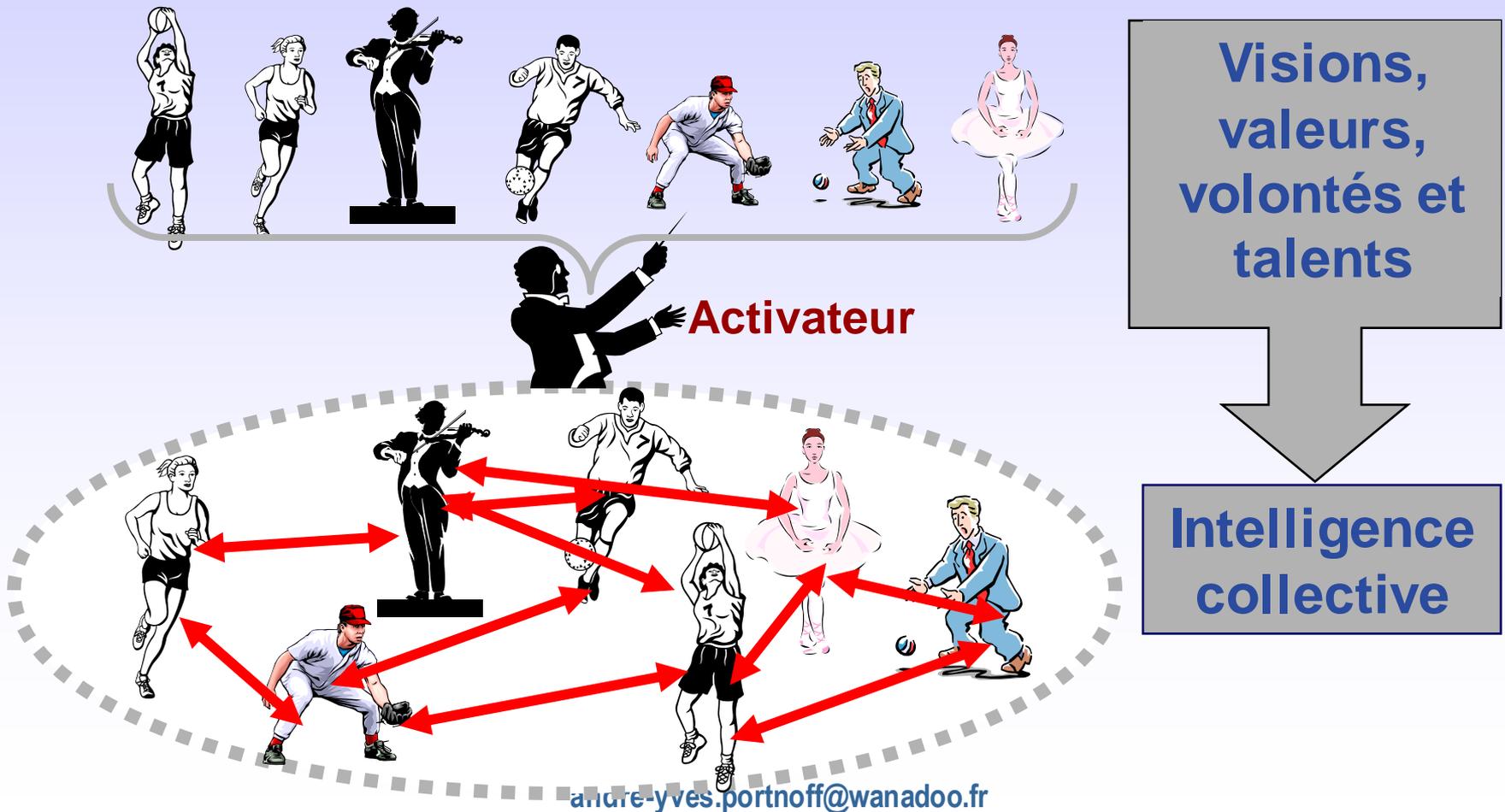
Obsession du « combien » et des chiffres. mais *c'est le « comment » (les synergies) qui compte*

Atomes de carbone



La qualité des interactions construit l'intelligence collective

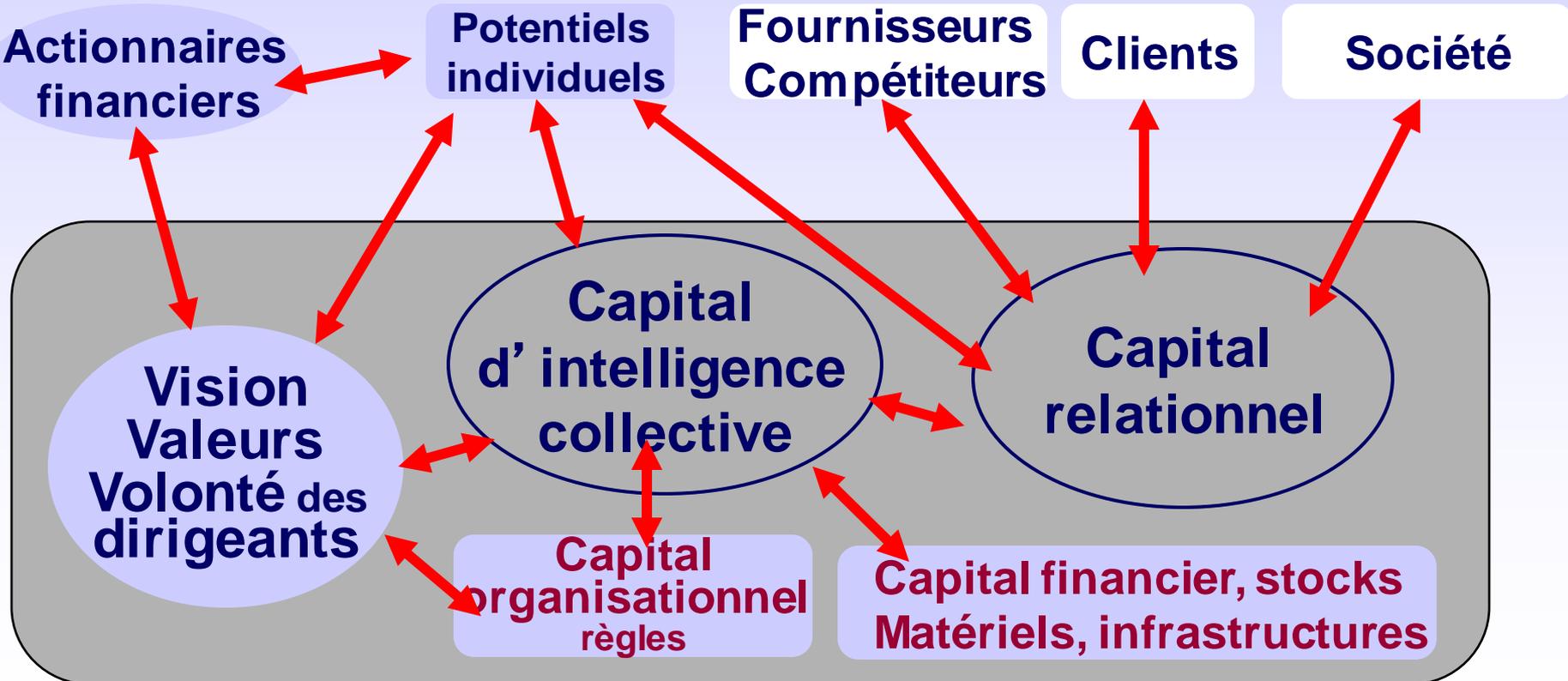
- selon la qualité et l'intensité des échanges,
- les règles définissant les relations sont déterminantes.



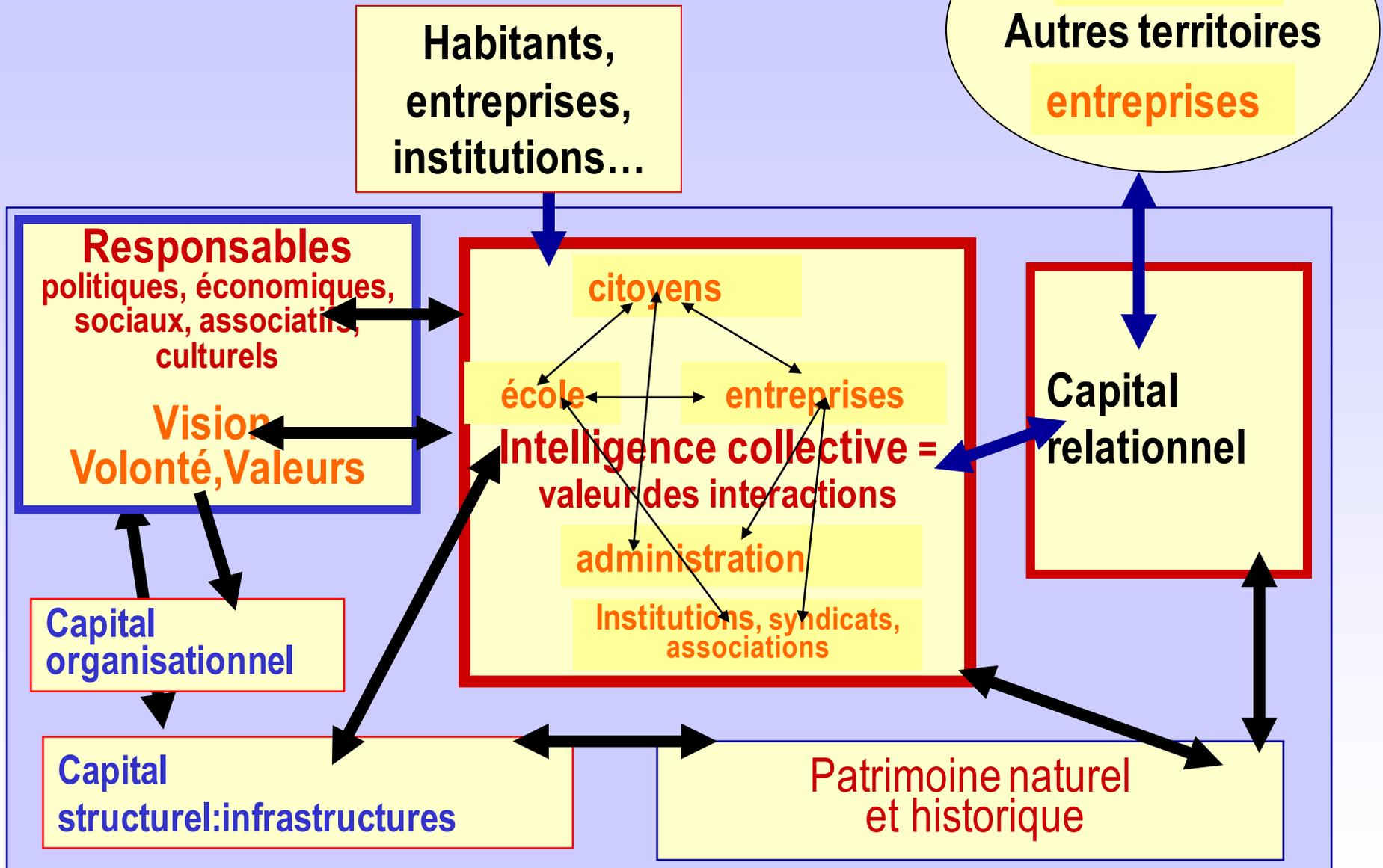
Dynamique de la production de valeur par une organisation

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*



Le capital d'un territoire



C'est la vitesse du relais qui compte, pas celle de chaque coureur!

L'équipe où l'on joue solo perd



Michelin: depuis 1927



- **Le programme *Idées de Progrès***

- déployé dans 20 pays du Groupe auprès de 59 500 employés,
- + 83 % auteurs d'idées en 10 ans.
- 1 salarié sur 3 a proposé une idée
- 1 idée sur 2 mise en œuvre
- Objectif 2020: 100.000 idées
- 2012: 20 520 personnes = 18 % des employés de Michelin, ont émis 49 255 *Idées de progrès*
 - **et autant de solutions pour améliorer la sécurité, la qualité ou les conditions de travail, gagner du temps, préserver l'environnement, économiser des matières premières ou de l'énergie, optimiser la maintenance**
 - **gains net annuel : 2008:11 millions €; 2012: «13 millions d'euros et bien davantage pour ce qui concerne les conditions de travail et la sécurité » selon Jean-Dominique Senard**

Mobiliser la créativité à tous les niveaux

- **L'innovation n'est pas nécessairement de haute technicité,**
 - l'important, c'est le service rendu et perçu
- **L'innovation peut être modeste mais importante**
 - Sécurité, bien-être des travailleurs ou clients
- **L'expérience de terrain est irremplaçable**
 - Il faut la mobiliser



Synergies internes par innovation managériale: mobilisation de l'intelligence de terrain

Capital patient !



- **Favi, un fondateur de laiton de 550 salariés en excellente forme financière depuis un quart de siècle**
- **Jean-François Zobrist :**
 - « l'homme est bon »
 - Pas de contrôle taylorien.
- « grâce à nos ouvriers, nos prix baissent de 4% l'an depuis 25 ans »
 - Des ouvriers en mission d'étude au Japon, ingénieurs et comptables aux USA
- **www.favi.com/accueil.php?msg=manag**

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

Penser, s'organiser et agir autrement

- **Analyse de la valeur, Lean, approches par l'immatériel, pilotages par processus, etc...**
 - Des résultats immédiats
 - Des économies importantes + qualité de service améliorées + meilleures conditions de travail
 - Des laboratoires et entreprises plus efficaces, médicaments et soins moins chers à qualité égale ou +

Arrêtons le désastre: signez et diffusez le

manifeste Valeur(s) <http://chn.ge/1jHeYnH>

Des progrès considérables et rapides à portée...de volonté

Arrêtons des gâchis qui deviennent insupportables pour l'économie et les hommes!

Signons : le manifeste Valeur(s)

<http://chn.ge/1jHeYnH>

Déjà 609 signataires le 3 juin 2014

Obstacles à la diffusion de ces méthodes:

1. **Transparence :**

- Les objectifs doivent être clairement explicités

2. **Vision globale et à long terme des problèmes**

- Résister aux tentations d'une économie immédiate coûteuse par la suite

3. **Recherche collective des solutions, en valorisant l'expérience de chacun**

- Cloisonnements hiérarchiques, culturels, professionnels, administratifs, égoïsmes, vanités...

La technique ne suffit pas, il faut la culture qui va avec...

- **La VPC européenne**
 - pionnière de la vente en ligne
 - malade à cause de la culture du changement annuel
 - **Camif, Quelle, La Redoute...**
- **Microsoft**
 - Arrogance et ignorance du client grand public
 - Organisateur de l'obsolescence de ses produits contre ses clients,
 - A raté le virage du mobile

Joseph Puzo, PDG

Axon Cables :

L'exploitation de l'impression 3D passe par des changements culturels, commerciaux, managériaux, organisationnels...

- 1. Plan en 3-D:**
 - ❖ changement **culturel** au BE: **1 fonction = 1 étape**
 - ❖ CAO Solidworks.... « 3-D » plus facile que « 2-D »
- 2. Simulation numérique sur le plan en 3-D:**
 - ❖ **optimisation** économique et rapide
 - ❖ création de simulateurs métiers
- 3. Prototype conceptuel:**
 - ❖ changement **culturel** des méthodes de vente
 - ❖ approche « **Living Lab** »: brainstorming et mise au point avec le client, maquette système du client
- 4. Prototype fonctionnel:**
 - ❖métallurgie des poudres
 - ❖Pièces infaisables en soustractif
 - ❖ Une **qualification industrielle rapide** du produit

http://www.rayonnementducnrs.com/pdf/PDI_2014_02_18_Puzo.pdf

Fabrication Additive
conception et lancement accélérés (1/2)

- 5. Fabrication « sans stocks » (souvent sans moule) en **Lean Manufacturing****
- 6. Formation « ludique » rapide des techniciens:**
 - ❖ formation par les « **Fab. Lab.** » qui attire les étudiants vers les études techniques
- 7. Productivité des ingénieurs BE:**
 - ❖ **Lean Engineering** pour la performance des « indirects ».
- 8. Maintenance transformée (SAV):**
 - ❖ **réparation réalisée par le client** ou l'artisan du quartier
 - ❖ Conception de machines

Fournisseurs

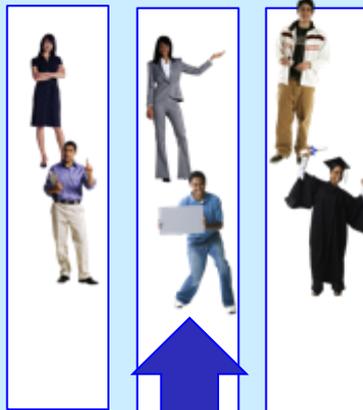
Avons-nous trouvé les fournisseurs aux compétences assez complémentaires des nôtres pour pouvoir nous centrer sur nos domaines d'excellence?

Avons-nous construit une relation de long terme et de confiance pour nous sécuriser et nous renforcer par un partage d'expérience.

Le fournisseur devient-il notre prescripteur?

Partenaires

NOUS



Clients

Avons-nous trouvé les partenaires aux compétences complémentaires des nôtres pour pouvoir

- obtenir un effet de taille vis-à-vis des fournisseurs, des donneurs d'ordre et des concurrents,
- construire une offre globale dans la logique du consommateur et non des producteurs pour valoriser par synergie l'offre de chaque partenaire
- partager et réduire les risques, apprendre plus vite ensemble,

En interne: favorisons-nous suffisamment les collaborations

entre départements, équipes, personnes pour

- maximiser l'intelligence collective, le progrès par essai- erreur, la créativité,
- enrichir notre offre client par des synergies entre des éléments différents de nos prestations?

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>

Trois impacts d'Internet

- Désintermédie les acteurs et métiers ne créant plus assez de valeur,
- Accélère la rotation des stock,
 - **Moins d'entrepôts et de capitaux immobilisés,**
- Réduit les coûts de transactions:
 - **Collaborations, synergies facilitées,**
 - Prime à qui pratique les partenariats loyaux
 - **Entreprises plus petites viables,**
 - Moins de capitaux nécessaires

Pot au Pin, Planète Végétal le poireau en flux tendu

« 1er producteur français indépendant de carottes et de poireaux »
<http://www.planetevegetal.com/>

DES CAROTTES ET POIREAUX DISPONIBLES TOUTE L'ANNÉE

The screenshot shows the Planète Végétal website interface. At the top left is the logo with a green leaf and the text 'planète végétal'. Below it are navigation links: 'Nos légumes', 'Développement durable', 'Actualité / Presse', and 'Emplois & stages'. A central banner features the text 'Pratique & séduisant il est vraiment futé!' next to a package of 'Poro futé' (frozen leeks) and a stylized illustration of a leek. Below the banner is a 'CHARTRE' logo for 'Demain la terre' with the website 'www.demainlaterre.org' and the text 'Des fruits et des légumes issus d'une agriculture écologique et responsable'. To the right is a black sign with white text: 'Carotte des Hautes Landes de Gascogne Poireaux d'Aquitaine cultivés dans les sables'.

deux sites, en Aquitaine (Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne) et au Portugal

« nous cultivons, conditionnons, et commercialisons le jour même de la récolte, nos propres légumes frais 12 mois sur 12. »

Développement durable+ GPS + WiFi
+ automatisation...

On peut grandir sans grossir

La taille ne se mesure plus en mètres carrés, en CA ou nombre de salariés,

Mais en qualité de partenariats

Et en zone de chalandise et attractivité pour ses fournisseurs, ses clients et pour les talents

Orchestration de synergies d'offres contextuelles multi-entreprises « théorème du plateau de blinis »

Entreprise A

Entreprise B
Orchestration d'offres multi-métier
dans la logique client renforçant
l'offre de B

Entreprise C



**Le numérique facilite
les métiers orchestrant
des compétences
valorisées par leur mise
en synergie dans la
logique d'un
consommateur en
situation**

**Client en
contexte**

**E-consumerism
Marketing viral**

Exemples:

**Vente d'un bien
+ crédit +
assurance**

**« Panier Sud-
Ouest »**

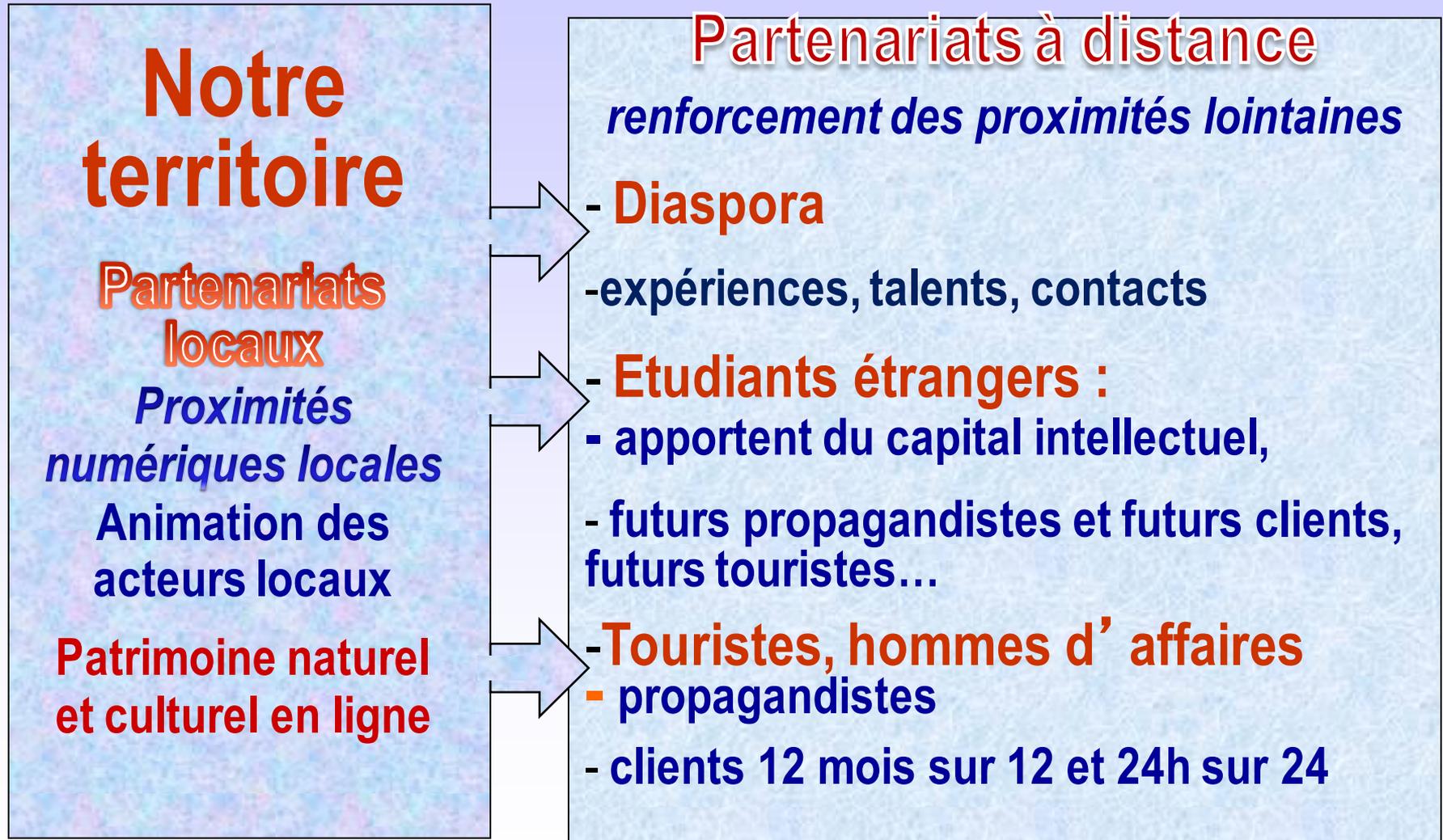
**Offrir « un repas
russe ce soir » et
non les mets
séparément**

Des entreprises plus petites et agiles

- **On peut créer des entreprises centrées sur une idée innovante**
 - Confier à des partenaires les fonctions où l'on n'a pas un avantage différentiant
 - Moins de capitaux à investir
 - On fait ce que l'on fait mieux
 - On est plus vite sur le marché
 - On peut réagir et s'adapter plus vite
 - On bénéficie de l'expertise des partenaires

Le territoire a la taille de ses interactions

Exploisons Internet !



Oser se poser des questions prospectives 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, quel nouveau service puis-je proposer à mes clients actuels ou à d'autres?
4. Quelles nouvelles connaissances et attitudes sont nécessaires pour garder ma relation avec les clients actuels et inventer ceux de demain?
5. Comment construire plus de synergies pour créer plus de valeur avec moins d'investissements et de risques?
 - Synergies internes
 - Entre personnes, équipes, secteurs
 - Entre offres: iTunes + iPod
 - Synergies externes

Quelques lectures, en majorité gratuites ...

- **Economie de l'immatériel et réindustrialisation de l'Europe :**
 - «Le capital immatériel est plus mal géré que jamais par la majorité des grands groupes occidentaux et des administrations»http://www.heg-fr.ch/files/emba/120302_entreprise_romande.pdf
 - Le Monde : La clé de la compétitivité est à l'intérieur des entreprises. Le bien-être des salariés doit cesser d'être négligé http://www.heg-fr.ch/files/emba/120425_leMonde.pdf
 - LaTribune : <http://www.latribune.fr/opinions/20111109trib000662913/reindustrialiser-questions-de-confiance.html>
 - L'Expansion : http://lexpansion.lexpress.fr/economie/les-grosses-entreprises-en-france-empechent-la-croissance-des-pme_264749.html
 - Les Echos 12 02 2014 : Mépris contre compétitivité http://www.lesechos.fr/opinions/points_vue/0203297534467-mepri-contre-competitivite-651132.php
- **Des ouvrages bilingues téléchargeables gratuitement sur le site de Futuribles (<http://www.futuribles.com/>) :**
 - « Sentiers d'innovation / Pathways to Innovation », PORTNOFF André-Yves , 2003, p. 65-65. <http://www.futuribles.com/fr/viewer/pdf/1766/>
 - « Le Pari de l'intelligence. Des puces, des souris et des hommes / Betting on Intelligence. Of Chips, Mice and Men », 2004, p. 79-79. PORTNOFF André-Yves , <http://www.futuribles.com/en/viewer/pdf/1767/>
 - « Repenser les biotechnologies / Rethinking the Biotechnologies », 2007, p. 109-109. THOMAS Daniel et PORTNOFF André-Yves, <http://www.futuribles.com/en/viewer/pdf/1768/>
 - « Clefs pour le nanomonde / Keys to the Nanoworld », 2008, p. 110-110. PORTNOFF André-Yves : <http://www.futuribles.com/en/viewer/pdf/1769/>
- **Un rapport fait pour le Medef en 2006: *Impact des TIC, guide d'évaluation*, avec Xavier Dalloz, MEDEF .**
<http://www.dalloz.com/Analyses/Vision/Rapport%20Eco%20Num.pdf>
- **La nature du travail (en italien et anglais), Mappa del lavoro-The Map Of Work :** <http://cms.itcgr.net/NR/rdonlyres/56F83B9F-28B1-4A21-AB80-92DFB88E3C/0/Global.pdf>
- **L'avenir des territoires passe par des musées 2.0** http://www.planete-plus-intelligente.lemonde.fr/villes/l-avenir-des-territoires-passe-par-des-musees-2-0_a-13-186.html
- **Méthode V3: évaluer le capital immatériel** <http://ayportnoff.wordpress.com/2012/05/26/le-capital-immateriel-comment-levaluer/>
- **Vient de paraître** Un livre collectif: Valeur(s) et management <http://www.editions-ems.fr/ouvrage359-valeur-s-management-des-methodes-pour-plus-de-valeur-s-dans-le-management.html>
- **Chantez!** http://www.dailymotion.com/video/xjetbe_aux-actes-citoyens_news
- **Blog :** <http://ayportnoff.wordpress.com/>
- <http://fr-fr.facebook.com/pages/Aux-actes-citoyens-De-lindignation-à-laction/14815372191829> et http://www.facebook.com/profile.php?id=719057033&ref=tn_tnmn
- **Aux actes, citoyens! De l'indignation à l'action.** écrit avec Hervé Sérieyx, <http://livre.fnac.com/a3480148/Herve-Serieyx-Aux-actes-citoyens>
- **La Radio suisse, 31 décembre 2012 :** <http://www.rts.ch/la-1ere/programmes/le-12h30/4530753-quel-futur-souhaitable-1-5-un-capitalisme-humaniste-31-12-2012.html>
- **TV Public Sénat :** <http://replay.publicsenat.fr/vod/24h-senat/andre-yves-portnoff/147671> (début à 4'38'')

Hervé Sérieyx
André-Yves Portnoff
Préface d'Hugues de Jouvenel

*Aux actes
citoyens!*

**DE L'INDIGNATION
À L'ACTION**

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL - ÉDITEUR

ANDRÉ-YVES PORTNOFF

Le pari de l'intelligence
Des puces, des souris et des hommes
Betting on Intelligence
Of Chips, Mice and Men

ANDRÉ-YVES PORTNOFF

Sentiers d'innovation
Pathways to Innovation

Gratuit: téléchargez!

DANIEL THOMAS
ANDRÉ-YVES PORTNOFF

**Repenser
les biotechnologies**
**Rethinking
the Biotechnologies**

ANDRÉ-YVES PORTNOFF

**Clefs
pour le nanomonde**
**Keys
to the Nanoworld**

futuribles
analyse et prospective

Revitaliser le tissu productif

LA RÉVOLUTION DE L'INTELLIGENCE EN PRATIQUE
TÉMOIGNAGES D'ACTEURS

La France à l'horizon 2030
Le français, langue misogyne

Questions de société

**VALEUR(S) &
MANAGEMENT**

DES MÉTHODES POUR PLUS DE VALEUR(S)
DANS LE MANAGEMENT

Coordonné par
Olaf de HEMMER GUDME et Hugues POISSONNIER

Pour en savoir plus

<http://www.maxima.fr/index.php?page=search&categorie=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
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.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>

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

