



Synthèse des apports du café des experts Convention des Clubs Apm - 8 octobre 2009

Table des matières

1. Frontières personnelles

- 1.1 **Luc AUDOUIN** « Les frontières de la pensée s'ouvrent de l'intérieur »
- 1.2 **Denis COCQUET** « Tracer une frontière entre le cœur de métier du dirigeant et le cœur de désir de sa personne »
- 1.3 **Nicolas JOUHET** « La frontière entre l'utilisation des nouveaux systèmes d'information et une difficulté croissante des comportements à communiquer dans l'entreprise... »
- 1.4 **Laurie LAUFER** « La personne et la fonction, quelles frontières ? »
- 1.5 **Thierry WATELET** « L'information en temps réel de l'entreprise »

2. Frontières et société

- 2.1 **Jean-Marie BOUISSOU** « Par-delà la frontière du vieillissement »
- 2.2 **Christophe BOURSEILLER** « Des contre-cultures aux contre-sociétés : le temps des révolutions minuscules »
- 2.3 **Christian BUCHET** « C'est la mer qui sauvera la terre »
- 2.4 **Christophe DELTOMBE** « La RSE, un nouvel élément de la stratégie des entreprises ? »
- 2.5 **Alexandre DELVALLE** « Les différentes frontières de l'Europe »
- 2.6 **Jean-Luc DOMENACH** « Pour une pratique plus « asiatique » de la frontière »
- 2.7 **Alain FAUJAS** « Le journalisme électronique ou en ligne est-il une chance ou un danger pour l'entreprise? »
- 2.8 **Thierry GARCIN** « Les frontières en Europe »
- 2.9 **Xavier GUILHOU** « Les crises "hors cadre" révélatrice des nouvelles frontières »
- 2.11 **François MIRABEL** « La taxe sur le contenu carbone des produits pourrait-elle déplacer les frontières géographiques de l'écosystème de votre entreprise ? »
- 2.12 **Evalde MUTABAZI** « Mondialisation et Management interculturel : le défi des frontières mentales »
- 2.13 **Christos PASSADEOS** « Europe : quelle identité, quelles frontières ? »
- 2.14 **Charles PEPIN** « Introuvables frontières de l'identité personnelle »
- 2.15 **Daniel RATARD** « Comment l'entreprise peut-elle anticiper les nouvelles frontières du monde de l'énergie ? »



Synthèse des apports du café des experts Convention des Clubs Apm - 8 octobre 2009

- 2.16 **Isabelle RAUGEL** « L'Entreprise Réseau ou « comment l'Entreprise peut survivre et prospérer à l'ère des Réseaux »
- 2.17 **Yannick ROUDAUT** « Les contours de l'Alter Entreprise »
- 2.18 **Maximilien ROUER** « une croissance qui repare ce que l'homme a détruit est possible »
- 2.19 **Rémi ROUYER** « Entre espaces réels et réseaux virtuels de l'entreprise, quel lieux de travail à venir? »
- 2.20 **Pascal ROYER** « Les Nanotechnologies ouvrent de nouvelles frontières pour l'innovation »
- 2.21 **Jean VERGER** « Passer la frontière entre la consommation et le plaisir : l'exemple du vin »
- 2.22 **Ludovic WOETS** « La frontière en géopolitique : ce qui nous sépare et nous lie à l'autre »

3. Frontières et management

- 3.1 **Jean-Claude ANCELET** « La vie privée s'arrête à la porte de l'Entreprise : illusion, ineptie, nécessité ? »
- 3.3 **Stéphane ANDRE** « A la découverte des frontières des personnages dans l'entreprise »
- 3.4 **Michel CALEF** « La frontière, colonne vertébrale du changement »
- 3.5 **Antoine CARPENTIER** « Aux frontières du progrès : Pourquoi faut-il cesser de vouloir faire progresser ses collaborateurs sur leurs points faibles ? »
- 3.6 **Jean-Luc EXCOUSSEAU** « Voir les frontières entre les générations pour mieux comprendre ce qui nous arrive depuis 2008 ... et ce qui nous attend ! »
- 3.7 **Jacques FRADIN** « Obligez-vous à utiliser votre pré-frontal »
- 3.8 **Patrice GEORGET** « Frontières mentales et jugements irrationnels »
- 3.9 **Isaac GETZ** « L'Entreprise Libérée »
- 3.10 **Roland GUINCHARD** « Le rôle du manager »
- 3.11 **Yves HALIFA** « Géographie de la peur et du courage dans les négociation : comment dépasser ses frontières traditionnelles ? »
- 3.12 **Bernard JAUBERT** « Penser local et agir global", une nécessaire inversion »
- 3.13 **Eric JULIEN** « La frontière, une condition pour la vie »
- 3.14 **Frédéric MARQUET** « Suis-je dedans, suis-je dehors ? Les frontières personnelles de la performance et du bonheur en entreprise »
- 3.15 **Jean-Guy MILLET** « Faisons fi des frontières grâce à l'intelligence collective »
- 3.16 **Michel MUNZENHUTER** « Travail sans frontière ou l'importance des frontières »
- 3.17 **Bernard PETRE** « Quelles sont les nouvelles frontières que les jeunes mettent entre eux et vous ? »



Synthèse des apports du café des experts Convention des Clubs Apm - 8 octobre 2009

- 3.18 **Philippe PIERRE** « Dépasser les frontières avec le management interculturel »
- 3.19 **Jean-Michel QUEGUINER** « Demain l'entreprise sera conviviale ou ne sera pas ... »
- 3.20 **Michel ROUX** « Le propre de l'homme est de passer des frontières... »
- 3.21 **Philippe VAN DEN BULKE** « L'intelligence connective favorise t'elle la performance collective ? »
- 3.22 **Mario VARVOGLIS** « Créer, c'est dépasser les frontières »
- 3.23 **Philippe VERHAEGHE** « Trouver des nouvelles solutions : "implémenter un cheetah team" ? »
- 3.24 **Jean-François ZOBRIST** « Dans un monde sans frontières il ne faut plus être EN AVANT, mais à A COTE ! »

4. Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise

- 4.1 **David AUTISSIER** « Repousser les frontières de l'entreprise grâce à l'essaimage »
- 4.2 **Maël BARRAUD** « Le pilotage de la Supply Chain à l'heure d'Internet : L'exemple de la grande distribution »
- 4.3 **Farid-Georges BEN MALEK** « Le mouvement permanent des frontières et des territoires - L'exemple du jeu de Go »
- 4.4 **Anis BOUAYAD** « Les nouvelles frontières de la compétitivité »
- 4.5 **Maximilien BRABEC** « Dépasser les frontières actuelles de la notion de client à tous les niveaux de l'entreprise »
- 4.6 **Frédéric CHOME** « La green business de demain, c'est le vôtre reconvertie plutôt qu'une innovation « depuis la feuille blanche »
- 4.7 **Roger COUFFIN** « Réduire son champs stratégique pour élargir son champs géographique »
- 4.8 **Denis DAUCHY** « Nouveaux business models, Nouvelles frontières »
- 4.9 **Pierre-Louis DESPREZ** « Innover c'est déplacer les frontières »
- 4.10 **Frédéric FRERY** « Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ? »
- 4.11 **Alan FUSTEC** « Economie de fonctionnalité : plus de croissance, moins de consommation ! »
- 4.12 **Lyvie GUERET-TALON** « Hommes/Femmes : passer du sexe au genre »
- 4.13 **Bruno JARROSSON** « Comment une PME doit trouver sa place dans la longue traîne ? »
- 4.14 **Denis KIBLER** « Votre entreprise est elle prête à vous survivre ? »
- 4.15 **Georges LEWI** « Faites de votre marque une marque sans frontières »
- 4.16 **Joseph LUSTEAU** « La Prospective pour anticiper au-delà de l'horizon du mesurable »
- 4.17 **Philippe MALLEIN** « Les conditions de succès d'une innovation de rupture »



Synthèse des apports du café des experts Convention des Clubs Apm - 8 octobre 2009

- 4.18 **Olivier MARGERAND** « Mieux, moins cher et sans souci : remplacez votre informatique par le Web ! »
- 4.19 **Elio PEREZ** « Passer la frontière : du produit au service du client fidélisé - Comment se préparer et gérer au mieux l'après crise ? »
- 4.20 **Eric PICHET** « La crise, sa propagation sans frontières, des remèdes globaux »
- 4.21 **Lionel ROURE** « Elargir ses sources potentielles d'innovation ...vers l'innovation ouverte ou "open innovation »
- 4.22 **Frédéric SOUSSIN** « L'entreprise 2.0 ou l'implosion des habitudes »
- 4.23 **Eric VERIN** « Les états émotionnels au travail, sont-ils du domaine privé ou du domaine de l'entreprise ? »
- 4.24 **Eric « VERNIER** « Délocalisation, concurrence et contrefaçon le prix de tous les dangers »
- 4.25 **Bernard VEYS** « L'avenir s'écrit au-delà des frontières du possible »
- 4.26 **Philippe VILLEMUS** « Les nouvelles frontières du recrutement »
- 4.27 **Caroline WEBER** « A la frontière entre la gouvernance et le pouvoir de l'exécutif »



Synthèse des apports du café des experts Convention des Clubs Apm - 8 octobre 2009

1. Frontières personnelles

1.1 Luc AUDOUIN – *Domaine : Frontières personnelles*

Médecin - Sophrologue - Expert sur la place du corps dans la vie professionnelle

Titre de l'intervention

LES FRONTIERES DE LA PENSEE S'OUVRENT DE L'INTERIEUR

Synthèse

La pensée enclose dans le cerveau a besoin pour vivre, s'étendre, se varier d'intégrer ses frontières sensorielles. Or la sensorialité à trois natures.

- Sensations intéroceptives : le dedans du corps influe son cours : vigilance/sommeil, alimentation, forme et fatigue, ... lui donnent une première forme
- Sensations proprioceptives (musculaires) : la position du corps, les gestes, les mouvements, la marche par ex.lui donnent son style
- Sensations extéroceptives (les 5 sens) lui donnent sa variété. On ne pense pas pareil face à la mer ou à un mur, on n'écrit pas les mêmes choses au crayon et à l'ordinateur, notre bureau n'est pas un lieu neutre

Nous nous poserons des questions simples et les réponses seront pour chaque participant étonnement, piste et ouverture à sa propre variété.

Questions pour lancer la discussion

Dans quels contextes (lieu, posture, horaire ...) êtes-vous quand vous avez vos meilleures idées ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

1.2 Denis COCQUET – *Domaine : Frontières personnelles*

Conseil de direction
Réussir Autrement

Titre de l'intervention

TRACER UNE FRONTIERE ENTRE LE CŒUR DE METIER DU DIRIGEANT ET LE CŒUR DE DESIR DE SA PERSONNE

Synthèse

Le professionnel passe devant, et l'homme fait ce qu'il peut pour suivre !

DES CONSEQUENCES

- Frontière qui a généré de la fragmentation : ce n'est plus l'homme tout entier qui est mobilisé mais ses compétences, sa fonction, ses ambitions et son lot d'impératifs
- Frontière qui a généré de la division intérieure entre les nécessités professionnelles et les désirs personnels
- Frontière qui a généré du mouvement permanent commandant d'aller de taches en taches avec la contrainte de les accomplir au plus vite les unes après les autres

DES PRISES DE POSITIONS

Pour déjouer le sortilège et fonder le leadership et la créativité :

1. S'appuyer sur qui est le dirigeant en amont de ce qu'il sait faire : l'unicité de sa personne
2. Chercher à favoriser l'unité intérieure entre qui il est et ce qu'il fait
3. S'affranchir du mouvement permanent en s'ancrant dans ce qui demeure : l'être personnel

Questions pour lancer la discussion

Pensez-vous que être efficient, le dirigeant doit cloisonner entre son cœur de métier et son cœur de personne ?

Retour des ateliers

Sourcer ce que je fais sur ce que je suis : vrai dans tous les domaines de la vie, y compris en leadership. Prendre appui sur mon être intérieur, faire que mon désir intérieur irrigue ma façon de faire. Devenir qui je suis, me l'autoriser, comprendre où j'habite. Mon être intérieur est un joyau, une source de vie, un cœur d'énergie. Angoisse, insatisfaction : signes d'un manque d'unité, d'une incohérence, d'une dissonance intérieure, d'un excès de frontières. L'autorité, le leadership, s'enracinent dans mon unité personnelle, visible ou ressentie par les autres. Être transparent aux autres, ce qui ne veut pas dire perdre son mystère.



Synthèse des apports du café des experts Convention des Clubs Apm - 8 octobre 2009

1.3 Nicolas JOUHET – *Domaine : Frontières personnelles*

Comédien

Titre de l'intervention

**LA FRONTIERE ENTRE L'UTILISATION DES NOUVEAUX SYSTEMES
D'INFORMATION ET UNE DIFFICULTE CROISSANTE DES COMPORTEMENTS
A COMMUNIQUER DANS L'ENTREPRISE...**

Synthèse

L'usage d'outil de communication de plus en plus sophistiqués créé de nouvelles frontières interpersonnel au sein des organisations.

Questions pour lancer la discussion

Constatez-vous qu'au sein de votre entreprise, l'usage des technologies de la communication créé des nouvelles frontières entre les salariés ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

1.4 Laurie LAUFER – *Domaine : Frontières personnelles*

Psychologue clinicienne, Maître de conférence à Paris VII

Titre de l'intervention

LA PERSONNE ET LA FONCTION, QUELLES FRONTIÈRES ?

Synthèse

L'exercice d'une fonction de responsabilité peut-elle s'envisager sans tension personnelle ? Existe-t-il des frontières étanches entre le rôle social et la personne ? Dans quelle mesure la liaison entre le rôle social et la part subjective peut-elle être une voie de passage plutôt qu'une impasse ? Une liaison plutôt qu'une déliaison ? En tant que décideur, le chef d'entreprise exerce une responsabilité dans un univers économique qui a ses propres règles de fonctionnement et qui en quelque sorte assujettit sa décision.

Il est courant de dire que pour exercer des fonctions de responsabilité, il faut « mettre ses émotions de côtés ». Est-ce si sûr ? Le contact avec sa propre subjectivité peut rendre flexible et plus mobile le rôle social que chacun joue. Il s'agit de faire de cette tension une énergie créative et de rendre les frontières poreuses en sachant, afin de ne pas être dupe de soi-même, qui est où et qui joue quoi.

Questions pour lancer la discussion

Pour chacun d'entre vous, quels sont les deux ou mots que cette articulation vous inspire ?

Retour des ateliers

1. 1 Tout le monde joue un rôle, l'important est de ne pas en être dupe, important d'en avoir conscience
2. 2 identité professionnelle et identité personnelle : une fois que nous quittons l'habit de la fonction, qui sommes-nous ?
3. 3 la fonction donne de la consistance à la personne qui donne de la consistance à la fonction
4. 4 la taille de la structure augmente la distanciation (plus elle est importante plus la distanciation existe)



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

1.5 Thierry WATELET – *Domaine : Frontières personnelles*

Journaliste France Télévision

Titre de l'intervention

L'INFORMATION EN TEMPS REEL DE L'ENTREPRISE

Synthèse

Internet permet de revoir les communications internes et externes de l'entreprise en recréant du lien privilégié. L'exemple de Twitter est à ce titre étonnant dans ces applications.

Comment avez-vous intégré Internet comme outil de communication en entreprise? Avec quels résultats déjà? Et quelles perspectives de développement encore? Internet, étrangement, permet aujourd'hui d'atteindre des frontières que l'ère industrielle nous avait fait oublier. Il fluidifie des relations humaines plus sereines parce que directes et simples.

A découvrir... A organiser simplement.

Questions pour lancer la discussion

Ces nouveaux mode d'organisation peuvent-ils contribuer à recréer du lien ?

Retour des ateliers

Quelle communication mettez-vous en place auprès de vos salariés, de vos fournisseurs, de vos clients ? via quels médias ? Pour quelles finalités ? Avec quels freins ? La communication virtuelle (web, mail, site, ...etc) ne prend sens, n'a d'efficacité, qu'à condition qu'une relation directe, physique, ait été première, voire à l'origine de la relation actuelle ; dans le cadre professionnel en tout cas, il est illusoire de penser créer une véritable relation à partir d'un premier contact de type virtuel.

L'inflation (brutale) de l'utilisation des mails et des SMS induit une sensation d'invasion (surnombre) et ou d'infantilisation (prise en charge) ; la nécessité d' (auto)discipline (sur l'objet de ces messages, leur précision, leur vocation, leur destination) peut faire l'objet d'une réflexion (2 heures sur ce thème à l'occasion de toute formation interne par ex.) pour que principes de base de la communication soient appliqués.

Très concrètement, dans des entreprises dans lesquels les collaborateurs ont du mal à s'auto-discipliner sur ces thèmes, il a été décidé l'interdiction de prise en compte systématique du mail, « du lundi » (celui qui vient perturber l'ordonnancement de la semaine parce qu'il pousse à confondre l'urgent et l'important), comme celui « du vendredi » (celui a pour finalité de "refiler" le bébé avant le w-e ou le départ en vacances).

Nombreux chefs d'entreprise ignoraient que le web et le mobile peuvent désormais se conjuguer pour poursuivre le privilège que donne la relation directe et visuelle



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

5. Frontières et société

2.1 Jean-Marie BOUISSOU – **Domaine : Frontières et société**

Directeur de recherche à Sciences Po (Centre d'Etudes et de Recherches Internationales)

Titre de l'intervention

PAR-DELA LA FRONTIERE DU VIEILLISSEMENT

Synthèse

Le vieillissement massif de la population qui attend la quasi-totalité des pays développés dans le prochain demi-siècle est généralement présenté comme un phénomène menaçant, dont les conséquences seront redoutables pour l'économie, les finances publiques, la cohésion sociale, le système politique et le dynamisme national des pays concernés. Mais un autre scénario est concevable, dans lequel les effets négatifs ne seraient pas tels qu'on les redoute, et le vieillissement deviendrait même un facteur de progrès technologique et de remise en cause multiforme, permettant en définitive l'éclosion d'un nouveau modèle de développement 'anthropogénétique'. L'expérience du Japon - le pays qui est aujourd'hui le plus "avancé" dans la marche vers le vieillissement, permet d'ores et déjà d'éclairer cette problématique"

Questions pour lancer la discussion

Pensez-vous pouvoir faire travailler les gens jusqu'à 70 ans ?
Etes-vous prêt à payer les jeunes plus cher que les vieux ?
Etes-vous prêt à intégrer plus de travailleurs immigrés au sein de votre entreprise ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.2 Christophe BOURSEILLER – **Domaine : Frontières et société**

Ecrivain et historien

Titre de l'intervention

DES CONTRE-CULTURES AUX CONTRE-SOCIÉTÉS : LE TEMPS DES REVOLUTIONS MINUSCULES

Synthèse

Les idées-forces naissent bien souvent dans les marges, au sein de ce qu'il est convenu de nommer "les avant-gardes" ou les extrémismes. Ensuite, elles contaminent le reste de la société, tout en se diluant. Il importe d'observer les mouvements minoritaires sous l'angle de la culture, au sens que Michel Foucault assignait à ce mot. L'Épistémè, c'est selon lui le champ culturel dans lequel se meut une époque. Nous vivons l'ère du pluriel. Les grands discours totalisants laissent la place aux révolutions minuscules, aux micro-groupuscules, aux expériences individuelles, aux petits nombres. Les nouvelles frontières se placent ainsi dans le champ des "contre-cultures". Observons les grands mouvements artistiques du XX^e siècle, du surréalisme à la new wave en passant par les situationnistes ou les hippies. Ces mouvements interviennent simultanément dans plusieurs domaines : écriture, musique, peinture, habillement, cinéma, théâtre... Ils prétendent révolutionner l'ensemble des pratiques de création. Nous évoluons désormais vers la multiplication de contre-cultures qui s'apparentent de plus en plus à des contre-sociétés, dans la mesure où elles proposent des modes de vie alternatifs. Il existe par exemple des restaurants, des disquaires, des libraires, des cafés, des stylistes gothiques. On pourrait en dire autant des trotskistes ou des rosicruciens. Nous risquons dans les années qui viennent de voir ainsi émerger un nombre grandissant de micro-sociétés.

Questions pour lancer la discussion

De quelle contre culture vous sentez-vous spontanément le plus proche ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.3 Christian BUCHET – **Domaine : Frontières et société**

Professeur d'université, chroniqueur

Titre de l'intervention

C'EST LA MER QUI SAUVERA LA TERRE

Synthèse

Sommes-nous vraiment rentrés dans l'ère du monde fini pour reprendre l'expression de Paul Valéry ? Notre planète Terre porte-t-elle bien son nom alors que les mers recouvrent 361 millions de km², soit près de 72% de sa surface ? Ce millénaire qui commence voit l'homme repousser, transpercer la dernière frontière : sous le voile miroitant de la mer qui matérialisait l'obstacle cruel aux amours du pêcheur et de la sirène, l'homme est à l'orée d'un monde nouveau. Les fonds marins sont le rivage de notre avenir, le dernier continent à découvrir : un véritable eldorado où se concentre 80% de la biodiversité, une faune et une flore en passe de révolutionner la recherche thérapeutique et le monde de la biotechnologie. Ils représentent une « Nouvelle Frontière » où on prélève déjà 30% de nos besoins en pétrole et 20% de ceux en gaz naturel, tandis que les hydroliennes, l'Energie Thermique des Mers, l'énergie osmotique rivalisent au plan des énergies renouvelables. L'accès aux minéraux offre également d'étonnantes perspectives. Dans un monde en pleine croissance démographique, puisque ce sont trois milliards d'humains de plus que comptera la planète à l'horizon 2050, les mers, avec la culture de certaines algues qui ont jusqu'à 67% de protéines sur poids secs, devraient satisfaire la demande exponentielle en protéines de l'espèce humaine.

La mer est au sens le plus fort une Nouvelle Frontière, une « Terra Incognita » où se concentre presque toutes les solutions pour un avenir durable, alors que les nouvelles routes maritimes dressent les contours d'une nouvelle Economie- Monde.

Questions pour lancer la discussion

Merci de me donner votre secteur d'activité et pensez-vous que la mer peut vous « sauver » ? Si non pourquoi (en quelques mots)

Retour des ateliers

- La mer, nouveau schéma de rupture, levier économique et nouvelle manière de voir le monde
- Pourquoi ne pas inventer un réseau d'entrepreneurs souhaitant investir dans les nouvelles opportunités offertes par le maritime
- Travail pédagogique d'information sur la mer (mer méconnue, nouvelle géopolitique du monde)



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.4 Christophe DELTOMBE – **Domaine : Frontières et société**

Avocat - Militant associatif

Titre de l'intervention

LA RSE, UN NOUVEL ELEMENT DE LA STRATEGIE DES ENTREPRISES ?

Synthèse

Les entreprises ne peuvent réduire leur finalité à la seule rémunération du capital investi. Elles ont une responsabilité sociale. La RSE est soit une simple vitrine soit un processus de conscientisation de l'ensemble du personnel aux exigences d'une société. En ce cas, cela a des conséquences en termes de partenariats et d'actions vers les causes sociales et environnementales. Il faut les décliner. Le développement durable est un impératif de société. Il est une finalité de la RSE

Questions pour lancer la discussion

La RSE vous apparaît-elle une stratégie pour répondre aux différentes pressions que subit l'entreprise ?
Si oui comment ? Si non pourquoi ?

Retour des ateliers

Les retours sont différents pour certains la RSE est une démarche "hypocrite et marketing" alors que pour d'autres il s'agit d'une révolution.

Un autre point mis en évidence est que l'implémentation d'une démarche de RSE nécessite une mobilisation de toutes les parties prenante de l'entreprise. En faisant appel à la créativité de tous, l'entreprise obtient des réponses permettant de faire face aux exigences environnementales et sociales. Si les actionnaires ne sont pas mobilisés et ne voient que le court terme c'est très difficile pour le dirigeant non actionnaire.

La RSE c'est comme la prose de Monsieur Jourdain, beaucoup en font sans le savoir, en particulier les PME impliquées dans leur territoire.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.5 Alexandre DELVALLE – **Domaine : Frontières et société**

Consultant en géopolitique

Titre de l'intervention

LES DIFFERENTES FRONTIERES DE L'EUROPE

Synthèse

Aucun des différents critères possibles n'est suffisant en lui-même :

1. Pour commencer par le critère géographique, le plus évident, en apparence, il n'est pas suffisant. Par exemple, Chypre, membre de l'Union européenne depuis 2004, est plus située à l'Est que l'Ouest de la Turquie (Istanbul, Thrace), et fait même partie du Proche Orient.
2. Le critère culturel n'est pas non plus suffisant, même s'il est primordial: une bonne partie de la Russie est européenne culturellement, mais située en Asie.
3. Concernant le critère religieux, l'argument des Chrétiens selon lequel l'Europe a été forgée par la Chrétienté est indéniable. Mais le judaïsme a apporté beaucoup, et l'islam aussi dans certaines parties du Sud de l'Europe. Et de plus en plus d'Européens sont soit athées, agnostiques ou non-chrétiens.
4. Le critère ethno-linguistique n'est pas suffisant: certes, l'Europe abrite des peuples qui parlent en majorité des langues dites « indo-européennes ». Mais les Basques, les Finnois, les Hongrois parlent des langues non indo-européennes.
5. A propos des valeurs philosophiques et morales, certains (c'est la tendance de la Commission européenne depuis la fin des années 80) voudraient ne définir les limites de l'Europe qu'à partir des critères démocratiques et humanistes.

La raison implique donc de privilégier le critère géographique en gardant ouverte la question des limites floues à l'Est (Eurasie), en le mixant avec les autres critères, ce qui permet de ne pas diluer l'Europe dans le monde (ce qui n'a aucun sens) tout en trouvant des limites à termes (tout projet politique doit être limité par nature).

Questions pour lancer la discussion

Vous sentez-vous plus proche d'une définition géographique, culturelle ou économique de l'Europe ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.6 Jean-Luc DOMENACH – **Domaine : Frontières et société**

Directeur de recherche à Sciences Po

Titre de l'intervention

POUR UNE PRATIQUE PLUS « ASIATIQUE » DE LA FRONTIERE

Synthèse

Les Occidentaux –Europe et Amérique- ont imposé au reste du monde une pratique de la frontière qui était à l'origine celle du plus fort : toute frontière est relative par rapport aux impératifs du commerce et de la civilisation, c'est-à-dire aux intérêts de l'Occident. Puis, au lendemain de la deuxième guerre mondiale, afin de réduire les effets de leurs dissensions internes, les Européens sont entrés dans un processus de réduction progressive de leurs frontières économiques puis sociales et politiques. Dans le même temps, les sociétés occidentales étaient traversées par un « vent moral » qui réduisait les frontières de tous ordres entre les individus et en particulier entre les sexes. Pour ces trois raisons, la frontière a mauvaise réputation chez nous.

Le progrès est considéré comme indissociable de la disparition de toutes les sortes de « frontières ».

Pourtant, l'expérience asiatique des deux siècles derniers met en évidence une pratique plus nuancée. Pour des raisons historiques, en effet, la défense des frontières a d'abord été l'un des articles de foi de la lutte que les Asiatiques ont conduite pour défendre leurs nations contre l'impérialisme occidental. Ensuite, ils se sont engagés dans la mondialisation économique d'une manière qui consistait à profiter de l'ouverture des autres tout en limitant leur propre ouverture : le résultat a été, on le sait, triomphal. Enfin, c'est dans le domaine moral et politique qu'ils ont le plus réduit leur ouverture : de là des sociétés moins heureuses que les nôtres, et parfois même écrasées, mais aussi plus « identifiées ».

Je ne dis pas que les Asiatiques ont eu raison. Je pense même que nous avons été bien naïfs face à eux : il faudra bien finir par ouvrir les yeux sur la façon dont ils ont instrumentalisé l'effacement de nos frontières. Et je crois que nous avons traité encore plus naïvement la question de la disparition des frontières entre les êtres humains. Au fond, les Asiatiques nous ont montré que toutes les frontières ne sont pas nuisibles....

Questions pour lancer la discussion

D'un point de vue personnel, vers quelle position penchez-vous asiatiques vs. européenne ?
Quelle position pour nos frontières vis-à-vis des asiatiques (fermeture ou négociation) ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.7 Alain FAUJAS – **Domaine : Frontières et société**

Journaliste

Titre de l'intervention

LE JOURNALISME ELECTRONIQUE OU EN LIGNE EST-IL UNE CHANCE OU UN DANGER POUR L'ENTREPRISE?

Synthèse

Ce journalisme est encore immature (absence de règles, inexpérience des juniors qui y travaillent, ultra-rapidité qui exclut le contrôle qualité), mais il s'installe dans le paysage et personne ne pourra l'ignorer dans les cinq ans qui viennent. En effet, sa souplesse, son interactivité et sa gratuité en font un média de choix. Il associe le texte, l'image et le son. Il permet de spécialiser à l'extrême chaque journal en ligne (par thème, par couverture géographique, par actualités). En fait, c'est comme la langue d'Esopé: le pire ou le meilleur.

Questions pour lancer la discussion

Et si le journal en ligne vous permettait de manipuler les journalistes ?
Et si vos salariés se mettaient à faire du journaliste en ligne sur votre société ?

Retour des ateliers

Tous les dirigeants du Café des Experts avaient une certaine méfiance vis à vis du Blog !
Pour vivre heureux vivons caché... ??!



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.8 Thierry GARCIN – **Domaine : Frontières et société**

Chercheur associé à Paris V (Géopolitique), Producteur délégué à Radio France et maître de conférences à HEC a relancer pour la photo

Titre de l'intervention

LES FRONTIERES EN EUROPE

Synthèse

De nombreuses frontières en Europe ont été créées lors des bouleversements internationaux (1989-1991) : 24 nouveaux pays en 27 mois, si l'on inclut la dislocation de l'Union soviétique. En 2008, le Kosovo s'est autoproclamé indépendant, mais cinq pays de l'Union européenne refusent de reconnaître cet Etat.

Les revendications d'autonomie voire d'indépendance se multiplient. Sur le continent, pour diverses raisons, aussi bien dans l'ancienne Europe de l'Est que dans l'ancienne Europe de l'Ouest.

Questions pour lancer la discussion

"La perspective d'une Europe très élargie change-t-elle votre vision et vos projets entrepreneuriaux ?"

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.9 Xavier GUILHOU – **Domaine : Frontières et société**

Président de XAG Conseil et président du comité liaison défense du Medef

Titre de l'intervention

LES CRISES "HORS CADRE" REVELATRICE DES NOUVELLES FRONTIERES

Synthèse

1. Un postulat : il n'y a pas de chaos ou d'apocalypse en vue mais simplement une appréhension de plus en plus irrationnelle, néo nihiliste et malthusienne de la vie et de l'avenir. Face à des changements de paradigmes qui font bouger très rapidement les lignes espace – temps -jeux d'acteurs nous n'arrivons plus à appréhender et à conceptualiser les nouvelles frontières du futur. Cette perte de repères est à la base des angoisses de nos sociétés, de la montée des thèses catastrophistes et des idéologies régressives qui les accompagnent.
2. Un constat : la théorie des risques qui sous-tend la philosophie du « progrès » est arrivée à ses limites face à la complexité et à l'entropie émergente. Les modèles mentaux (sciences, sociologie, psychologie, modélisation mathématique ...etc.) qui nous permettent de maîtriser nos relations avec les autres et l'environnement sont mis en échec régulièrement et il faut les repenser. Pour autant notre système assurantiel qui protège nos sociétés refuse de mettre la question à l'agenda, engendrant de fait avec le principe de précaution une quasi terreur intellectuelle. Le plus grand risque qui pèse sur nos sociétés est justement son incapacité organisationnelle et mentale à accepter une nouvelle philosophie de la prise de risque.
3. Une conviction : aujourd'hui nous parlons de plus en plus de « crises hors cadres » pour qualifier ce qui est devenu pour nos esprits inconcevable, impensable, « out of the book » et illustrer ainsi les franchissements de seuils, les ruptures que nous vivons. Elles sont à la fois révélatrices des nouvelles frontières qui se dessinent dans le réel mais aussi de nos refus, de nos évitements qui sont dans nos têtes. La véritable bataille du traitement des nouvelles frontières est là ! Elle est dans l'incapacité de se projeter et d'imaginer collectivement un autre réel alors que notre quotidien nous enferme dans des certitudes virtuelles et dans un hédonisme pathétique.

Questions pour lancer la discussion

La crise a bon dos... ne sert-elle pas de faux nez à des pathologies profondes du management ?
N'évite-t-elle pas aux dirigeants de se poser les vraies questions ?

Retour des ateliers

FACE AUX CRISES AUJOURD'HUI

1. Lutter contre le catastrophisme
2. Cultiver une forme de résistance pour éviter
 - le consensus mou
 - la sur-réaction sous pression des medias (H1N1 par exemple)
3. Ériger des contre-pouvoirs pour éviter le fascisme ou Munich
4. Dépasser le principe de précaution (arme de destruction massive au service des imbéciles)
5. Savoir revenir au principe de réalité et qualifier les crises avec pertinence :
 - prendre une feuille blanche soustraite aux pressions environnantes (cf Tony Blair après les attentats)



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

- de Londres)
- sortir du cadre initialement prescrit ou passer des procédures à l'intuition, au discernement et à l'intelligence de situation (cf le pilote de Boeing qui s'est posé sur l'Hudson contre toutes les propositions de la tour de contrôle)
 - prendre ses responsabilités
 - revenir à des réalités "simples" comme on sait bien le faire la plupart du temps dans les PME
 - piloter la gouvernance
6. Travailler bottom-up ; c'est une affaire de quotient émotionnel : permettre la prise de responsabilité du plus bas niveau (cf pilote du Boeing qui a branché la radio sur la cabine en permanence pour faire participer l'ensemble des passagers à ses prises de décision : les gens n'ont pas eu peur –Aller voir les images et le dialogue sur internet !)



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.11 François MIRABEL – **Domaine : Frontières et société**

Maître de Conférences en économie - Université de Montpellier I

Titre de l'intervention

LA TAXE SUR LE CONTENU CARBONE DES PRODUITS POURRAIT-ELLE DEPLACER LES FRONTIERES GEOGRAPHIQUES DE L'ECOSYSTEME DE VOTRE ENTREPRISE ?

Synthèse

La taxe sur le contenu carbone des produits pourrait-elle déplacer les frontières géographiques de l'entreprise? (L'entreprise aurait-elle intérêt à "relocaliser" ses activités ?)

- L'organisation spatiale des activités industrielles et agricoles et les incitations classiques à la délocalisation depuis une cinquantaine d'années

- Les nouveaux schémas d'organisation spatiale des activités liés à l'intégration progressive des contraintes environnementales (A SUPPRIMER: dans le transport des marchandises et des personnes)

- La taxe sur l'empreinte carbone des produits pourrait-elle redéfinir les frontières géographiques des activités de l'entreprise (A SUPPRIMER: niveau géographique local, national ou international)?

Questions pour lancer la discussion

Pensez-vous effectivement que la taxe carbone va déplacer les frontières géographiques de l'écosystème de votre entreprise ? Si oui, comment ? Sinon pourquoi ?

Retour des ateliers

- La taxe contenu carbone semble plus juste que la taxe carbone pour l'instant instaurée. Mais il y a un problème de communication sur le sujet.
- Il existe une crainte face à la machine bureaucratique qu'il faut mettre en place pour mesurer le contenu carbone. Comment assurer la neutralité des organisme en charge de la mesure du contenu carbone.- Cela apparait comme un immense business, comme le passage à l'an 2000 ...
- Même si cette taxe semble difficile de mise en œuvre, ce principe apparait comme une possibilité de changer les comportements à long terme. Si les produits venant de loin sont très taxés, les consommateurs vont aller vers d'autres produits, et/ou d'autres attentes, ce qui va amener l'industriel à développer d'autres offres.
- Attention, car taxer les produits sans proposer d'alternative aux consommateurs serait une erreur de stratégie et de communication autour de cette taxe.
- Est-ce qu'il n'y a pas un risque d'appauvrissement des personnes : les produits risquent de devenir de plus en plus chers. Quelle alternative pour ceux qui vivent dans des zones rurales ? comment se déplacer, se chauffer. Les habitations sont souvent anciennes, comment les mettre aux normes ?
- pour certaines branches c'est aussi une opportunité, l'agroalimentaire par exemple ou encore l'industrie du surgelé. On peut surgeler les produits lorsqu'ils sont produit à la bonne saison, donc moins chers, et les commercialiser hors saison. Ils seront moins coûteux que le frais.
- opportunité également pour le tertiaire, les services autour de cette taxe mais aussi le business via internet, ou encore le télétravail.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.12 Evalde MUTABAZI – **Domaine : Frontières et société**

Professeur de management à l'EM Lyon

Titre de l'intervention

MONDIALISATION ET MANAGEMENT INTERCULTUREL : LE DEFI DES FRONTIERES MENTALES

Synthèse

Dans le contexte global actuel, la prise en compte des différences entre cultures et modèles de management est un défi pour les entreprises. Face à la concurrence mondiale, les entreprises actuelles sont en effet obligées de travailler avec - ou de faire travailler ensemble - des personnes ayant des cultures, des mentalités et des préférences managériales différentes. Dans le fonctionnement concret des entreprises, cela se traduit par la remise en cause des pratiques habituelles en matière de choix et de prise de décision, d'organisation du travail et de pilotage des changements. Parmi les exigences managériales qui en découlent, l'ouverture et la flexibilité des frontières mentales s'avèrent indispensables pour les dirigeants et cadres face aux nombreuses mutations qui s'imposent (mise en place de nouveaux outils de gestion, changements des formes d'organisation du travail, conquête de nouveaux marchés, évolutions démographiques et sociologiques, recherche permanente de nouveaux facteurs de performances, de nouvelles idées de produits ou services)

Questions pour lancer la discussion

En deux mots, dans votre entreprise, que faites-vous ou qu'avez envie de faire pour favoriser l'élargissement des frontières mentales ?

Retour des ateliers

- 1- Partir de l'autre pour mieux le comprendre - ne pas se bloquer aux stéréotypes.
- 2- Ecoute, humilité et questionnement : oser interroger l'autre (avouer son ignorance)
- 3- La culture a plusieurs dimensions : métier, régions, religions...
- 4- Proximité et éloignement des cultures : compatibilité ?
- 5- Fascination et mimétisme pour une culture (ex- modèle américain) ; confiance et engagement : de l'usage différent de la parole et de l'écrit
- 6- Les moyens de paiement doivent être adaptés à la culture des pays avec lesquels on travaille : la monnaie a une valeur culturelle.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.13 Christos PASSADEOS – **Domaine : Frontières et société**

Maître de Conférences Paris I Sorbonne, Consultant

Titre de l'intervention

EUROPE : QUELLE IDENTITE, QUELLES FRONTIERES ?

Synthèse

Europe : quelles sont les frontières culturelles, géographiques et géopolitiques ? Quelle est la différence entre être européen et occidental ? La culture européenne est à l'origine chrétienne, romaine et grecque. Qu'est devenu le concept d'Occident depuis la disparition de l'Empire soviétique, à partir du moment où on se définit par l'altérité ? Pour être européen, il faut être situé géographiquement en Europe de l'Ouest, mais ensuite faire le choix entre "être la banlieue ouest" des Etats-Unis, ou créer de nouveaux partenariats continentaux et non maritimes (choix entre une identité maritime ou continentale).

Questions pour lancer la discussion

Si vous deviez définir votre appartenance culturelle en un seul mot, quel serait-il ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.14 Charles PEPIN – **Domaine : Frontières et société**

Ecrivain et philosophe, agrégé de philosophie, enseignant au lycée de la Légion d'Honneur, à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris

Titre de l'intervention

INTROUVABLES FRONTIERES DE L'IDENTITE PERSONNELLE

Synthèse

1. Les frontières de l'identité n'existent pas.
2. Hume, Nietzsche, Sartre : trois assauts contre l'identité
3. La fidélité à son désir chez Lacan : le "je" n'existe pas, mais il doit être fidèle à lui-même. La critique de l'"identité personnelle" n'empêche pas l'exigence de cohérence et de fidélité à "soi"!

Questions pour lancer la discussion

"Je pense donc je suis", mais où est le "je" ?
Etes vous le même le soir et le matin ? Au travail et en famille ? Maintenant et dans 20 ans ?
Qu'est-ce qu'être le sujet de sa vie ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.15 Daniel RATARD – **Domaine : Frontières et société**

Consultant - Cabinet DRC

Titre de l'intervention

COMMENT L'ENTREPRISE PEUT-ELLE ANTICIPER LES NOUVELLES FRONTIÈRES DU MONDE DE L'ÉNERGIE ?

Synthèse

L'énergie est le véritable moteur de l'économie. Notre prospérité s'est construite sur l'utilisation de ressources énergétiques fossiles, extrêmement bon marché, disponibles et faciles d'accès. L'évolution du contexte va remettre radicalement en question ce système énergétique basé sur l'idée qu'à une augmentation de la demande devrait correspondre une augmentation similaire de l'offre. Ce modèle d'une croissance continue est condamné à moyen terme. Quant aux énergies alternatives renouvelables - dont on parle beaucoup ! - elles sont bien loin de pouvoir se substituer aux ressources fossiles au niveau actuel de consommation.

Ainsi, notre monde est désormais sous une double menace : celle de ne pas pouvoir disposer de suffisamment d'énergie, avec tout ce que cela implique en termes de risques économiques et géopolitiques, et paradoxalement la menace de consommer trop d'énergies fossiles responsables des émissions de gaz à effet de serre associés au problème majeur de réchauffement climatique.

En termes de frontières, cette double menace de disponibilité des ressources énergétiques et du changement climatique aura un impact très fort sur le fonctionnement des entreprises. Cela pourrait conduire à une modification radicale des « business models » actuels quant aux modes de production et de consommation et ce d'autant plus que la contrainte va devoir se mettre en place rapidement compte tenu des niveaux visés, extrêmement ambitieux, d'émissions de gaz à effet de serre à moyen terme. Cette contrainte va se traduire par la mise en oeuvre d'instruments économiques nouveaux visant à internaliser le coût du carbone émis dans les comptes des acteurs économiques. Les modèles économiques historiquement construits sur une offre énergétique quasiment gratuite, ne se préoccupant pas des émissions induites et qui ont fait que la valeur des biens produits et par conséquent la rentabilité repose essentiellement sur une valeur d'échange, vont conduire les entreprises à devoir évoluer rapidement vers un modèle où la valeur économique reposera sur la valeur d'usage, à savoir la satisfaction de besoins pérennes en consommant aussi peu d'énergie et de ressources matérielles que possible. C'est à l'évidence une nouvelle frontière pour les entreprises, très contraignante, mais aussi pleine d'opportunités pour les entreprises qui y réfléchiront rapidement.

Questions pour lancer la discussion

L'internalisation du coût du carbone (fiscalité carbone) pourrait-elle vous amener à repenser votre business model ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.16 Isabelle RAUGEL – **Domaine : Frontières et société**

consultant & entrepreneur

Titre de l'intervention

L'ENTREPRISE RESEAU OU « COMMENT L'ENTREPRISE PEUT SURVIVRE ET PROSPERER A L'ERE DES RESEAUX »

Synthèse

La Société se met en Réseau ; le lien social se réinvente de multiples façons. La popularité des réseaux sociaux et des pratiques du web 2.0 cooptées par les générations futures ainsi que l'émergence de nouvelles économies relationnelles (échanges marchands et non-marchands de personne à personne) sont les signes précurseurs d'une bascule civilisationnelle.

Le Réseau est la nouvelle figure que prend le Pouvoir. Cette nouvelle figure challenge la culture et les modèles de management traditionnels (essentiellement modèles de croissance endogènes, structure organisationnelle pyramidale).

L'Entreprise peut (doit ?) évoluer pour prospérer à l'ère des Réseaux et répondre aux nouvelles attentes générées par les mutations sociétales. Le modèle proposé est celui de l'EntrepriseRéseau qui a les caractéristiques suivantes :

- L'EntrepriseRéseau se pense au delà de ses frontières traditionnelles (salariés, clients, fournisseurs) pour inclure toutes ses parties prenantes (stakeholders).
- Elle réinvente, avec l'aide des outils et des méthodes 2.0, ses relations avec ses stakeholders.
- Elle propose un nouveau modèle de croissance dit modèle de croissance exogène où l'entreprise crée de la valeur en s'appuyant sur des ressources externes (non salariés, non propriétaires, hors de la relation de subordination traditionnelle « client - fournisseur »).
- Elle incarne peut-être le futur du capitalisme dans sa bascule d'un capitalisme financier dominé par les actionnaires (shareholders) vers un capitalisme social ou relationnel nourri par les stakeholders.

Questions pour lancer la discussion

L'entreprise réseau fait-elle du sens pour votre entreprise ? Si oui pourquoi en une raison, sinon pourquoi en une raison.

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.17 Yannick ROUDAUT – **Domaine : Frontières et société**

Fondateur de l'Institut Financier, programme de réflexion pour une économie durable

Titre de l'intervention

LES CONTOURS DE L'ALTER ENTREPRISE

Synthèse

La crise est un accélérateur de changement des comportements : face à cette mutation, l'entreprise va devoir s'impliquer encore plus dans les questions environnementales et sociales sous la pression de ses clients, de ses collaborateurs, de ses actionnaires et de ses banques... elle va devoir élargir son champ de réflexion stratégique et repenser sa gouvernance. L'entreprise va devenir globale.

Argumentaire : la crise actuelle révèle une profonde mutation de notre société et par ricochet de notre organisation économique. Toutes les entreprises sont concernées.

Les nouvelles contraintes économiques et sociétales vont radicalement modifier le panier du consommateur occidental et remettre en question notre modèle de développement.

Entre l'inévitable baisse du pouvoir d'achat des citoyens occidentaux, la prise de conscience écologique et la quête de sens, une nouvelle économie se dessine, bâtie sur de nouveaux référentiels. Les contours de l'Alter Entreprise apparaissent.

Dans ce contexte, le dirigeant doit reconsidérer ses relations avec l'ensemble des parties prenantes s'il veut appréhender ce nouveau cycle économique comme une opportunité et non une contrainte.

Questions pour lancer la discussion

- Partons de l'hypothèse que le pouvoir d'achat baisse, votre entreprise est-elle prête à y résister ?
- Votre produit / service est-il porteur de sens ?
- Cette prise en compte générale de la RSE, peut-elle avoir un impact sur mes relations fournisseurs

Retour des ateliers

Volonté d'essayer de saisir les opportunités décrites par Yanick car il y a des places à prendre.

Fin d'une parenthèse économique, augmentation d'une approche immatérielle de l'entreprise.

Remplacer le OU par le ET dans l'anticipation de ses produits et la stratégie de son entreprise.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.18 Maximilien ROUER – **Domaine : Frontières et société**

Président Associé et Cofondateur de BeCitizen, Expert auprès du CGEDD (Conseil General de l'Environnement et du Développement durable)

Chroniqueur auprès de la Tribune , auteur de Réparer la Planete, la révolution de l'Economie positi

Titre de l'intervention

"UNE CROISSANCE QUI REPARE CE QUE L'HOMME A DETRUIT EST POSSIBLE"

Synthèse

Imaginez un monde dans lequel chaque maison produit de l'électricité, chaque route produit des carburants, chaque quartier produit son eau, chaque mur dépollue l'air... Imaginez un monde où 6,5 milliards de personnes participent à une économie positive, qui crée des emplois qualifiés, tout en restaurant et en enrichissant le capital écologique. Ce monde est à portée de main. Des solutions existent et permettent de répondre aux enjeux du climat et de l'environnement, avec une obsession : protéger l'environnement ne suffit plus, il faut réparer ce qui a été détruit.

Questions pour lancer la discussion

Votre entreprise peut-elle profiter de la croissance verte ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.19 Rémi ROUYER – **Domaine : Frontières et société**

architecte-urbaniste

Titre de l'intervention

ENTRE ESPACES REELS ET RESEAUX VIRTUELS DE L'ENTREPRISE, QUEL LIEUX DE TRAVAIL A VENIR ?

Synthèse

La dématérialisation de l'information et de ses systèmes de communication a un temps, conduit à penser que les lieux d'activité étaient voués à se dissoudre sur le territoire et à perdre de leur réalité matérielle. Si la pratique du télétravail s'est répandue dans certains secteurs, elle ne s'est pas pour autant généralisée. Ordinateurs et téléphones portables ont plutôt permis une transversalité entre vie professionnelle et personnelle qui n'est pas sans conséquence sur le statut des espaces de travail aujourd'hui. La frontière entre lieux professionnels et domestiques ne devient-elle pas floue ? Plus encore, ces pratiques ne conduisent-elles pas à une professionnalisation des espaces domestiques et à une personnalisation des espaces de travail ? Ces outils de gestion et de communication engendrent une forme de réappropriation des lieux de travail et annoncent peut-être la fin des espaces génériques et standard au profit d'espaces à la carte, plus personnalisés. Nul n'est aujourd'hui capable de prédire à quoi ressembleront nos espaces de travail dans les décennies à venir, mais leurs qualités et leurs spécificités, tout comme leur localisation, conduiront les entreprises à intégrer de plus en plus cette dimension spatiale dans leurs stratégies de développement.

Questions pour lancer la discussion

Constatez-vous une "réappropriation" des lieux de travail ?

Retour des ateliers

Entre espaces réels et réseaux virtuels de l'entreprise, quels lieux d'entreprise de demain ?

- De l'organisation de la relation au travail découle l'organisation des lieux. La question se pose de façon très différente pour les personnels des entreprises de production où les ouvriers ne peuvent s'affranchir d'un lieu unique, et les personnels des entreprises de service qui disposent d'une plus grande latitude géographique pour exercer leurs activités.
- Les entreprises cherchent à développer des environnements de travail agréables pour favoriser l'appropriation de l'entreprise par le salarié. Sa productivité dépend aussi du bien être qu'il ressent sur le lieu de travail.
- Le télé travail est peu pratiqué par les entreprises qui ont participé aux débats, assez vite le besoin de la relation humaine et des échanges se fait ressentir par le salarié. La technologie permet aux activités professionnelles d'empiéter sur la vie privée et vice versa, cette absence de frontière serait moins fréquente pour la génération Y soucieuse de préserver sa vie personnelle ?



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.20 Pascal ROYER – **Domaine : Frontières et société**

Directeur du Laboratoire de Nanotechnologie et d'Instrumentation Optique (LNIO) - Université de Troyes

Titre de l'intervention

LES NANOTECHNOLOGIES OUVRENT DE NOUVELLES FRONTIÈRES POUR L'INNOVATION

Synthèse

Approcher une nouvelle frontière crée systématiquement un sentiment d'appréhension quant à l'inconnu auquel on risque d'être confronté en cas de franchissement de cette frontière. Aujourd'hui, il y a certaines frontières que l'entreprise doit non seulement approcher mais surtout franchir pour espérer rester compétitive ; parmi elles, il y a le monde des nanotechnologies, phénomène à l'échelle sociétale, touchant tous les secteurs économiques, qui sera à l'origine d'une révolution industrielle majeure du 21^{ème} siècle. Vos entreprises ne doivent pas être absentes de ces nouvelles technologies à très haut potentiel. Les multinationales et les startups l'ont compris. Vous aussi, vous devez vous y investir !

Questions pour lancer la discussion

Quelle pourrait être votre première action pour préparer votre entreprise à intégrer ces nanotechnologies ? (30 secondes chacun)

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.21 Jean VERGER – **Domaine : Frontières et société**

Titre de l'intervention

PASSER LA FRONTIERE ENTRE LA CONSOMMATION ET LE PLAISIR : L'EXEMPLE DU VIN

Synthèse

Carpe diem : cueille le jour, disait Horace. Notre corps crie ses besoins plusieurs fois par jour. Manger, boire... L'abondance et la variété des produits nous laissent parfois hésitants. Comment choisir et comment accorder nos vins et nos plats pour en tirer le plus grand plaisir. Des accords réussis jaillissent, des moments précieux, des moments d'échange, des moments hors du temps, des moments de bonheur partagé.

Pas de sensation sans « reconnaissance ».

Pas de plaisir sans « mémoire ».

Pas d'harmonie sans « culture ».

C'est à partir de là que nous pourrons faire de belle randonnée à travers grands et petits crus. Nobles et simples mets. Modestes fêtes et festins grandioses

Nos moments de bonheur à table sont liés à tant de facteurs que jamais l'on pourra dans son intégrité revivre une émotion sensorielle. Que faire ? En inventer d'autre, encore et toujours. Un bel avenir si nous le voulons....

Questions pour lancer la discussion

A l'exemple du vin, peut-on ou non avoir du plaisir sans culture ?

Retour des ateliers

Dans notre société de consommation, je me demande où se trouve la frontière entre conso et plaisir.

- Je trouve que le vin c'est très bien se vendre, bel exemple de marketing.
- Je m'interroge comment dégager du temps pour le plaisir.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

2.22 Ludovic WOETS – **Domaine : Frontières et société**

Consultant au sein du ministère de la défense

Titre de l'intervention

LA FRONTIERE EN GEOPOLIQUE : CE QUI NOUS SEPRE ET NOUS LIE A L'AUTRE

Synthèse

Une carte avec ses frontières est une manière de se représenter dans le monde.
En géopolitique, la frontière est le moyen de définir son espace par rapport à celui de l'autre.
A l'opposé, de la borne résultant de la négation de l'identité de l'autre,
la frontière marque donc le respect de l'identité de l'autre : ce qui sépare mais aussi ce qui lie

Questions pour lancer la discussion

Cette notion de frontière géopolitique s'applique-t-elle à votre entreprise ? Si oui comment, si non pourquoi ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

6. Frontière et management

3.1 Jean-Claude ANCELET – *Domaine : Frontière et management*

Consultant - Sociologie de l'entreprise

Titre de l'intervention

LA VIE PRIVEE S'ARRETE A LA PORTE DE L'ENTREPRISE : ILLUSION, INEPTIE, NECESSITE ?

Synthèse

La frontière entre la vie personnelle et l'Entreprise est de plus en plus poreuse et ce, pour deux raisons :

- Certaines Entreprises considèrent que faciliter la vie privée accroît la motivation et la disponibilité des salariés
- Les Jeunes n'arrivent pas à faire la part des choses et ont tendance à injecter, au sein de l'Entreprise, leurs problématiques intimes.
- Le mirage sociétal amplifié par les 35 heures commence à s'estomper et le syndrome du pouvoir d'achat ramène le balancier vers plus de dimension « sociale » ou une forme de paternalisme éclairé.
- L'Entreprise doit veiller à ce que la réciprocité soit de mise dans la relation entre elle-même et son salarié. Elle doit s'assurer de proposer un vertueux donnant-donnant voire gagnant-gagnant. Des pistes existent : rémunération, emploi, conditions de vie au travail, employabilité, respect. Elle était, souvent, un « havre » de paix et de sécurité face à une vie privée de plus en plus tumultueuse. Or elle devient vibronnante et agitée.

Questions pour lancer la discussion

Dans sa logique de performance, l'entreprise doit-elle, entre autres, contribuer à stabiliser la vie privée de ses salariés ?

Retour des ateliers

- 1- Les managers subissent plus cette frontière ou du moins son évolution qu'ils ne la maîtrisent ou ne la dominent. Ils la constatent et, parfois, en ont peur. Les peurs ne sont pas actuelles et des chefs d'entreprise se sentent diminués devant ce phénomène.
- 2- A contrario, des responsables sont "avant gardistes" et osent des révolutions totales dans l'attitude des entreprises et la prise de risques. Ce sont des personnes qui ont pris ou pu prendre de la hauteur et s'inscrivent dans l'apport Apm de conquête de nouvelles frontières. Cette dimension relève de leur représentation de leur propre vie privée et de sa partie culturelle et sociale.
- 3- L'entreprise est encore une fois le seul corps constitué qui essaie d'apporter des réponses à un phénomène sociétal alors que d'autres acteurs ne progressent pas.
- 4- Le besoin se fait sentir d'aller plus loin dans cette référence sur la frontière vie privée/ vie personnelle pour éviter de la crispation et se retrouver en dépendance. L'Apm se doit d'apporter des espaces de réflexions, d'expression et aider à construire une logique managériale adaptée.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.3 Stéphane ANDRE – *Domaine : Frontière et management*

Professeur d'art oratoire – Enseignant à Sciences Po

Titre de l'intervention

A LA DECOUVERTE DES FRONTIERES DES PERSONNAGES DANS L'ENTREPRISE

Synthèse

Un personnage est une forme pure, aux frontières nettes, construite par une personne qui assume d'abord physiquement sa fonction, comme un comédien assume physiquement son rôle au théâtre. Contrairement à une personne qui ne représente qu'elle-même, un personnage est la représentation physique d'une fonction.

Une organisation qui fonctionne bien est un puzzle de personnages vivants, aux frontières parfaitement découpées, sans vides entre eux, et sans personnages manquants.

Il est possible à chacun, grâce à une science des appuis physiques dans le champ du social, de construire le discours de sa fonction et de le libérer dans le respect des autres fonctions, au service des objectifs de l'entreprise.

Un dirigeant bon orateur, appuyé sur la « tricherie noble » de sa technique d'art oratoire, présente un personnage bien dessiné ; sur ce personnage, par modeling, les membres de l'entreprise viennent structurer leurs propres personnages, traductions physiques de leurs propres fonctions.

Questions pour lancer la discussion

Considérez-vous qu'un dirigeant doit proposer un personnage aux formes nettes ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.4 Michel CALEF – **Domaine : *Frontière et management***

Consultant

Titre de l'intervention

LA FRONTIERE, COLONNE VERTEBRALE DU CHANGEMENT

Synthèse

L'image de la frontière est aujourd'hui connoté négativement . elle induit les impressions de limitation et d'esprit étroit..

- Mais

- 1- 1 /Une entreprise ne peut exister sans frontières qui la définit : métier – cibles de clientèle – culture et mode de management, technologies, rythmes propres à son histoire et son marché etc...
 - 2- Une entreprise ne subsiste que si elle fait évoluer ses frontières : évolutions technologiques – évolution de son marché – évolutions de sa culture – rôle de ses pionniers.
 - 3- L'entreprise ne reste vivante que par la tension interne et externe créée par l'idée même de frontière : cette tension n'est pas un accident ni un obstacle au succès de l'entreprise, elle en est la condition de santé par la dynamique qu'elle crée : tension entre les projets, donc les priorités , tension entre les pionniers et les administrateurs, tension entre les zones protégées et les zones à risque, tension entre les visionnaires et les gestionnaires etc...
- En deux mots, l'entreprise est un organisme vivant menacé en permanence par ses deux dangers majeurs : « le cristal et la fumée » : (l'immobilisation, la fossilisation ou l'évanescence, la déstructuration)
- 4- Toute nouvelle frontière est à la fois un défi et un changement...et contient déjà en elle-même à sa naissance même, son avenir figé une fois qu'elle se sera établie. Tout novateur d'aujourd'hui est donc le conservateur de demain. Cela a une conséquence directe sur la manière de gérer les Hommes et les générations successives au sein de l'entreprise.

Questions pour lancer la discussion

Comment gérez vous cette tension dynamique dans votre propre entreprise ?

Retour des ateliers

Tout novateur est potentiellement un conservateur.
Toute organisation a besoin de limites ou de frontières pour exister; Pour perdurer ou survivre elle doit pousser ses limites.
Il y a une tension permanente entre les nostalgiques et les innovants qui est source de résultats.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.5 Antoine CARPENTIER – *Domaine : Frontière et management*

Consultant

Titre de l'intervention

AUX FRONTIÈRES DU PROGRES : POURQUOI FAUT-IL CESSER DE VOULOIR FAIRE PROGRESSER SES COLLABORATEURS SUR LEURS POINTS FAIBLES ?

Synthèse

« Tout individu possède des qualités « naturelles » (points forts) qui lui ont permis de réussir dans certains domaines. A l'opposé de ces qualités « naturelles » se trouvent des qualités « contradictoires », que par définition, il n'a pas (points faibles). Points forts et points faibles ne sont donc que les 2 faces d'une même pièce. Demander à un collaborateur de travailler ses points faibles, c'est prendre le risque de le déporter des points forts qui lui apportent confiance, reconnaissance et plaisir. C'est l'engager dans une spirale d'effort, de doute et de stress qui ne le rend pas vraiment plus fort sur ses points faibles, mais l'amène à devenir plus faible sur ses points forts. Le faire progresser, c'est au contraire l'aider à identifier les qualités « naturelles » qui doivent fonder ses stratégies personnelles. Et se contenter ensuite de concentrer son attention dans l'action, sur les quelques basiques permettant de gérer le moins mal possible les quelques situations l'engageant sur ses points faibles. »

Questions pour lancer la discussion

Partagez-vous mon point de vue selon lequel il faut arrêter de faire travailler vos collaborateurs sur leurs points faibles ? Si oui, pourquoi en un mot, si non pourquoi en un mot ?

Retour des ateliers

- une erreur basique en management est de toujours (ou presque) rechercher un homme universel plutôt qu'imparfait
- il est souvent impossible d'améliorer un point faible, même avec un coût élevé, parce qu'on se heurte à une caractéristique profondément ancrée et depuis longtemps
- on ne perd que sur ses points forts, mieux vaut alors les renforcer pour ne pas être mis en difficulté sur ses points faibles
- être confiant sur ses points forts est plus productif qu'être conscient de ses points faibles.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.6 Jean-Luc EXCOUSSEAU – **Domaine : Frontière et management**

Jean-Luc Excousseau est sociologue et sémiologue, consultant indépendant, docteur en sociologie et diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales de Paris.

Titre de l'intervention

VOIR LES FRONTIERES ENTRE LES GENERATIONS POUR MIEUX COMPRENDRE CE QUI NOUS ARRIVE DEPUIS 2008 ... ET CE QUI NOUS ATTEND !

Synthèse

Lorsqu'on parle de générations, c'est pour donner des dates frontières de naissances et souligner les aspects culturels et sociaux qui nous différencient de part et d'autre de ces frontières. Mais qu'est-ce qui justifie la précision de ces choix ? Qu'est-ce qui fait que la génération du Baby Boom se termine en 1964 et que commence en

1965 la génération suivante ? Les aspects culturels et sociaux sont perméables et l'on comprend mal ce qui expliquerait la netteté d'une telle séparation.

Et pourtant Jean-Luc Excousseau défend la pertinence de ces frontières.

Il revient à la base physique et matérielle des générations : leur objectivité démographique.

Il montre qu'il y a effectivement des raisons, mais non sociales ou culturelles, à poser de telles frontières générationnelles. Qui plus est, ce retour à l'objectivité matérielle des générations réserve de belles surprises : la date de 1964, frontière entre le Baby Boom=2 0et le Baby Bust (évolution à la baisse des naissances) de la génération suivante, n'est pas qu'une borne démographique inerte et sans avenir ; elle annonce, avec 44 ans d'avance, le choc économique et le grand retournement de 2008.

Et si les lignes de l'avenir passaient aussi par les frontières physiques des générations ? "

Questions pour lancer la discussion

En terme de vision prospective, considérez-vous comme pertinent le facteur démographique dans le cadre de votre entreprise ?

Retour des ateliers

Peu d'adhérents, sur les 6 tables, étaient préoccupés par ce facteur démographique pour l'avenir de leur entreprise

En revanche, dans les échanges qui ont suivis, une réelle prise de conscience s'est manifestée.

Les 3 idées qui ressortent:

- 1- La démonstration de JLE sur la corrélation des naissances à l'échelon international et l'impact économique qui en découle (Dates frontières)
- 2- L'évolution objective prévue par JLE de ce facteur démographique dans le futur (Les 10 ans de galère qui nous attendent ont frappés les esprits !
- 3- Mise en évidence des facteurs déterminants: 1 bébé qui naît en 2009 vivra 100 ans - L'évolution de la populations de 55/65 ans en peu de temps, le pb de l'équilibre entre les actifs et les inactifs, ect... nous conduisent vers un changement objectif en terme de gestion des carrières au sein de nos entreprises.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.7 Jacques FRADIN – **Domaine : Frontière et management**

Médecin

Titre de l'intervention

OBLIGEZ-VOUS A UTILISER VOTRE PRE-FRONTRAL

Synthèse

Il est facile d'être curieux à l'égard de ce qui nous plaît. Mais face à ce qui nous dérange ou nous inquiète ? C'est beaucoup plus difficile et pourtant indispensable à notre cerveau pour faire face au réel ! Pourquoi un simple changement d'attitude (passer du refus à l'ouverture) suffit-il à nous rendre serein et créatif là où nous étions stérilisé par le stress, à nous faire transformer en opportunités ce qui paraissait si hostile ? C'est ce que cet atelier-éclair va tenter de nous faire découvrir, tout en interactions, afin de relier quelques microparticules de neurosciences aux... galères pesantes du quotidien. En fait, mieux comprendre nos propres mécanismes nous ouvre les portes... de ce que nous faisons déjà (fort heureusement) dans de nombreux domaines : ceux où nous restons calmes et constructifs face à l'inconnu, à l'échec voire à la souffrance. Parce que nous restons (notamment) curieux de ce qui nous dérange. Et plus si affinité !

Questions pour lancer la discussion

Pensez-vous utiliser suffisamment votre préfrontal
Est-ce difficile d'être curieux avec ce qui nous déplaît ?

Retour des ateliers

- 1- Le dirigeant évolutif trouve la bonne posture au bon moment; il gère l'inhabituel et délègue l'habituel
- 2- Stress= stressueur X stressabilité
- 3- Une crise dure d'autant plus longtemps qu'on met du temps à changer soi même. Le temps pour changer individuellement et collectivement = le temps de notre rigidité
- 4- Plus système individuel et système collectif sont en boucle, mieux c'est
- 5- Le rôle principal d'un dirigeant c'est de développer sa capacité à entraîner et ouvrir ses équipes
- 6- Quand il y a grand changement c'est la sérénité (le mode mental pré frontal) et non la stressabilité (mode mental automatique) qu'il faut solliciter
- 7- Très important que chacun sache comment il fonctionnepour être à l'aise avec les frontières à déplacer, à protéger, à ouvrir....



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.8 Patrice GEORGET – *Domaine : Frontière et management*

Maître de conférences en psychologie sociale

Titre de l'intervention

FRONTIERES MENTALES ET JUGEMENTS IRRATIONNELS

Synthèse

La prise de décision est une activité complexe qui relève parfois de processus non rationnels. Deux processus décisionnels fondamentaux sont explorés :

1. L'effet tunnel : la première décision étant jugée par défaut toujours la bonne, elle nous conduit à en prendre de nouvelles, qui sont souvent non justifiées et non rationnelles. Ceci conduit à un « effet de gel », source de résistance au changement.

2. La corrélation illusoire : pour gérer le foisonnement de messages auxquels nous sommes exposés quotidiennement, nous utilisons des routines mentales destinées à traiter économiquement et rapidement la profusion d'informations. Ces routines, aussi appelées des « heuristiques cognitives », génèrent des décisions jugées acceptables mais pas toujours raisonnables.

Questions pour lancer la discussion

Est-ce que cela raisonne avec une situation que vous avez vécue ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.9 Isaac GETZ – **Domaine : Frontière et management**

Professeur à l'ESCP Europe

Titre de l'intervention

L'ENTREPRISE LIBEREE

Synthèse

Il existe des entreprises à structure traditionnelle qui ont des très bons résultats chaque année, mais elles ne sont pas nombreuses. A contrario, les organisations libérées obtiennent des résultats hors du commun. Ces entreprises ont réussi en abandonnant leur structure hiérarchique traditionnelle et en donnant la liberté et la responsabilité à tous. Car la liberté n'est pas l'anarchie. Dans l'organisation libérée, le salarié n'attend pas l'aval du chef pour satisfaire le client ou pour résoudre un problème. Il n'agit pas non plus stupidement, uniquement pour satisfaire ce même chef ou une procédure quelconque. Il prend toujours la décision ou met en œuvre l'action qu'il croit la meilleure pour l'entreprise. Il n'existe pas un modèle d'organisation libérée. Mais il existe des principes que nous avons dégagés et qui peuvent être appliqués à toute entreprise. Ce qui ne veut pas dire que cela est simple. L'entreprise libérée est construite par son dirigeant sur trois principes : traiter les gens comme intrinsèquement égaux, les développer, leur laisser se diriger.

Questions pour lancer la discussion

L'entreprise libérée est-ce pour moi ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.10 Roland GUINCHARD – *Domaine : Frontière et management*

Psychologue et consultant

Titre de l'intervention

LE ROLE DU MANAGER

Synthèse

Le rôle du manager c'est aussi de mettre des gens au travail. Et de les amener à faire bien, ou mieux, le travail pour lequel ils sont payés. Par ailleurs, le discours habituel sur le travail en fait un lieu de contrainte et d'obligation, voire de souffrance. De ce discours, il appert ordinairement que L'homme est paresseux et suit la voie du moindre effort impliquant pour le référent, (le « chef ») de l'obliger à travailler, pour en obtenir quelque chose.

MOTIVATION

Cela est si évident pour tout le monde que toutes sortes de coercitions sont mises en place pour maintenir le sujet dans un lien productif à son travail. Les coercitions de bonne intention : récompenses, reconnaissance, ou d'autres moins positives : menaces plus ou moins voilées. Autrement dit la carotte et le bâton. Il ne manquera jamais d'exemples dans lesquels il est patent que l'un ou l'autre de ces outils fonctionne. C'est là que la question des frontières du management pourrait sembler se poser : Quelle est la bonne limite entre la carotte et le bâton ?

INQUIETUDE

Il semble que ce qui ne propose jamais de certitude ou de réponse définitive, renouvelle nos angoisses fondamentales.. Pour y échapper, des repères sont appelés. La carotte et le bâton fonctionnent parce qu'ils sont - a minima - des repères. Ce sont les plus mauvais qui soient car ils renforcent une vision perverse - sadique du travail. Mais cette vision a l'avantage de fournir rapidement des repères importants une identité (de victime ou de bourreau), et de proposer une vérité à priori (C'est comme ça que ça marche). On a un peu déplacé la frontière du management de la motivation vers : Faut il rassurer ou laisser monter l'angoisse ?

CONFUSION

Il est possible que l'on se trompe sur l'endroit même de la frontière. Raisonner comme on vient de le faire (entre carotte et bâton, entre contrainte et liberté, entre peur et réassurance, entre doute et certitude,), implique de confirmer le travail comme une contrainte extérieure, en opérant la confusion entre l'emploi et le travail. Il suffirait d'envisager un autre point de vue pour que le lieu même de la frontière se déplace. Comment cela ?

ENERGIE

L'homme travaille, de fait, il y consacre de l'énergie. Et même quand il a fait tout ce qu'il fallait pour pouvoir vivre sans travailler il se rend compte qu'il est urgent de ...se remettre à travailler.
D'où vient cette énergie ? Sûrement pas seulement de l'intérêt pour les carottes, ni même réellement des craintes du bâton. On travaille parce qu'une énergie y pousse. Une énergie personnelle et/ou universelle, mais une énergie quand même. Les analystes pensent que cette énergie est pulsionnelle et, à cause de cela, inconsciente. Elle n'apparaît à la conscience, que cachée, intégrée à des comportements et des discours, c'est ce processus qu'on appelle le Désir. Ce qui pousse au travail, c'est le Désir de travail, posé là à priori , nécessaire, inéluctable.

LA VERITE DANS LE PROBLEME

La frontière du travail est alors celle qui délimite le conscient existant et l'inconscient désirant. Ce dernier ne propose pas clairement avec une forme définitive ni une vérité révélée.
De plus il est inaccessible. C'est donc un Désir qu'on ne sait pas entendre, et qu'il est inquiétant, pour tous, de se mettre à entendre. Par là il menace notre attente de sécurité. Pourtant il ne cherche que deux choses : l'expression (se dire) et l'impression (poser une marque) . Au passage cela rend compte de certains troubles



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

psycho sociaux : déprimer quand exprimer le Désir n'est pas possible et l'oppression si l'impression du Désir fait peur) .

Comment faire pour user d'une énergie dont l'effet ne rassure pas ? La solution choisie jusque là La cacher sous la pseudo rationalité du management. Il ne restera logiquement au Désir de travail pour se dire, s'exprimer et s'imprimer, que les interstices des « problèmes de management »

Est donc apparue une frontière plus secrète

Au delà de l'emploi que faire du Désir de travail qui est à entendre dans les problèmes de management ?

FONCTIONNEMENT

Voilà quelques indices :

- Le sujet du travail agit pour cinq raisons simultanées : s'occuper en attendant la mort, subvenir à des besoins plus ou moins fondamentaux, trouver dans la relation avec les « autres du social » un compromis entre l'inceste et la guerre, recréer en permanence une référence paternelle, rester le plus longtemps possible en lien avec la réalité.
- le Désir de travail s'oriente pour tout sujet quelque soit son emploi, selon quatre vecteurs constants : une faille de l'image du père, un rêve de grandeur, la nécessité d'éprouver l'effort, la satisfaction de l'accomplissement dans l'action ou l'objet
- Le Désir de travail de chacun : apparaît et croît dans trois « conditions climatiques » particulières : un discours clair, une autorité positive, un projet de proximité . Bref des repères symboliques « ouverts ».

Questions pour lancer la discussion

A votre avis, les problèmes de management réclament-ils une action vers l'organisation ou vers les personnes ? (Rép :D'abord l'organisation puis les personnes)

De votre point de vue de dirigeant, que vaut il mieux faire pour motiver le personnel

Retour des ateliers

1. Les problème de management reclament-ils une action vers l'organisation ou vers les personnes ?
Eléments partagés lors du café : mettre en place des reperes de travail collectif et des valeurs de structuration: discours-projet-autorite
2. Que vaut il mieux faire pour motiver le personnel en temps de crise : écouter ou prendre la parole ?
Eléments partagés lors du café : produire des reperes, avoir un projet séquencé:histoire,limites,repères et prendre la parole
3. Pour pousser quelqu un à travailler faut il obliger,laisser faire,ou convaincre ? Eléments partagés lors du café : tenir un discours clair sert de repère;au préalable poser des repères;on ne peut convaincre que des gens rassurés

Dans mon discours,je convainc,

Dans mon autorité j'oblige

Dans mon projet je laisse faire



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.11 Yves HALIFA – *Domaine : Frontière et management*

Consultant

Titre de l'intervention

GEOGRAPHIE DE LA PEUR ET DU COURAGE DANS LES NEGOTIATION : COMMENT DEPASSER SES FRONTIERES TRADITIONNELLES ?

Synthèse

Première frontière: celle du risque: Notre expérience, nos habitudes, notre culture, nous conduisent à prendre en compte les inconvénients de la prise de risque, plus que ses avantages, alors qu'elle implique le risque de gagner et celui de perdre. Cette survalorisation des risques d'échec handicape sérieusement nos décisions. Comment prendre le risque de gagner?

o Seconde frontière: celle du conflit: Il fait peur et nous tentons de l'éviter, de le fuir. Nous combattons, certes, mais souvent contre nous-mêmes. Quand, inexorablement il nous rattrape, nous n'avons plus le temps de réfléchir et seules nos émotions nous guident et nous conseillent. Comment assumer le conflit en tant que source d'enrichissement?

o Troisième frontière: celle de la négociation: On oublie qu'il existe des techniques pour apprivoiser ses peurs et vivre en bonne entente avec elles. On oublie que si nous fonctionnons ainsi, l'autre est semblable à nous. Cet autre, dont nous avons peur, n'est souvent que l'ombre de nous-même. Comment s'appuyer sur des leviers de rééquilibrage de la relation dominant dominé, pour réapprendre à négocier avec soi-même avant de négocier avec les autres?

Questions pour lancer la discussion

Lorsque vous êtes en négociation, vous avez eu peur de :

- échec (grève, rupture de lien commercial, déférencement ...)
- des autres (mauvaise foi, conflit, action violente, séquestration ...)
- de soit (de ma colère, de ne pas être à la hauteur, de mon

Retour des ateliers

Il était question de la peur qui est une question intéressante, mais peu abordée ni formalisée en tant que telle. La peur peut être vécue comme une stimulation (c'est quand je suis en situation de peur que je suis le plus créatif), comme le moyen de puiser plus loin (quand je suis au fond du trou, je n'ai utilisé que 40 % de mes ressources, disait sur scène Alain Gauthier), mais elle est plus souvent vécue comme un handicap à surmonter pour négocier.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.12 Bernard JAUBERT – *Domaine : Frontière et management*

RH internationales

Titre de l'intervention

"PENSER LOCAL ET AGIR GLOBAL", UNE NECESSAIRE INVERSION

Synthèse

- 1) Les réponses organisationnelles des entreprises pour appréhender la globalisation, qu'elles soient fonctionnelles ou matricielles, voire cubiques, sont à la fois trop simples et trop rigides pour faire face à la complexité des différences culturelles et à la singularité des situations humaines. Les réponses sont plus dans le "soft" que dans le "hard"...
- 2) Il faut renverser la formule bien connue du "penser global et agir local" en lui préférant "penser local et agir global". Cela suppose de repenser les formes ordinaires de collaboration avec les équipes locales en multipliant les possibilités d'interaction. Des ajustements sont toujours possibles pour peu que les actions soient intégrées dans des dispositifs opérationnels communs.
- 3) Au plan RH, tout l'enjeu consiste à faire émerger des leaders capables de s'inscrire dans une vision stratégique partagée et acceptant de mobiliser les mêmes dispositifs d'action.

Questions pour lancer la discussion

Pour m'internationaliser, dois-je mettre des non français dans mon comité de direction ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.13 Eric JULIEN – *Domaine : Frontière et management*

Consultant

Titre de l'intervention

LA FRONTIERE, UNE CONDITION POUR LA VIE

Synthèse

Exemple de Forlandia, usine américaine développée par Mr Henry Ford en 1929, dans le bassin amazonien. Deux conséquences. Inadaptation totale à son environnement et génération "naturelle", en face de Forlandia, d'une ville "négative", reflète de la ville idéale voulue par Ford.

La nature "appelle" la frontière, sans laquelle la vie n'est pas possible, car c'est sur la frontière que se passent, échanges, tensions, rencontre et créativité entre deux états, deux polarités.

- Haut et bas
- Féminin et masculin
- Intérieur et extérieur (corps humain ou entreprise)
- Chaud et froid
- Etc

Que se passe-t-il sur une frontière ?

- Chaos
- tension
- passage / rencontre
- Créativité / innovation

(Foucault / les interstices)

Comment "manager", les frontières ?

- Le sens partagé
- les valeurs
- Le pilotage de processus
- Mise en parallèle avec la maturité d'une équipe de direction

Les nouvelles frontières

- les "limites" du globe terrestre (macro)
- les croyances et représentations des managers (micro)

Questions pour lancer la discussion

Quels sont les enjeux d'un juste management d'une "limite", une frontière ?

A quelles conditions ouvre-t-on les vannes d'une écluse ?

Les exemples possibles de "frontières" non ou peu gérées ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.14 Frédéric MARQUET – **Domaine : *Frontière et management***

Consultant

Titre de l'intervention

SUIS-JE DEDANS, SUIS-JE DEHORS ? LES FRONTIERES PERSONNELLES DE LA PERFORMANCE ET DU BONHEUR EN ENTREPRISE

Synthèse

Suis-je dedans, suis-je dehors ?

Les frontières personnelles de la performance et du bonheur en entreprise

- Pour être performant et heureux dans son travail, un psychologue (Mihály Csíkszentmihályi) a mis en évidence une double condition : savoir se différencier et savoir s'intégrer. C'est à ce prix que l'on développe un sentiment d'appartenance, que l'on se sent important et que l'on est performant.
- Se différencier : c'est apprendre à être soi-même dans l'entreprise dans le respect de son identité professionnelle. Il s'agit donc d'une tendance à être différent, donc "dehors".
- S'intégrer : C'est apprendre à travailler en coopération, tisser des liens et respecter la culture de l'entreprise. Il s'agit d'une tendance à se conformer, à être "dedans".
- Il faut savoir gérer ce paradoxe apparent entre se conformer et se différencier. Comment faire partie intégrante de ses équipes et de son organisation tout en étant respecté et reconnu pour le caractère unique de sa personnalité ?

Questions pour lancer la discussion

Ce paradoxe vous permet-il de mieux comprendre le fonctionnement de l'une de vos équipes (ex : le comité de direction) ? Si oui, illustrer et dites si cela vous donne envie de changer quelque chose ?

Retour des ateliers

Si les valeurs et la culture de l'entreprise sont partagées, les singularités de chacun peuvent s'exprimer sans danger. Sinon l'intégration est pratiquement impossible. C'est une base commune solide qui permet à chacun d'exister dehors sans risque d'être éjecté. S'ils sont dehors à moi d'apporter du dedans, s'ils sont dedans à moi d'apporter du dehors. Impact très fort du dirigeant la question de l'intégration se pose de façon aiguë. VINCI, 800 PME différentes et intégrées, autonome mais pas indépendantes. Penser globalement, agir localement



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.15 Jean-Guy MILLET – **Domaine : Frontière et management**

Consultant expert en management et ressource humaine

Titre de l'intervention

FAISONS FI DES FRONTIERES GRACE A L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.

Synthèse

De la compétence/performance individuelle à la compétence/performance des équipes ; la révolution invisible de l'intelligence collective ; un passeport confiance avec quatre visas pour faire fi des frontières.

« Ce ne sont pas les perles qui font le collier, mais le fil » (Flaubert).

« L'intelligence collective est un facteur important d'efficacité des équipes ; elle est la capacité d'un groupe d'individus à se projeter dans le futur et y parvenir dans un contexte complexe... avec une éthique de collaboration (J.F. Noubel). »

Pourquoi parler d'intelligence collective ?

Les organisations bougent, s'adaptent, s'inventent pour répondre aux besoins de l'entreprise, à ses finalités dans un contexte complexe... les compétences, performances individuelles ne suffisent plus, celles des équipes doivent se renforcer.

Contexte complexe : la complexité du contexte est caractérisée par l'éclatement des frontières, les interactions entre les acteurs qui explosent, les représentations du travail qui se télescopent, les systèmes d'information qui inondent et mettent en temps réel les relations, les espaces de travail des équipes qui mélangent les lieux, les cultures, les temps, les modes d'organisation.

Les 4 leviers d'action pour développer l'intelligence collective (selon Olfa Zaïbet –Greselle)

1. Le levier cognitif : comprendre le sens...
2. Le levier relationnel : tisser des liens au sein de l'équipe, au sein des organisations...
3. Le levier social : développer la reconnaissance par l'environnement immédiat des compétences, des individus et des équipes, faciliter la construction d'une image positive perçue individuellement et collectivement...
4. Le levier managérial : articuler le management individuel et collectif ; organiser les conditions de la confiance entre managers/équipes/équipiers, celles de l'apprentissage (organisation apprenante, humilité des petits pas)

Questions pour lancer la discussion

L'intelligence collective fait-elle varier les principes de gouvernance de l'entreprise ?

OU

Le dirigeant d'entreprise peut-il accepter que l'intelligence collective remette en question son pouvoir de décision ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.16 Michel MUNZENHUTER – *Domaine : Frontière et management*

Promoteur de l'entreprise perfambiante

Titre de l'intervention

TRAVAIL SANS FRONTIERE OU L'IMPORTANCE DES FRONTIERES

Synthèse

La frontière peut se définir comme une limite d'un territoire qui en détermine l'étendue. Elle peut aussi bien être géographique ou culturelle et s'accompagne d'une notion d'appartenance. Dans mon cas, je suis un Alsacien de pure souche. Depuis 1648, l'Alsacien a changé de cinq fois de nationalité ce qui n'a pas été facile car il était tout aussi réticent à devenir français en 1648 que de devenir Allemand en 1870/71. Aujourd'hui, le dilemme est de s'affranchir des deux côtés du RHIN. Cet affranchissement n'est pas aisé car il s'agit de deux cultures différentes que l'on pourrait résumer ainsi : « le Français veut être pris au sérieux par l'Allemand, l'Allemand veut être aimé par le Français ».

En tant que dirigeant d'un groupe international, j'ai été pendant 10 ans patron opérationnel des usines en Allemagne. Mon challenge consistait à diriger une équipe solidaire oeuvrant dans un respect mutuel pour atteindre des objectifs communs. L'objectif a donc été, pour moi, de tirer partie de ces différences culturelles pour progresser : « connaître les autres c'est sagesse, se connaître soi-même, est sagesse supérieure ».

Questions pour lancer la discussion

Dans un contexte multiculturel, pensez-vous pour faire progresser votre société, faut-il rester dans des limites de frontière (culturelles) ou les abolir et de rester neutre ?

Retour des ateliers

- 1 - L'appréhension des objectifs est différente selon les cultures ; la diversité s'organise
- 2 - Les différences culturelles sont sources de richesses et doivent être respectées
- 3 - La richesse dans la différence et pas dans le mélange (assemblage et pas fusion)
- 4 - Connaître ou retrouver ses propres racines pour s'ouvrir (et respecter) aux différences culturelles
- 5 - S'enrichir de la différence de l'autre : tolérance et respect
- 6 - Appuyer la performance de l'entreprise sur le multi-culturel et aussi au niveau des clients.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.17 Bernard PETRE – **Domaine : Frontière et management**

Chercheur / Trouveur indépendant en science humaine

Titre de l'intervention

QUELLES SONT LES NOUVELLES FRONTIERES QUE LES JEUNES METTENT ENTRE EUX ET VOUS ?

Synthèse

Traditionnellement, l'entreprise définissait seule le cadre de la collaboration. Les jeunes qui entraient dans l'entreprise avaient le choix entre l'acceptation de ce cadre ou l'exclusion au terme de la période d'essai. La frontière entre l'acceptable et le non acceptable était définie par l'employeur.

Ce processus est toujours à l'œuvre mais se complique. Aujourd'hui, les jeunes collaborateurs eux aussi définissent souvent (plus ou moins consciemment) leurs propres « frontières » à savoir :

- les langages et les codes de communication à utiliser avec eux
- les conditions auxquelles ils sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes
- les conditions auxquelles ils sont prêts à rester au-delà du temps nécessaire à leur apprentissage

- Les trois idées clés sont :

- Les frontières de la communication : les jeunes sont prêts à assimiler le langage et les codes de l'entreprise mais attendent que leurs langages et leurs codes soient pris en compte.
- Les frontières de la motivation : les jeunes sont prêts à prêter « le service minimum » pour garder leur emploi mais ne donnent le meilleur d'eux-mêmes qu'à certaines conditions
- Les frontières de la loyauté : pour une entreprise, il est souvent vital de garder les jeunes collaborateurs au-delà du temps nécessaire à leur formation. Or les jeunes sont souvent peu loyaux : dès qu'ils peuvent monnayer ailleurs ce que l'entreprise leur a appris, ils s'en vont.

Questions pour lancer la discussion

Faut-il tenir compte des passions des jeunes quand on les engage ?

Faut-il, dans le cadre de l'entreprise, aider les jeunes à résoudre leurs problèmes personnels ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.18 Philippe PIERRE – *Domaine : Frontière et management*

Sociologue et consultant

Titre de l'intervention

DEPASSER LES FRONTIERES AVEC LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Synthèse

Les entreprises sont confrontées à la « nouvelle frontière » des « dividendes de la diversité » et à l'impératif de devoir gérer des équipes davantage diversifiées (du point de vue du genre, des origines sociales, des origines culturelles, des générations, des différences de métiers...). Les dirigeants doivent non seulement connaître et respecter de nouvelles exigences juridiques mais aussi inventer un management novateur qui permette de répondre à la loi, d'éviter les discriminations et aussi d'obtenir une performance accrue des équipes. Les solutions « toutes faites » en la matière ne réussissent pas et les dirigeants doivent réfléchir aux modes de transposition possibles dans leur propre contexte afin de faciliter les processus de recrutement, d'intégration, de formation et de performance des équipes diversifiées.

Questions pour lancer la discussion

La diversité des profils dans une entreprise favorise toujours la performance économique au final ?
La diversité entre les générations est toujours un avantage dans les PME ?

Retour des ateliers

Adhésion à la nécessaire diversité mais des bemols amenés par des exemples bien choisis. Pas de certitudes, mais beaucoup de bonne volonté ...



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.19 Jean-Michel QUEGUINER – *Domaine : Frontière et management*

Chef d'entreprise

Titre de l'intervention

DEMAIN L'ENTREPRISE SERA CONVIVIALE OU NE SERA PAS ...

Synthèse

Après la crise industrielle, la performance durable de nos entreprises nous imposera des modèles d'organisation soucieux de créer des relations positives entre les acteurs internes. L'entreprise sera conviviale ou connaîtra de grandes souffrances.

- L'Homme ne peut survivre sans les autres.
- Nous sommes en recherche profonde d'appartenance, nous recherchons le sens à donner à notre vie,.
- La communication artificielle isole l'individu.

Dans un contexte de mondialisation, l'entreprise performante devra développer une culture de proximité. La convivialité s'imposera comme indicateur de performance.

Questions pour lancer la discussion

Une boîte conviviale c'est « le club med » ?

Ethymologie de travail est la souffrance, il faut que cela dure ?

Retour des ateliers

La convivialité est ce qui donne le sens, l'envie de travailler ensemble, de donner envie aux clients, aux fournisseurs et aux collaborateurs ce qui se ressent de l'intérieur, se perçoit à l'extérieur. La convivialité donne le sens et la cohérence



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.20 Michel ROUX – **Domaine : Frontière et management**

Professeur des Universités, Consultant, attaché à la direction d'un groupe

Titre de l'intervention

LE PROPRE DE L'HOMME EST DE PASSER DES FRONTIERES...

Synthèse

« Je ne peins pas l'être. Je peins le passage... [car l'âme] est toujours en apprentissage et en épreuve. ». Montaigne, comme Pascal et tant de philosophes l'ont bien souligné : l'homme ne tient pas en place et ne cesse de franchir des horizons.

Sans doute, la première frontière qu'il ait choisi de transgresser est celle à l'intérieur de laquelle sont restés ses frères vivants – végétaux et animaux : l'homme est le seul être vivant à s'être affranchi du cercle réducteur de l'adaptation écologique, pour faire « advenir son monde », un monde qui satisfasse son aspiration permanente à changer et à créer.

Mais pour changer de coquilles sans perdre son identité et se dissoudre, il faut que quelque chose en nous ne change pas, qui constitue notre membrane protectrice et nous permette de toujours dire « JE ». Nous ne pouvons passer des frontières que si nous restons maîtres d'une frontière intérieure, que j'appellerai « paradigme ». Les paradigmes sont ces régimes de croyance enfouis en nous, qui donnent à tout ce que nous disons et nous faisons un air d'évidence, qui fixent spontanément les limites du possible et de l'impossible, du beau et du laid, du vrai et du faux...

Il en est des entreprises comme des hommes : leurs processus de réorganisation ne peuvent réussir que s'ils préservent leurs paradigmes. La grande difficulté c'est que nous n'avons pas tous les mêmes paradigmes et qu'une entreprise est donc un tressage de paradigmes...

Ce qui plaide pour un autre type de management qui privilégie écoute et tressage et surtout qui incite à ne pas craindre d'inventer son mode d'organisation, en s'affranchissant des frontières trop étroites des modèles ambiants..

Questions pour lancer la discussion

- Dans un monde globalisé, est-ce que la notion de frontière est dépassée aujourd'hui ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.21 Philippe VAN DEN BULKE – *Domaine : Frontière et management*

Consultant

Titre de l'intervention

L'INTELLIGENCE CONNECTIVE FAVORISE T'ELLE LA PERFORMANCE COLLECTIVE ?

Synthèse

- Dans les familles utilisant internet, les gens communiquent beaucoup plus avec leurs parents et amis éloignés et échangent moins avec leur conjoint et leurs enfants ! le plus proche est il celui du bureau d'à côté ?
- L'intelligence connective remet en cause les modèles traditionnels : le travail, l'innovation ; la rémunération, les règles de l'échange, la création de valeurs, la structure, etc... qu'en est il du modèle managérial ?
- Les TIC créent souvent la sensation d'un climat d'urgence, d'insécurité, de nécessité de maîtrise des outils.

Elles n'assurent pas (jamais) la tranquillité d'autant que notre société prend un malin plaisir à » mettre en scène la peur ».

Questions pour lancer la discussion

Dans votre entreprise souffrez-vous de cette dualité proximité / éloignement ?
Est-ce que la coopération est nécessaire chez vous pour toutes les actions ?

Retour des ateliers

Les frontières : Doit-on les faire sauter ou simplement en prendre conscience et faire avec ?
Les frontières sont, d'abord ,humaines;elles viennent des barrières que l'on crée en restant chacun attaché à ce que l'on connaît.
Efforçons-nous de trouver le point commun pour les dépasser et recréer du lien.Les nouvelles technologies comme Internet créent des frontières mais elles permettent aussi d'en faire tomber.Il nous faudra apprendre à doser et à dominer l'outil car ,l'excès ,en tout ,nuit. Attention! en développant le lien internet, on détruit la proximité. Recréons des cellules plus étroites,au sein de nos entreprises, dans lesquelles on pourra remettre de l'échange humain.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.22 Mario VARVOGLIS – *Domaine : Frontière et management*

Consultant

Titre de l'intervention

CREER, C'EST DEPASSER LES FRONTIERES

Synthèse

- La créativité est, par définition, la capacité de franchir une frontière, de se dépasser, et d'introduire de la nouveauté dans le monde. Elle est, en quelque sorte, l'énergie qui repousse constamment les frontières du connu ou du possible.
- Mais la créativité ne vit pas dans un vide, elle est fortement impactée par les frontières existantes. Elle ne s'épanouit que dans un cadre qui l'inspire et la nourrit, qui la met au défi et la canalise.
- La plupart des organisations sont des environnements hostiles aux forces centrifuges de la créativité. Elles ont tendance à chercher la stabilité, la fiabilité, la prédictibilité, plutôt que la surprise, le changement, l'inconnu.

Questions pour lancer la discussion

Quelle est votre dernière action pour favoriser la créativité ?
Sur les différentes options pour booster la créativité, quel est, chez vous, celle qui vous semble la plus facilement applicable ? Pourquoi ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.23 Philippe VERHAEGHE – *Domaine : Frontière et management*

Consultant

Titre de l'intervention

TROUVER DES NOUVELLES SOLUTIONS : "IMPLEMENTER UN CHEETAH TEAM" ?

Synthèse

Vous connaissez les avantages que l'on peut tirer d'un groupe de « résolution de problèmes » : plus d'idées, plus de rapidité etc.. Il y a aussi des inconvénients comme par exemple l'absence de responsabilité individuelle et la difficulté d'obtenir un consensus surtout quand les objectifs ne sont pas atteints (c'est eux qui..). C'est pour conserver les avantages de ce type d'apports et en supprimer les inconvénients qu'est né le Cheetah team.

Une petite unité d'individus qui ont été sélectionnés sur base de volontariat parce qu'ils sont d'un naturel curieux, qu'ils ont l'esprit large. Ils aiment le risque, ils débordent d'énergie et aiment résoudre des problèmes. (pas besoin de test pour cela)

Ceux qui le souhaitent peuvent accéder à des formations aux outils de créativité ou de problème solving et entrent dans le cheetah team

Quand un gros blocage se produit et que l'équipe en charge ne parvient pas à le résoudre, le Cheetah team est appelé à la rescousse. Ses membres laissent immédiatement tomber leurs occupations quotidiennes pour ne se consacrer qu'à la nouvelle tâche.

En général ils réussissent. On peut leur demander de terminer leur action lorsqu'ils ont trouvé une solution ou bien d'accompagner la solution voire la mettre en place.

Une fois ceci terminé, le groupe est dissout et chacun retourne à son quotidien.

Questions pour lancer la discussion

Auriez-vous besoin d'un cheetah team au sein de votre entreprise ? Si oui pourquoi (en un mot) ? Si non pourquoi (en un mot) ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

3.24 Jean-François ZOBRIST – **Domaine : Frontière et management**

Patron de PME

Titre de l'intervention

DANS UN MONDE SANS FRONTIERES IL NE FAUT PLUS ETRE EN AVANT, MAIS A A COTE !”

Synthèse

Dans un monde sans frontières il ne faut plus être EN AVANT, mais à A COTE !”

- La clé de réussite du capitalisme à été, jusqu'à présent, d'avoir, en permanence, une longueur d'avance sur la concurrence !
- Ce principe marchait car le système libéral a mis en place des règles de régulation (brevets, contrats...) pour limiter la concurrence sauvage
- G.M. en avance à été rattrapé par TOYOTA, mais en 40 ans !

40 ans parce que Toyota, a respecté ces règles de régulation, s'est fixé des règles sociales et environnementales, et se situe sur une île qui, toute chose étant égale par ailleurs, est en regard de l'Asie, la Chine ne mettra pas 40 ans mais 4 ans à rattraper ses cibles :

- Elle a le plus grand marché intérieur du monde
- Elle regorge de matières premières
- Elle ne respecte aucune règle de régulation (brevets contrats, propriété intellectuelle, propriété physique des biens.....)

Etre à coté, en terme de management, c'est :

- Manager et non plus gérer
- Manager l'incertain et non plus le certain
- S'adapter au présent et non plus prétendre maîtriser le futur
- Créer des liens et non plus communiquer
- Partager un rêve et non plus imposer des règles
- Jouer plus sur la récompense que sur la sanction
- Privilégier l'action à l'idée
- Manager plus par l'intention partagée que par la maîtrise
- Manager par le rêve et le bonheur partagés

La nouvelle frontière à franchir est de passer du management par le contrôle au management émotionnel

Questions pour lancer la discussion

Quels sont les éléments (en un mot) qui vous font dire que vous êtes ou que vous n'êtes pas le troisième œil de votre entreprise ?

Retour des ateliers

- Je travaille déjà à coté sans en avoir conscience... je pourrais croire qu'il est nécessaire de revenir à l'orthodoxie, alors que je suis bien là où je suis... Continuer à écouter son intuition !



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4. Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise

4.1 David AUTISSIER – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Professeur des universités

Titre de l'intervention

REPOUSSER LES FRONTIÈRES DE L'ENTREPRISE GRACE A L'ESSAIMAGE

Synthèse

1. La spin off est moyen de dynamiser le collectif et d'accélérer l'innovation (ex chronopost et wanadoo)
2. La spin off est un moyen de se créer un réseau de partenaires de proximité (car on vient de la même entreprise d'origine)
3. L'exemple des Spin off à Singapour pour gérer des projets complexes
4. Retrouver de la spontanéité et de l'efficacité par les petites structures innovantes
5. Comment faire une spin off / Montage et participation au capital avec le logiques de tour de table (très connus dans les business modèles du web)

Questions pour lancer la discussion

Pensez-vous que cette possibilité de spin-off puissent être intéressante pour votre entreprise ?

Retour des ateliers

L'essaimage (ou spin off) est déjà pratiqué par les entreprises françaises, mais à la manière de la prose de Monsieur Jourdain. Il n'y a pas d'offre globalisée et packagée pour assurer la promotion de cet outil de gestion. A noter que les adhérents ont été particulièrement sensibles et convaincus par la motivation RH de l'essaimage (ou comment ne pas perdre un bon collaborateur qui a la fibre entrepreneuriale); plus que par la motivation de développer de nouveaux produits et/ou marchés.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.2 Maël BARRAUD – *Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise*

Consultant

Titre de l'intervention

LE PILOTAGE DE LA SUPPLY CHAIN A L'HEURE D'INTERNET : L'EXEMPLE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Synthèse

L'entreprise devient de plus en plus sensible aux réactions de ses clients et de ses fournisseurs pour des raisons conjoncturelles et légales (Loi de modernisation de l'économie), voir structurelles. Pour ces raisons, elle doit anticiper ces mouvements pour adapter sa propre production, ses décisions d'achats et d'approvisionnements ou son organisation logistique et pour prévoir rapidement des solutions alternatives. Internet, outil facile à mettre en œuvre, permet de repenser les relations avec ses clients et ses fournisseurs pour établir des liens de communications permettant d'anticiper les mouvements de stocks, de communiquer les prévisions de commandes, d'informer des incidents de production ou de livraison. Partager l'information. Fixer des objectifs communs. Mesurer les performances. Créer une intelligence collective interentreprises. Dans une filière, l'entreprise devient perméable : l'approche systémique prend parfaitement son sens. Les symptômes sont connus : qualité, comptes clients, taux de litige, retard,... Comment créer un pilotage systémique avec ses clients et ses fournisseurs pour répondre mieux et moins cher aux variations d'un environnement chaotique ? Comment copiloter les opérations ? Comment créer un espace de partage d'information pour favoriser une intelligence collective interentreprise ?
La distribution moderne met en œuvre de tels outils avec ses fournisseurs et ...ses clients.

Questions pour lancer la discussion

Chez vous, en un mot, quel est le principal dysfonctionnement vis-à-vis de votre supply chain ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.3 Farid-Georges BEN MALEK – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant en stratégie - Triple champion de France de Jeu de Go

Titre de l'intervention

LE MOUVEMENT PERMANENT DES FRONTIÈRES ET DES TERRITOIRES - L'EXEMPLE DU JEU DE GO

Synthèse

- La notion de territoire et l'idée qu'il ne doit jamais être considéré comme acquis. Au jeu de Go les territoires « changent régulièrement de main ».
- La notion d'influence (terme jeu de Go) qui sans frontières physiques permet d'avoir un rayonnement empêchant le concurrent de construire du territoire.

Questions pour lancer la discussion

Pour être encore plus fort, êtes-vous prêt à abandonner votre principale position dominante ?

Retour des ateliers

Il n'y a pas d'opposition entre le domaine du service et celui de l'industrie dans la façon de traiter le marché. Le réflexe de défense du territoire, ou du marché est mortifiant. Une avance en triangle sur le territoire/marché, avec l'idée de garder toujours deux options permet de garantir innovation et sécurité.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.4 Anis BOUAYAD – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant

Titre de l'intervention

LES NOUVELLES FRONTIERES DE LA COMPETITIVITE

Synthèse

Voici les dix clés proposé pour une nouvelle compétitivité :

- Accepter l'évolution, sinon la mutation de son Métier ;
- Se forger une Vision / Projet stratégiques fondées non pas sur le Savoir, techniques ou compétences maîtrisés, mais plutôt sur le Devoir vis-à-vis des clients ;
- Recourir aux Alliances, non pas uniquement parce qu'on manque de moyens, mais aussi pour pouvoir jouer dans le bonnes activités, au bon moment et aux bons endroits ; ne pas laisser du temps au temps ;
- Utiliser la géographie comme levier de réussite, venant se rajouter aux bonnes offres produits / services ; la Territorialité est le Capital Spatial de l'entreprise, au même titre que le capital financier, humain ou technologique ;
- Pratiquer l'Innovation à tous les étages, non seulement au niveau de l'offre, mais aussi des concepts, formules et modèles économiques ;
- Jouer l'International, y compris pour les petites PME, quel qu'en soit le prix ;
- Structurer l'entreprise en Réseau, tant en interne (services, directions...) qu'en externe (externalisations, délocalisations...) ; le Système d'Information, bien plus que le système de production, est la nouvelle colonne vertébrale de l'entreprise ;
- Promouvoir l'Interculturalité, gage de souplesse et de richesse ;
- Passer de l'Identité via l'individualité à l'Identité via l'Altérité ;
- Evoluer d'une entreprise introvertie à une Entreprise Extravertie.

Questions pour lancer la discussion

Pensez-vous que l'alliance est indispensable pour être compétitif demain ?

Retour des ateliers

La compétitivité d'aujourd'hui c'est accepter de jouer à contrepied. Il faut structurer la filière par l'aval et non plus par l'amont le savoir (compétences) n'est plus aujourd'hui la variable de décision managériale, c'est le devoir (vis à vis du client) qui le devient ; le savoir devient une variable d'ajustement il faut penser aux alliances non seulement quand on est en difficulté mais surtout quand tout va bien et que l'on est riche. On a alors un effet démultiplicateur intéressant qui booste la stratégie et qui permet à l'entreprise d'innover plus rapidement et plus fréquemment il faut faire des innovations à tous les étages : produits, services, organisation, modèle économique, management (exemples donnés par de nombreuses PME ou, plus emblématiquement, par Apple).



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.5 Maximilien BRABEC – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant en stratégie

Titre de l'intervention

DEPASSER LES FRONTIÈRES ACTUELLES DE LA NOTION DE CLIENT A TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

Synthèse

1. Passer de la Recherche & Développement à Client & Recherche & Développement :
La frontière de démarrage de l'innovation dans l'entreprise est souvent située au niveau de sa R&D alors qu'elle devrait démarrer au niveau client :

- Identifier les souffrances clients dans leur chaîne de valeur existante
- Comprendre leurs enjeux stratégiques futurs
- Permettre aux clients de faire une rupture positive par rapport à leur chaîne de valeur actuelle (différenciation de nos clients vis-à-vis de leurs clients, différenciation de nos dans leur structure de coût vis-à-vis de leurs concurrents et nouvel avantage concurrentiel apporté à nos clients)

En d'autres termes, l'organisation actuelle de la R&D devrait dépasser ses frontières actuelles pour se centrer plus près de la recherche des nouveaux gisements de valeur apportée aux clients. C'est d'ailleurs un des points clés pour nourrir la réflexion sur la vision stratégique que l'on peut définir de la manière suivante : quelles sont les nouvelles créations de valeurs que nous allons apporter demain ? Le rôle de la C&R&D dépasse alors ses frontières actuelles en devenant un des principaux inspirateurs de la vision stratégique.

2. Elargir les frontières du « rôle du client » :

Certaines entreprises ont su habilement dépasser les frontières du rôle du client qui consiste à « être utilisateur bénéficiaire » en le transformant en contributeur pour l'entreprise. En effet le rôle du client peut aussi devenir celui de :

- « financeur de l'entreprise (Netjets, pierre & Vacances,..) »
- « acteur-contributeur de la R&D (organiser une plate-forme d'apports d'idées, de sourcing sur les expérimentations, de partage de connaissance et d'expertises,..) »
- « acteurs de la production (détecteur de radar Coyote, ou encore facebook où se sont les clients qui « font tout le boulot »)
- « commercialisateur et co-concepteur (web2.0,..) »
-

Questions pour lancer la discussion

Votre entreprise a-t-elle des potentialités pour transformer les clients en contributeurs ? Si oui donner un exemple à l'origine d'une réelle création de valeur, sinon pourquoi ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.6 Frédéric CHOME – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant

Titre de l'intervention

LA GREEN BUSINESS DE DEMAIN, C'EST LE VOTRE RECONVERTIE PLUTOT QU'UNE INNOVATION « DEPUIS LA FEUILLE BLANCHE »

Synthèse

Il ne faut pas attendre des miracles de l'éco-preneurship dans les conditions économique-sociales actuelles
Même métier , Même produit = Serrer les boulons
Même métier , autre produit : Faire du vert, du bas Carbone
Autres métiers, même produit
Autres métiers, autres produits : diversification, long tail, ...
Autre business model : moins et plus propre, mieux payé
Si l'on ne peut pas fondamentalement sortir du système actuel, il est toujours temps de favoriser l'émergence de leaders durables en France

Questions pour lancer la discussion

A partir de la matrice présentant les différentes évolutions possibles, vers quelles évolutions auriez-vous envie d'aller ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.7 Roger COUFFIN – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant

Titre de l'intervention

REDUIRE SON CHAMPS STRATEGIQUE POUR ELARGIR SON CHAMPS GEOGRAPHIQUE

Synthèse

De nombreuses entreprises associent la croissance et l'élargissement des activités à la finalité de la stratégie. Le concept de développement par croissance tous azimuts par la multiplication des produits, des activités, des clients, des niveaux de gamme ... multiplient les critères d'efficacité souvent contradictoires. Cet élargissement des champs stratégiques conduit à la complexité.

Les symptômes de cette complexité sont simples à identifier.

Difficulté des membres de la Direction à :

- définir la stratégie,
- partager les mêmes visions à court et moyen terme,
- s'accorder entre eux sur les priorités.

Cela se traduit par la multiplication des réunions sans prise de décision, de volonté de modifier les organigrammes et souvent en finale de recourir aux ERP.

L'école de la demande conduit souvent à cette impasse.

Une autre représentation de l'entreprise au travers l'école de l'offre propose une autre approche :

- l'identification, la compréhension de ses savoirs faire (en particulier culturels) et le repérage de courants porteurs en adéquation avec son « code génétique », conduit l'entreprise à rétrécir son champ stratégique.

Dès lors, le territoire régional, national devient trop réduit pour amortir les multiples investissements. Le continent, le monde deviennent des zones pertinentes.

C'est en cela que la mondialisation de l'économie constitue une opportunité pour la majorité des PME.

Ce sera le thème de cet atelier à partir d'exemples de PME engagées dans la conquête mondiale.

Questions pour lancer la discussion

Donner moi votre secteur d'activité ... quel est l'évolution actuel de votre champ stratégique (status quo, élargissement, rétrissement) ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.8 Denis DAUCHY – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Professeur à l'EDHEC

Titre de l'intervention

NOUVEAUX BUSINESS MODELS, NOUVELLES FRONTIERES

Synthèse

Face à un environnement volatil, l'agilité stratégique est une clef incontournable du succès. Etre agile suppose de penser autrement les frontières à 3 niveaux :

1. La place et le rôle du client

La frontière entre le client et l'entreprise bouge. Des nouveaux modèles distinguent l'usage et le financement (voir JC Decaux). Des modèles communautaires (Facebook, etc.) et de « peer production » (Linux, etc.) se développent. Ils nous montrent qu'il faut aller plus loin que l'écoute client. Il faut co-construire avec lui des nouvelles formes de participation et d'usage ; voir Lego, MMC, Leroy Merlin, etc.

2. La chaîne de valeur, les opérations que l'on réalise en interne et celles que l'on externalise

La réflexion sur le sujet doit être souple. Les nouveaux Business Models gagnants se construisent sur des combinaisons agiles entre faire soi-même, acheter, sous-traiter, vendre ses ressources et ses capacités, etc. ; voir Zara, Cap Gemini, Amazon, etc.

3. La diversité des business models pour une même entreprise

L'innovation et la concurrence ne portent pas que sur les produits et les services. Elles portent également sur les manières de mener une activité. Derrière les frontières officielles d'une entreprise se cache de plus en plus une diversité de business models. Le défi principal est de construire des organisations agiles ; voir Accor, April, JM Bruneau, etc

Questions pour lancer la discussion

Face à ces 3 axes d'action, les notions d'agilité et de nouvelles frontières ont-elles du sens pour votre entreprise ?

Retour des ateliers

Si peu ou prou tous valident la nécessité d'évolution, de changement d'horizon, admettent que l'entreprise doit s'organiser autour de l'agilité pour une meilleure performance, beaucoup pour justifier le manque d'agilité ou de souplesse voient en l'autre la raison du frein. Ce sont les autres qui résistent. Confiance (en l'inconnu) et perte (de contrôle) reviennent souvent dans les propos. Quid du nécessaire jeu de jambes ? Par exemple lors du recrutement, les entreprises françaises sont arrêtées sur des profils très définis... En matière de réseau, comment gérer un blog ?... Pourtant, à bien y réfléchir, les nouveaux modèles sont peut-être la part de ce nous n'osons pas faire. Oser, c'est tracer la limite entre ce qui est stratégique ou ne l'est pas.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.9 Pierre-Louis DESPREZ – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Directeur Général de Kaos Consulting (conseil en innovation et en création de marque)
Enseignant à Paris Sorbonne a relancer pour photo

Titre de l'intervention

INNOVER C'EST DEPLACER LES FRONTIERES

Synthèse

Il faut quand même être non-conforme pour imaginer qu'un objet plus lourd que l'air puisse voler, qu'on ne vende plus des pneus mais un abonnement kilométrique, qu'une jante de vélo puisse être en céramique, qu'on distribue de la presse gratuite, que Google devienne un outil de veille épidémiologique, qu'on puisse vendre en volume des cours particuliers à domicile, que..., que....

Pour innover, il faut accepter de déplacer les frontières qu'on a parfois mis du temps à construire (La Vente Par Correspondance, par exemple, doit imaginer de faire 80% de son CA par le web et non plus par le catalogue et les mailings) ! Sinon le risque c'est le copier-coller général, et par conséquent la logique du moins-disant et de la destruction des marges. Comment déplacer les frontières ? Il y a des attitudes à acquérir par le dirigeant, mais surtout des organisations et des modes de fonctionnement à mettre en place pour stimuler quotidiennement la créativité des équipes. L'innovation « quand le Bureau d'Etudes a le temps », « quand l'entreprise est profitable », ou « quand on aura enfin recruté un Directeur de l'Innovation » est révolue. L'innovation c'est tous les jours, qu'on aille bien ou mal, avec tout le monde, y compris les clients, les fournisseurs, les distributeurs, voire les concurrents. Les premières frontières sont dans nos têtes.

Questions pour lancer la discussion

Quelle est la dernière fois où vous vous êtes mis de travers pour innover ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.10 Frédéric FRERY – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Professeur de stratégie à ESCP Europe

Titre de l'intervention

"ET SI L'ENTREPRISE N'ETAIT QU'UN EPISODE DE L'HISTOIRE ?"

Synthèse

1. L'activité économique est historiquement très antérieure à l'apparition des entreprises (construction des cathédrales, expéditions aux Indes, foires des Flandres, etc.). Elle était alors le fait de réseaux d'expertise temporaires. Ces réseaux ont cédé la place aux entreprises capitalistes lors des grandes découvertes, qui ont provoqué un élargissement du monde (et donc un accroissement très significatif des coûts de transaction).
2. Or, le progrès technologique (transports, télécommunications, Internet) provoque un effondrement des coûts de transaction. Nous sommes donc revenus dans un petit monde où les réseaux sont de nouveau pertinents.
3. Dans ces conditions, l'avenir appartient - au moins en partie - à des réseaux fluides d'expertise, des individus proposant leurs services au plus offrant sur une sorte d'eBay des compétences. Correctement agrégés par la technologie, des individus dispersés peuvent élaborer des offres très complexes (Wikipedia, Linux, crowdsourcing) sans qu'une organisation ni un management (au sens classique) ne soient nécessaires.

Dans ces conditions, quel peut être l'avenir de l'entreprise ?

Questions pour lancer la discussion

Y aura-t-il encore une entreprise dans 30 ans ?
Croyez-vous à la décision collaborative ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.11 Alan FUSTEC – *Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise*

Consultant

Titre de l'intervention

ECONOMIE DE FONCTIONNALITE : PLUS DE CROISSANCE, MOINS DE CONSOMMATION !

Synthèse

Le principe de l'économie de fonctionnalités consiste à vendre la fonction d'un produit et non pas le produit. En d'autres mots, il s'agit d'une économie de la location et non plus de la vente, d'une économie de l'usage et non plus de la propriété.

Nous rentrons dans un monde ressources rares. On peut s'attendre dans le futur à une flambée des cours des matières premières sous l'influence croisée de l'épuisement de certaines ressources et de la demande croissante de grands émergents comme la Chine.

Dans ce contexte, l'économie de la location va s'imposer (la Bluecar de Bolloré ne sera pas vendue mais louée).

L'avantage pour l'industriel qui passe à l'économie de fonctionnalités est la récurrence du revenu (tandis que l'économie de la vente crée un flux financier plus important à court terme mais discontinu).

En économie de fonctionnalités, pour entretenir la rentabilité de l'entreprise, il n'est plus nécessaire de raccourcir la durée de vie des produits, d'organiser l'obsolescence ou de soutenir la consommation (ex: inciter au renouvellement des achats comme c'est le cas dans l'automobile avec les primes à la casse), puisque la location crée une rente.

Cette économie est à la fois bonne pour l'entreprise et pour la planète : plus le produit a une longue durée de vie, plus l'entreprise est prospère (c'est l'inverse en économie de la vente).

Questions pour lancer la discussion

Comment votre entreprise peut-elle envisager cette mutation majeure annoncée ?

Retour des ateliers

L'économie de fonctionnalité entre diversement dans les schémas mentaux des adhérents participants. Certains la pratiquent déjà sans lui donner de nom particulier. D'autres l'ont commencé spontanément avant que les clients n'en comprennent la pertinence et, mystérieusement, n'ont plus envie d'y revenir alors que ces derniers sont demandeurs - mais l'échange fera sans doute avancer les choses. Les participants ont noté un certain nombre d'obstacles dont certains relèvent de la comptabilité, d'autres des appels d'offre, d'autres encore de la nécessité de disposer d'importants fonds propres. Les plus sceptiques ont certainement assimilé une graine qui lèvera un jour ou l'autre.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.12 Lyvie GUERET-TALON – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Professeur - Strategic Market Management
CERAM Sophia Antipolis

Titre de l'intervention

HOMMES/FEMMES : PASSER DU SEXE AU GENRE

Synthèse

Et si la nouvelle frontière à dépasser était le féminin ? Et si on passait du sexe au genre, c'est à dire ouvrir la porte à une autre façon de prendre les décisions, un autre rapport au pouvoir, un autre regard sur la société ? L'arrivée massive des femmes dans le monde du travail ouvre de nouvelles perspectives. Elles arrivent avec leurs différences ; ce qui oblige à un véritable management de la diversité. L'enjeu n'est pas d'ordre éthique ou moral, mais bien économique. L'entreprise a besoin de toutes les différences pour répondre avec créativité et efficacité aux évolutions de l'environnement. Donner une place à la différence, c'est changer la place des frontières ainsi que leurs fonctionnalités. Limites étanches qui opposent et excluent ou bien au contraire interfaces qui combinent pour de nouvelles synergies ? Du sexe au genre : un challenge à relever au quotidien et un sérieux avantage concurrentiel à venir...

Questions pour lancer la discussion

Combien de femmes à votre comité de direction ? Quelle incidence (en un mot) ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.13 Bruno JARROSSON – *Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise*

Consultant

Titre de l'intervention

COMMENT UNE PME DOIT TROUVER SA PLACE DANS LA LONGUE TRAÎNE ?

Synthèse

Quel point commun entre la multiplication par cent du nombre de chaînes de télévision, le fait que le e-commerce nous donne accès à mille fois plus de produits que le commerce de détail, la multiplication par cent mille du nombre de morceaux de musiques vendues par YouTube par rapport à ce que vend un disquaire, le développement d'entreprises comme Google, eBay ou PriceMinister ? Pourquoi les grandes chaînes de télévision, les journaux leaders perdent-ils inévitablement de l'audience ?

Quand la valeur est fortement liée à l'information, les marchés de niches apparaissent, se multiplient en érodant les positions des marchés de masse.

Ce phénomène appelé « longue traîne » est en train de déferler sur l'économie. Il se pourrait bien qu'il ne concerne pas que le domaine de la valeur liée à l'information mais aussi toute l'économie. Toutes les entreprises seront tôt ou tard impactées par le phénomène de la longue traîne. Les effets d'échelle sont modifiés, les rapports de forces dans les chaînes de valeur ajoutées sont bouleversés, les frontières mêmes de l'entreprises sont remises en question.

Le voile mystérieux de la longue traîne ne doit plus masquer ce qu'elle emporte sur son passage.

Mais qu'est-ce qui est donc en train de me « e-arriver » ?

Questions pour lancer la discussion

Est-ce l'évolution de l'environnement me pousse vers une stratégie de niches ou de focalisation ?

Retour des ateliers

- Même lorsqu'on commercialise un produit non dématérialisable, le phénomène de la longue traîne affecte le métier en cela qu'il modifie les modes de communication, de commercialisation et de distribution.
- Le phénomène de la longue traîne entraîne nécessairement une mutation sociologique car il fait évoluer de façon significative les comportements de consommation et les exigences des clients.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.14 Denis KIBLER – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant

Titre de l'intervention

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRETE A VOUS SURVIVRE ?

Synthèse

Une entreprise doit pouvoir fonctionner sans son dirigeant, ceci nécessite d'ouvrir quelques chantiers et de s'en occuper. La première phase prend une à deux années.

Un dossier clé est celui des actionnaires : l'organisation de leurs rapports et la définition de règles applicables si le dirigeant disparaît constitue un préalable essentiel.

Il convient ensuite d'identifier puis d'adresser des blocages que nous appellerons « épouvantails » : Erreurs de casting, équipes mal équilibrées, engagements pas ou mal assurés, dérives, complexité et danseuses.

Le point d'orgue est un projet d'entreprise qui explique à tous la situation par l'historique et fixe les ambitions et la voie pour les atteindre : Une feuille de route mariant business plan, culture et mode d'emploi de l'entreprise.

Questions pour lancer la discussion

Si vous disparaissiez demain, quel est, dans votre entreprise, le principal obstacle à ce que tout se déroule bien ?

Retour des ateliers

La responsabilité du chef d'entreprise est que son entreprise lui survive. Il doit alors se poser la question de son projet personnel et savoir prendre du recul pour être plus efficace : un vrai bonheur, Apm y contribue. Nul n'est à l'abri d'un coup de bol.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.15 Georges LEWI – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Expert en Marque - Directeur du BEC-Institute (centre européen de la marque)

Titre de l'intervention

FAITES DE VOTRE MARQUE UNE MARQUE SANS FRONTIERES

Synthèse

Une Marque est un repère mental sur un marché. Elle est un repère sur un marché défini avec des produits, des services, des consommateurs et répond à la satisfaction de besoins de ces consommateurs ou clients. Mais c'est aussi et surtout un repère mental, un point d'ancrage dans la tête des consommateurs et des futurs clients. Une marque qui s'impose est d'abord une idée qui correspond à quelque chose de profond dans l'humanité, un mythe, une aspiration de toujours. Ces aspirations, si elles sont réelles sont toujours universelles. Seul peut différer le marketing d'application local.

DANONE, c'est la santé, NIKE le dépassement de soi, COCA, l'insouciance de l'enfance, L'OREAL la beauté, YVES ROCHER la nature, KPMG la réussite...

C'est pourquoi ces marques peuvent d'étendre au-delà de leurs produits originels et franchir les frontières ?

Questions pour lancer la discussion

Votre marque est-elle de taille à vous emmener dans un autre pays, en Allemagne, en Chine, au Venezuela ou même ailleurs ?

Retour des ateliers

Nous avons une marque, si la différence perçue suscite la confiance qui crée une préférence et ainsi une augmentation de valeur pour le produit/service. La marque stratégique crée un repère mental sur un marché sans frontières pour une activité non restreinte! Une marque ne doit pas enfermer les services ou produits. Nous avons une marque, si la différence perçue suscite la confiance qui crée une préférence et ainsi une augmentation de valeur pour le produit/service. La marque stratégique crée un repère mental sur un marché sans frontières pour une activité non restreinte! Une marque ne doit pas enfermer les services ou produits. La bonne marque mobilise à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le marketing développe le marché, la cible à atteindre, la marque crée et sauvegarde la valeur sur l'activité. Une marque de qualité crée la confiance qui pourra me donner la chance de la dernière mise.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.16 Joseph LUSTEAU – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant

Titre de l'intervention

LA PROSPECTIVE POUR ANTICIPER AU-DELA DE L'HORIZON DU MESURABLE

Synthèse

- Les signaux faibles : marqueurs précurseurs des ruptures et des mutations

Dans un monde de turbulences, l'irruption chaotique et constante des changements et des novations déjoue les exercices de projection du développement des entreprises et des territoires fondés sur l'extrapolation des données historiques. Le repérage des signaux faibles devient un enjeu majeur parce qu'ils constituent les amorces des ruptures en émergence, les marqueurs précurseurs des mutations. Face à ces incertitudes, le pilotage stratégique change de nature, les dispositifs d'anticipation et de veille se transforment en profondeur.

- L'imaginaire comme décodeur dans un système de veille

La production de représentations du futur est une condition de la cohésion et de la motivation des communautés humaines. Il ne s'agit plus de dire le futur, mais de donner un large spectre des figures potentielles de ces avenir incertains. La prospective, exercice divergent par essence, permet cette production de représentations en privilégiant la dimension poétique pour dépasser les limites de la modélisation rationnelle. Ces figures à long terme constituent, par ailleurs, un outil essentiel du décodage qui permet de donner une valeur stratégique aux signaux faibles.

- Les acteurs de terrain : des vigies à privilégier

Détecter les signaux précoces de rupture n'est plus l'apanage de quelques spécialistes, c'est l'affaire de tous. Pour ce faire, la mise en alerte permanente des managers et de leurs équipes, une condition de réussite des systèmes de veille. La prospective préventive® s'inscrit dans cette évolution ; c'est un dispositif d'intelligence collective qui privilégie la recherche des signaux précoces en s'appuyant sur les vigies naturelles que sont les acteurs de terrain.

Questions pour lancer la discussion

Les Dirigeants doivent-ils être les seuls à réfléchir au long terme dans l'entreprise ?

Retour des ateliers

La prospective pour anticiper au-delà de l'horizon du mesurable:

1. Au-delà de la prospective il faut passer à l'innovation (transformer les signaux d'étonnement en actions concrètes innovantes)
2. Il faut que tous les acteurs de l'entreprise apprennent à anticiper (penser différemment, être "décalé" - cultiver l'étonnement à tous les niveaux- cultiver le doute par opposition au modèle de ses certitudes)
3. Il ne faut pas confondre une idée de progrès avec un signal d'étonnement
4. La prospective sera d'autant plus efficace qu'il existe une "forte" culture d'entreprise
5. Il faut réintroduire le rêve dans l'entreprise
6. Ne pas penser seulement aux compétences de personnel mais penser surtout à ses aptitudes (ne pas confondre compétences et aptitudes)
7. Au delà du mesurable, le futur de l'entreprise peut être rendu accessible



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.17 Philippe MALLEIN – *Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise*

Conseiller scientifique CEA

Titre de l'intervention

LES CONDITIONS DE SUCCES D'UNE INNOVATION DE RUPTURE

Synthèse

Une innovation de rupture réussit quand .son usage a du sens pour l'utilisateur

L'usage a du sens si l'utilisateur considère qu'il peut

- 1) ASSIMILER les nouveaux savoir faire dans ses savoir faire existants, par exemple trouver facilement les seules fonctionnalités de l'innovation qui l'intéressent.
- 2) INTEGRER les nouvelles pratiques dans ses pratiques existantes, par exemple mettre en place rapidement une organisation personnelle de ses pratiques quotidiennes avec cette innovation
- 3) APPROPRIER l'innovation à son identité, par exemple pouvoir agir ou jouer sur son rôle social avec cette innovation
- 4) ADAPTER l'usage de l'innovation à son environnement privé et professionnel, par exemple modifier et enrichir la place qu'il occupe dans sa vie familiale ou professionnelle

Questions pour lancer la discussion

Lors de votre dernière innovation, citez le critère qui a été le plus pris en compte et celui qui a été le moins pris en compte. pensez-vous que ces critères permettent d'expliquer le degré de succès de cette innovation ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.18 Olivier MARGERAND – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant, Revevol

Titre de l'intervention

MIEUX, MOINS CHER ET SANS SOUCI : REMPLACEZ VOTRE INFORMATIQUE PAR LE WEB !

Synthèse

Le Web, c'est pas seulement pour vos enfants. La lecture seule, c'est fini : Internet regorge de services de collaboration bien meilleurs que leurs équivalents traditionnels à installer sur ordinateur. Des listes de tâches aux documents modifiables simultanément en passant par la gestion commerciale.

Caractéristiques des services en ligne :

- plus fiables car redondants
- en innovation permanente, c'est-à-dire qu'ils évoluent au fil de l'eau sans aucune action de la part de l'utilisateur
- leurs tarifs en rupture avec l'informatique traditionnelle.

Impacts organisationnels : ils gommant les niveaux hiérarchiques, abattent les frontières physiques de l'entreprise et permettent de collaborer en temps réel, en interne comme avec l'extérieur (clients, collaborateurs mobiles...). Les modes de travail changent. Les services en ligne, dont les infrastructures sont mutualisées, permettent aux PME d'avoir, en quelques semaines, une meilleure informatique que les grandes entreprises, dont l'inertie est plus grande.

Comment démarrer... immédiatement. Aujourd'hui, la collaboration se fait essentiellement par e-mail. En complétant les solutions existantes avec des outils simples et efficaces, il est possible de faire exploser le pouvoir collaboratif des salariés entre eux et avec l'extérieur. Ces services innovants se mettent en place en quelques clics, pour 10 comme pour 10.000 utilisateurs.

Questions pour lancer la discussion

1. Est-ce bien votre rôle de promouvoir cette nouvelle informatique dans votre entreprise ?
2. Pensez-vous que ça puisse être utile dans votre métier ?

Retour des ateliers

Sujet très novateur voire désabilisant qui a suscité parfois de la résistance plus émotionnelle car liée à un sentiment de dépossession que réellement argumentée. C'est une affaire de culture et de génération, on y viendra forcément. Cette approche ouvre des portes, abat des frontières conscientes et inconscientes. L'usage prime sur la technique qui devient secondaire. On peut alors se concentrer sur son vrai métier.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.19 Elilio PEREZ – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant en restructuration et création de valeur

Titre de l'intervention

PASSER LA FRONTIERE : DU PRODUIT AU SERVICE DU CLIENT FIDELISE - COMMENT SE PREPARER ET GERER AU MIEUX L'APRES CRISE ?

Synthèse

Les PME s'efforceront de

- renforcer leurs fonds propres (mise en place de nouveaux dispositifs publics en préparation)
- réduire leurs coûts ajoutés en préservant leur valeur ajoutée (mais attention à la tentation de réduire d'abord et surtout les coûts salariaux qui entament durablement le climat social de l'Entreprise)
- renouer avec la « croissance rentable et ... durable » mais là les choses se compliquent ...

Comment renouer avec la croissance ?

- développer le portefeuille clients : Il est toujours long, coûteux et hasardeux de convaincre de nouveaux clients !
- Pourquoi ne pas renforcer la relation avec les clients fidèles avec lesquels on a déjà construit et pérennisé la Confiance ?

Peut-on dépasser les frontières actuelles et conquérir de nouveaux territoires en faisant évoluer les lignes :

- La PME n'a pas seulement vocation à vendre un produit à un Client
- La PME a intérêt à se positionner en Prestataire d'un Service à proposer à son Client UTILISATEUR

Pour cela il convient de faire l'effort de comprendre comment

- le Client aborde ses propres clients (les clients du Client)
- la PME prestataire de services peut aider son Client à réduire ses coûts et/ou améliorer son positionnement concurrentiel

Questions pour lancer la discussion

Le passage de votre frontière est-il possible dans votre business? Pourquoi ?

Retour des ateliers

1. La vente ne se limite plus à répondre à un appel d'offre ou proposer un produit qui rejoint le besoin exprimé par le client
2. Pour se différencier il faut aujourd'hui rentrer dans l'intimité du client pour lui apporter de la valeur qui enrichisse le contenu de son offre auprès de ses propres clients (cas du B to B)
3. Devenir proactif pour passer d'un statut de fournisseur à une posture de prestataire de service. C'est par exemple le cas (en B to C) de la grande distribution qui élargit son offre : des hypermarchés en espaces périurbains au développement de petits formats
 - en centre ville : pressing, prêt à consommer, snacking, presse
 - à la campagne : horaires plus large, poste ...
4. Adopter une organisation « orientée client » pour être plus à l'écoute en développant plus de flexibilité : rendre service au client en lui simplifiant la vie et devenir ainsi ... incontournable



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.20 Eric PICHET – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Professeur d'économie

Titre de l'intervention

LA CRISE, SA PROPAGATION SANS FRONTIERES, DES REMEDES GLOBAUX

Synthèse

L'intervention souligne la nature virale de la crise mondiale, parti d'un modeste segment de la titrisation hypothécaire américaine, les subprimes, (avec un risque total d'environ 200 milliards de \$), elle mentionne les réactions globalement efficaces des médecins urgentistes (les banques centrales) et hospitaliers (les gouvernements).

Il reste désormais à soigner correctement les bilans bancaires en sortant les actifs toxiques (opérations en cours).

La sortie de crise se profile pour début 2010, elle sera probablement lente et débouchera sans doute sur un capitalisme régénéré, plus régulé mais aussi plus fort : il est fort probable que nous soyons à l'aube d'une grande période de prospérité mondiale.

Questions pour lancer la discussion

La reprise pour demain ?

Retour des ateliers

La nature virale de la crise mondiale, décalage entre les discours des experts économiques, des politiques et surtout des salariés inquiets . 80%des gens en France ne sont pas touchés par la crise (fonctionnaires, libéraux, retraités) .Le capital , la formation , les évolutions technologiques sont 3 grands atouts français. Quelques questions partagées : L'aggravation de la crise est-elle psychologique? quel est le traitement des causes ? les experts anticipent quoi exactement? forme t'on les journalistes ? y a t'il un risque social ?



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.21 Lionel ROURE – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Maitre de conférence et conférencier en entreprise

Titre de l'intervention

ELARGIR SES SOURCES POTENTIELLES D'INNOVATIONVERS L'INNOVATION OUVERTE OU "OPEN INNOVATION"

Synthèse

- 1) l'innovation de rupture puise très souvent son origine en dehors des frontières concurrentielles classiques des entreprises, c'est-à-dire en dehors des secteurs industriels attendus. De même, beaucoup d'innovations majeures se sont développées en s'appuyant sur des non-consommateurs. Il est donc nécessaire pour toute entreprise d'élargir sa vision concurrentielle.
- 2) Beaucoup d'innovations de rupture proviennent d'innovateurs individuels dans certains cas qualifiés d'utilisateurs leaders ou "Lead Users". Pouvoir profiter de la créativité de ces "utilisateurs innovateurs" semble important en particulier pour les PME.
- 3) Les PME dont les moyens pour l'innovation sont souvent assez faibles pourraient gagner, en complément de leurs propres ressources internes, à se tourner vers l'extérieur et construire de véritables réseaux d'innovation pour renforcer la performance de leur organisation. C'est toute la problématique de l'open innovation ou innovation partagée.

Questions pour lancer la discussion

Votre PME a-t-elle intérêt à ouvrir son processus d'innovation à l'extérieur ? Si oui, pourquoi (en un mot), Si non pourquoi (en un mot) ?

Retour des ateliers

- 1- L'importance de l'ECOUTE du client et du client du client.
- 2- RENCONTRER des passionnés. (Ex: Le vtt, le Kite Surf...)
- 3- La TRANSPOSITION. Voir ailleurs d'autres façon de travailler les adapter, les copier.
- 4- La CURIOSITE chercher des innovations dans des secteurs différents .
- 5- S'occuper de l'AVENIR du SECTEUR.
- 6- S'allier à la PUISSANCE DU RESEAU.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.22 Frédéric SOUSSIN – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Expert nouveaux usages des TIC

Titre de l'intervention

L'ENTREPRISE 2.0 OU L'IMPLOSION DES HABITUDES

Synthèse

Vous ne vous en êtes peut-être pas vraiment rendu compte mais l'évolution du WEB ces trois dernières années a été telle que toutes nos fonctionnements et nos pratiques de travail vont en être "chamboulées" ! Ce qui est souvent appelé le WEB 2.0 amène à une mobilisation potentielle sans précédent d'acteurs jusqu'alors peu impliqués dans le processus créatif de l'entreprise. Les consommateurs, les fournisseurs et autres partenaires vont devenir de nouveaux contributeurs gratuits et enthousiastes et vont en contrepartie faire peser de nouvelles exigences et pressions sur l'entreprise ! Ceci va changer en profondeur la notion de territoire de l'entreprise à condition que cette dernière accepte de sortir de son "bunker" et admette que l'intelligence est partout, et surtout dehors !

Questions pour lancer la discussion

Qu'est-ce que le web 2.0 (ses potentialités) vous donne envie de faire évoluer / a déjà fait changer au sein de votre entreprise ? (votre pressentiment en un mot) ?

Retour des ateliers

Le web 2.0 permet de repenser la porosité de la frontière client fournisseur et de faire contribuer le client à la création de valeur dans l'entreprise. Il y a de la créativité à déployer. Ces plateformes s'inscrivent dans une poursuite du lien, elles peuvent permettre de l'enrichir.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.23 Eric VERIN – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant

Titre de l'intervention

LES ETATS EMOTIONNELS AU TRAVAIL, SONT-ILS DU DOMAINE PRIVE OU DU DOMAINE DE L'ENTREPRISE ?

Synthèse

- L'entreprise devrait se préoccuper de l'état de santé émotionnelle de ses collaborateurs et de ses dirigeants. Une frontière doit être franchie, les états émotionnels des individus au travail concernent aussi le management qui, sans se substituer aux médecins et autres praticiens, doivent être formés afin de :
 - Savoir détecter les états de mal être au travail de leurs collaborateurs.
 - Savoir générer les états émotionnels positifs, générant le « Flow » chez leurs collaborateurs
- La prise en compte des états émotionnels au travail représente une importante source de motivation et est souvent liée à des performances économiques remarquables.

Questions pour lancer la discussion

Partagez-vous comme moi le point de vue que l'entreprise doit intégrer les émotions de ses salariés ? Si oui citer une action que vous faites concrètement ? Si non, pourquoi en trois mots ?

Retour des ateliers

Les états de mal être seront de plus en plus présents dans le monde de l'entreprise et celle-ci joue un rôle social accru

1. La taille de l'entreprise est un critère déterminant dans la prise en compte des émotions au travail.
2. Il faut s'occuper des états émotionnels de nos collaborateurs et nous le faisons avec le management de proximité
3. Les jeunes cloisonnent plus que d'autre vie privée, vie professionnelle
4. Il faut s'organiser pour traiter le pb de mal être au travail mais on n'est pas formés pour et on ne sait pas toujours vers qui se tourner



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.24 Eric VERNIER – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Professeur des universités - Spécialiste du blanchiment de l'argent

Titre de l'intervention

DELOCALISATION, CONCURRENCE ET CONTREFAÇON LE PRIX DE TOUS LES DANGERS

Synthèse

Pourquoi délocalise-t-on : optimisation des coûts (main d'œuvre, matière première, proximité de la matière première), nouveaux marchés.

1. les effets et conséquences : coûts induits ou cachés comme les coûts de transport (avec le pétrole qui augmente) et les conséquences environnementales (CO²), le risque de réputation en France (patriotisme économique en temps de crise), le risque qualité (cf. sièges Conforama).
2. le risque spécifique de contrefaçon et les difficultés de contrôle : concurrence déloyale (prix de vente du contrefacteur inférieur, dumping) ; procès inversé (Schneider et les disjoncteurs : les contrefacteurs demandent des dommages-intérêts à l'inventeur pour contrefaçon !).
3. les exemples récents de « redélocalisation » (augmentation des salaires dans les pays cibles) ou de relocalisation (coût du transport, image, qualité).

Conclusion : le risque peut être plus grand que l'économie réalisée. MAIS la délocalisation, ce peut être aussi : un « enrichissement » (aller ailleurs, découvrir, comprendre), une création de valeur (nouveaux participants dans un nouveau marché), une orientation développement durable et commerce équitable. Il apparaît aujourd'hui une redistribution des cartes par la globalisation, une nouvelle vision de la création et de la distribution des richesses.

Questions pour lancer la discussion

La délocalisation est-elle, pour votre entreprise, toujours d'actualité ? Si oui, quels éléments ont évolué ? Si non pourquoi ?

Retour des ateliers

Je n'envisage pas de délocaliser

- Philosophiquement, je refuse de délocaliser
- Je suis protégé car mon métier des compléments alimentaires est de + en + assimilé à la pharmacie
- Je suis auto protégé : j'ai un métier « hyper local » (bois, eau de ville, ...)
- Par bonheur, mon métier de la cosmétique est de + en + réglementé.
- Dans mon métier du nettoyage, ma seule crainte, c'est que mes clients délocalisent.

Délocaliser, c'est prendre beaucoup de risques

- Avec l'apparition de la dette carbone, il va falloir y réfléchir à 2 fois
- Quand on délocalise, il faut se protéger par des brevets, mais les PME ne peuvent plus se les payer.
- J'ai du rapatrier 80 % de ce que j'avais délocalisé il y a 4 ans. Motif principal : la contrefaçon.
- Risque de taux de change et coût du transport élevés
- Quand on va chez ceux qui se contrefichent de la propriété intellectuelle, on est un peu inquiet.
- Je ne sous-traite rien en Chine par crainte d'être copié.
- Mes confrères qui ont cru s'en sortir en important des marbres ou des pierres naturelles d'Asie, ont eu de gros déboires. Je me suis donc réfugié dans le haut de gamme.

Délocaliser : un bilan incertain



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

- Ceux qui ont délocalisé ont-ils eu le cran de faire le bilan global de l'opération ?
- En finale, quand on délocalise, c'est souvent le même coût et on perd beaucoup de temps.
- Délocalisation et transfert de technologie : celui qui accepte achète du bois de rallonge ...
- Délocaliser par obligation :
- Je me retrouve 3 siècles en arrière : ou je délocalise ou on me ferme les frontières ...
- Dans l'engineering pétrolier, le client ne vous laisse pas le choix : ou on délocalise ou on sort du marché.
- On ne peut pas y échapper, mais il y a des risques à plusieurs étages.
- Pour survivre, faudra-t-il que j'installe une entreprise en Inde ?
- Pour des raisons de coût, on est souvent forcé d'importer de Chine ou des PECO
- La pression morale des donneurs d'ordre finit par vous forcer à délocaliser
- Quand on délocalise pour avoir accès au marché, relocaliser n'a pas de sens.
- Délocaliser pour gagner :
- Les groupes d'assurances ont délocalisé l'essentiel de leur gestion en Pologne, au Maroc ...
- Les Banques pratiquent la délocalisation informatique à fond : vous avez dit secret bancaire ?
- Que ça se passe bien ou mal, délocaliser sera l'opportunité de réfléchir à un autre modèle de business.
- La délocalisation est une opportunité de changement
- Et si on voyait les choses sous un autre angle ?
- L'entreprise est-elle encore un employeur ?
- Ne confondons pas délocalisation et mondialisation !
- Délocaliser, c'est parfois mettre la charrue avant les bœufs : c'est quoi, votre modèle de business ?
- Je réfléchis à passer à la vente sur Internet
- Il faut réfléchir par rapport à la taille de l'entreprise
- Il faut un équilibre plus fort entre les pays (Europe, USA, Chine, Inde, Brésil)
- Avec la délocalisation, le pouvoir économique nous échappe. Pauvre Europe !
- Il est nécessaire de réguler
- Il y a aussi de nombreuses délocalisations vers la France.



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.25 Bernard VEYS – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Consultant - Révélateur d'opportunités et de solutions

Titre de l'intervention

L'AVENIR S'ECRIT AU-DELA DES FRONTIERES DU POSSIBLE

Synthèse

« Etre, c'est être perçu. » Berkeley
Vos clients vous jugent sur ce qu'ils perçoivent de vous.
Vous pilotez votre entreprise en fonction de votre perception du marché (besoins des clients, offre des concurrents, ...), et de vos potentiels internes.
L'enjeu est donc fort de se construire une IMAGE de soi et des autres, la plus fine et la plus réaliste possible.
D'une perception plus riche naîtront de nouveaux Possibles.
Nous verrons ensemble :
Comment capitaliser les feedbacks de nos clients, de nos concurrents et de nos marchés
Comment en faire une source d'innovation et de compétitivité
Comment transformer cet exercice en formidable outil de cohésion et de créativité interne
Pour plus d'enthousiasme, de performance...et de sérénité !
YES, WE CAN ! ©

Questions pour lancer la discussion

Disposez-vous d'une indication de la valeur perçue client ? Si oui, comment ? Si non pourquoi ?

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.26 Philippe VILLEMUS – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

Ecrivain, conférencier, enseignant-chercheur, ex-PDG Héléna Rubinstein

Titre de l'intervention

LES NOUVELLES FRONTIÈRES DU RECRUTEMENT

Synthèse

1. Les entreprises vont devoir se livrer une véritable « guerre » pour attirer et retenir les talents manuels et intellectuels

- Les règles du jeu du marché de l'emploi changent
- Le turnover s'accélère
- Recruter sera une tâche de plus en plus difficile
- Les entreprises françaises ne sont pas assez préparées à séduire les talents, comme les clients
- Le marché de l'emploi va connaître de profondes mutations
- Une pénurie de main d'œuvre qualifiée (manuelle ou intellectuelle)
- Une loyauté en chute libre
- De nouvelles attentes des salariés

2. Les entreprises vont devoir se construire une image attractive pour séduire les collaborateurs

- Faire du recrutement un enjeu majeur
- Professionnaliser et former au recrutement tous les salariés
- Se construire une image séduisante

3. Elargir les frontières du recrutement

- Considérer l'individu avant le poste
- Les nouvelles technologies
- Les gisements inhabituels : femmes, plus de 55 ans, anciens collaborateurs, handicapés, minorités visibles, étrangers
- Fidéliser et gérer les meilleurs

Questions pour lancer la discussion

Avez-vous déjà recruté dans les deux dernières années des personnes qui ont le profil suivant :
quinquagénaire, handicapé, étranger, minorité visible ? Si oui

Retour des ateliers



Synthèse des apports du café des experts Convention des clubs - 8 octobre 2009

4.27 Caroline WEBER – **Domaine : Frontière et stratégie / organisation de l'entreprise**

*Membre fondateur de Apia (Association d'administrateurs professionnels indépendants),
Directrice générale de MiddleNext*

Titre de l'intervention

A LA FRONTIERE ENTRE LA GOUVERNANCE ET LE POUVOIR DE L'EXECUTIF

Synthèse

Questions pour lancer la discussion

Donner moi le ou les deux critères qui vous font dire qu'une décision n'est plus du domaine de l'exécutif ?

Retour des ateliers