



L 14 L'HOMME AU CŒUR DE LA DIFFÉRENCE

1. **La métamorphose obligée des structures et des comportements**
 - ✓ Conséquences stratégiques des mutations de l'environnement
 - ✓ Front extérieur, front intérieur : même combat
 - ✓ Les racines du futur : identité, histoire et culture de l'entreprise
 - ✓ Subsidiarité et structures simples en réseaux pour maîtriser la complexité
 - ✓ De la fin des habitudes à la révolution mentale
2. **Le défi de la motivation des hommes**
 - ✓ Des facteurs « briseurs d'habitudes », sources de motivation
 - ✓ Des entreprises d'excellence à taille humaine
 - ✓ Une vision et des projets d'entreprise

Michel Godet®



L 14 L'HOMME AU CŒUR DE LA DIFFÉRENCE

3. **L'avenir, fruit de la volonté et de l'initiative**
 - ✓ Le baudet du Poitou, une « ânerie stratégique »
 - ✓ La résurrection du Centre de formation en alternance de Saint-Brieuc
 - ✓ Cannes aquaculture ou la passion d'une famille pour la mer
 - ✓ Qui arrêtera les camions Norbert Dentressangle ?
4. **Des hommes en marche vers l'avenir autrement**
 - ✓ Le bonheur et la richesse par les hommes
 - ✓ Mille et une initiatives locales pour une société de projets
 - ✓ Comment passer des idées aux actes et donner du sens à l'action ?
 - ✓ Le développement durable: contraintes et opportunités

Michel Godet®



LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS

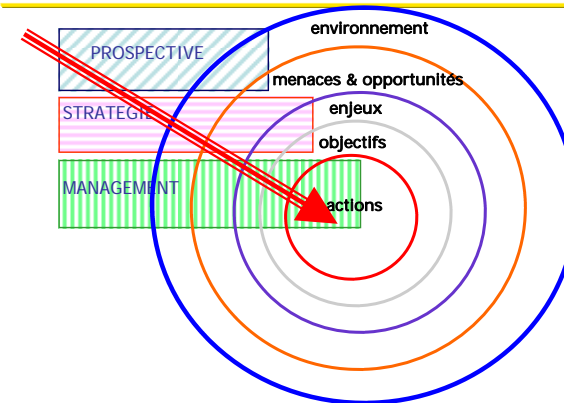
- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR*
- ✓ *LES 7 CLES DE LA COMPETITIVITE*
- ✓ *COMMENT MOTIVER LES HOMMES ?*
- ✓ *UNE VISION & DES PROJETS*

Michel Godet®

.../...

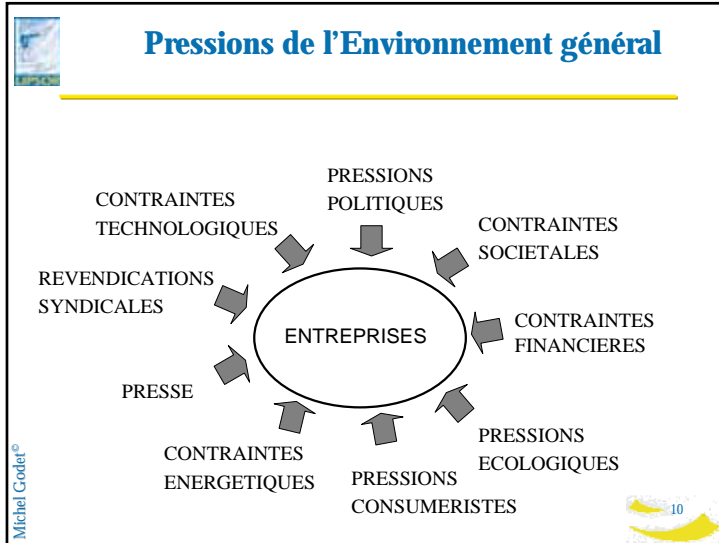


Prospective, Stratégie & Management



Michel Godet®





- ## *Front extérieur, Front intérieur même combat*
- ✓ *Le développement endogène : les hommes au cœur de la différence*
 - ✓ *Des projets multiples et partagés*
 - ✓ *Se méfier des décisions trop consensuelles*
 - ✓ *s'appuyer sur les forces, transformer les handicaps en opportunité*
 - ✓ *Savoir être et savoir faire*
 - ✓ *Produire des biens porteurs de liens*
 - ✓ *Devenir un pôle de qualité de vie et de services*
- .../...
- 11

- ## 2° Trois clefs essentielles pour la compétitivité : anticiper, innover et motiver
- ✓ *Innovation compétitive : la technologie n'est pas l'essentiel*
 - ✓ *Les magiciens de la croissance*
 - ✓ *L'homme au cœur de la différence*
 - ✓ *« Gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre »*
 - ✓ *De la vertu des ruptures et des facteurs briseurs d'habitudes*
 - ✓ *Le développement durable, un levier pour l'innovation*
 - ✓ *La croissance en quête de sens et de développement durable*
- 12

- ## **“Les priorités des champions de la croissance”** par Bertrand Pointeau, Bain & Company France
- La performance des champions de la croissance, et ses mythes largement répandus :
- La croissance ne dépend pas du secteur économique : seuls 20 % de nos champions opèrent dans des secteurs en forte croissance.
 - La croissance ne dépend pas de la taille : la corrélation est très médiocre.
 - La croissance ne dépend pas des ruptures technologiques : 6 % seulement des champions appartiennent à des secteurs de haute technologie.
 - Le manque d'opportunités ne constitue pas un obstacle à la croissance : moins d'un quart des chefs d'entreprise l'invoquent comme cause.
- 13



Les hommes au cœur de la différence

- ✓ ni le secteur économique, ni la taille,
- ✓ ni les ruptures technologiques, ni les opportunités
- ✓ ne sont les facteurs déterminants de la croissance.
- ✓
- ✓ **Ce sont les comportements de management qui font la différence.**
- ✓
- ✓ Quelles sont les priorités établies par les champions de la croissance ?
- ✓
- ✓ - La focalisation sur le métier de base et sa "domination"
- ✓ - La recherche de voies d'expansion vers des "activités adjacentes" aux métiers de base
- ✓ - L'aptitude à exploiter ou à se défendre contre les turbulences de l'environnement sectoriel
- ✓ - L'élimination systématique des "inhibiteurs" de la croissance à l'intérieur de l'entreprise

Michel Godet®

14



Les entreprises face aux mutations

Environnement	Conséquences stratégiques
1° Incertitude	Réactivité, préactivité, proactivité
2° Interdépendance, complexité	Vision globale, structures simples
3° Déséquilibres internationaux	Régulation par les réseaux
4° Mondialisation	Internationalisation des activités, enracinement local

Michel Godet®

15



Environnement

Conséquences stratégiques

5° Croissance molle, et fluctuante	Lutte pour les parts de marché Productivité, qualité, différenciation
6° Changements techniques	Innovations de process plus que de produits
7° Déréglementation	Nouveaux compétiteurs
8° Economie de la diversité, production en masse de la variété	<i>Multismall is profitable</i> Equipes projets, responsables
9° Autonomie, différenciation	Entrepreneurs, intrapreneurs

Michel Godet®

16

Fin des habitudes, Révolution mentale



LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS

- ✓ **FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR**
- ✓ **LES 7 CLES DE LA COMPETITIVITE**
- ✓ **COMMENT MOTIVER LES HOMMES ?**
- ✓ **UNE VISION & DES PROJETS**

Michel Godet®

.../...

18



LES 7 CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ

Le constat

- Pas de rentabilité sans rente
- Pas de rente sans domination
- Pas de domination sans avantage compétitif (*)

(*) taille et coûts, flexibilité, différenciation, innovation...



LES 7 CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ

Analyse stratégique

- ☞ Positionnement concurrentiel
- ☞ Benchmarking
- ☞ Diagnostic qualité
- Clé 1 : valoriser ses compétences
- Clé 2 : renforcer la domination et le leadership dans ses métiers



LES 7 CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ

Prospective stratégique

- Clé 3 : Anticiper (préactivité)
 - Clé 4 : Innover (proactivité)
- ☞ Innovation technique, financière, sociale organisationnelle, commerciale.....



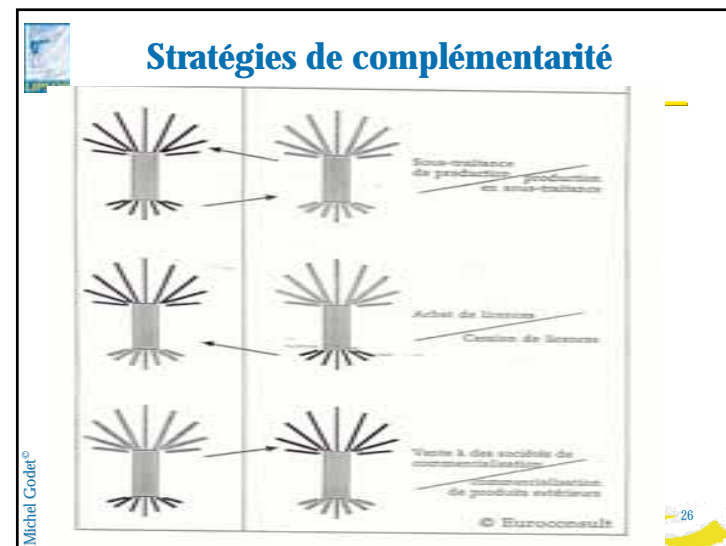


Matrice d'Ansoff Produit x Marchés

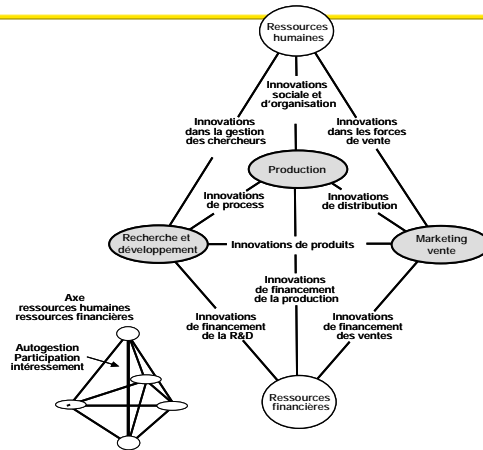
Produits \ Marchés	Anciens	Nouveaux
Anciens	Pénétration (Expansion)	Diversification produit (Expansion)
Nouveaux	Diversification géographique (Expansion)	Diversification totale

Michel Coderet®

- ### LES 7 CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ
- #### Management stratégique
- ✓ Les hommes et les organisations au cœur de la différence
 - ✓ Trois principes pour motiver les hommes
 - ✓ Clé 5 : le principe de contingence
 - ✓ Clé 6 : le principe de changement
 - ✓ Clé 7 : le principe de finalité
- Michel Coderet®



Le diamant de l'innovation totale (Marc Giget)



Michel Crodet®

33

Normes, qualité, certification

Quelques remarques de bon sens

- ✓ La qualité totale = tous ensemble
- ✓ Le coût des non qualités
- ✓ Les qualités inutiles car non vendables
- ✓ Le processus compte plus que les résultats
- ✓ Les normes utiles comme moteur d'innovation
- ✓ Les normes dangereuses comme barrière à l'entrée
- ✓ Les dangers du principe de précaution
- ✓ Les limites de la mesure...

Michel Crodet®

34

LES 7 CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ

Management stratégique

- ✓ Les hommes et les organisations au cœur de la différence
- ✓ Trois principes pour motiver les hommes
- ✓ Clé 5 : le principe de contingence
- ✓ Clé 6 : le principe de changement
- ✓ Clé 7 : le principe de finalité

Michel Crodet®

35

LES ENTREPRISES FACE AUX MUTATIONS

- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR*
- ✓ *LES 7 CLES DE LA COMPETITIVITE*
- ✓ **COMMENT MOTIVER LES HOMMES ?**
- ✓ *UNE VISION & DES PROJETS*

Michel Crodet®

.../...

37



Le défi de la motivation des hommes ?

- ✓ Des facteurs « briseurs
- ✓ d'habitudes », sources de motivation
- ✓ Des entreprises à taille humaine
- ✓ avec un management éclairé
- ✓ Une vision et des projets d'entreprise
- ✓ Donner du sens : produire des biens créateurs de liens

Michel Godet®

40



Le management éclairé

	Hier	Demain
Echelle	Big	Multi-Small
Tâches	Divisées	Complexes
Compétence	Limitée	Polyvalente
Autorité	De statut	De compétence
Relations	Hierarchique Directive	Autonome, responsable
Réussite	Dévouement	Initiative réactivité
Objectifs-Contrats	Imposés	Négociés, suscités
Actions	Contrôle <i>a priori</i>	Contrôle <i>a posteriori</i>

Michel Godet®

41



Le cadre de demain

- ✓ Un manager de projets et d'équipes
- ✓ Une autorité de compétence fondée sur l'expérience
- ✓ Un spécialiste devenu polyvalent
- ✓ Un animateur réactif et pro-actif
- ✓ Une vision systémique
- ✓ Une forte culture générale
- ✓ Une ouverture internationale

Michel Godet®

42



FORMATION ET RECRUTEMENT

- ⇒ Recruter et former des dirigeants de 1ère classe
- ⇒ S'entourer de talents variés et de deviants d'excellence
- ⇒ Écarter la formation illusion
- ⇒ Former les formateurs sinon les réformer

Michel Godet®

43



FORMATION ET RECRUTEMENT

- ⇒ Privilégier la formation-action et l'autoformation collective
- ⇒ Redistribuer les cartes au vu des performances réelles
- ⇒ Éviter les effets pervers de la «diplomite»
- ✓



Le défi de la motivation des hommes ?

- ✓ Des facteurs « briseurs
- ✓ d'habitudes », sources de motivation
- ✓ Des entreprises à taille humaine
- ✓ avec un management éclairé
- ✓ **Une vision et des projets d'entreprise**
- ✓ **Donner du sens : produire des biens créateurs de liens**



Une Vision & des projets

- ✓ Vision du futur
- ✓ Volonté collective
- ✓ Valeurs partagées
- ✓ Objectifs mobilisateurs
- ✓ à court terme



PROJET DE NATION

En 1960 le premier Ministre du Japon, M.IKEDA, tient aux Japonais le discours suivant :

**« La pauvreté, c'est le passé ; devenons riches tous ensemble et nous le pouvons.
En travaillant dur, nous allons doubler notre revenu national et fortement relever notre niveau de vie ».**

Cette ambition a été plus que réalisée.
Moins de dix ans après, le Japon se classait troisième du Monde par la puissance économique en attendant d'être aujourd'hui le deuxième.



Un projet d'équipe dans le sport

- ✓ Un arbitrage équitable
- ✓ Un capitaine reconnu par tous
- ✓ Un blason commun
- ✓ Une sélection rigoureuse
- ✓ Un entraînement intensif
- ✓ Des supporters, de la communication
- ✓ La fête quand on gagne
- ✓ La vitalité pour supporter les défaites

Michel Godet®

48



Quatre pièges à éviter

- ✓ Absence de contenu et de volonté
- ✓ *projet gadget de communication*
- ✓ Négliger le processus d'appropriation
- ✓ *projet fin en soi*
- ✓ Sous-traiter à l'extérieur
- ✓ *projet prêt-à-porter*
- ✓ Ne rien changer aux structures
- ✓ et comportements
- ✓ *projet mirage*

Michel Godet®

50



Différentiation compétitive ?

- ✓ Créer des biens porteurs de liens
- ✓ Accompagner les entrepreneurs et les entrepreneurs
- ✓ Anticiper, valoriser, innover,
- ✓ motiver... donner envie

Michel Godet®

51



Comment motiver les hommes ?

- ✓ *Des biens porteurs de liens
des valeurs source de valeur*

Michel Godet®

52



Trois valeurs & une Charte

✓ Loyauté, Compétence, Plaisir

✓ La Charte Pays Basque 2010

- ✓ Nécessité et volonté
- ✓ Ouverture et anticipation
- ✓ Pluralisme et concertation
- ✓ Méthode et imagination
- ✓ Autonomie et responsabilité

Michel Godet®

54



Le Mutualisme

- ✓ Solidarité et partage
- ✓ Efficacité et professionnalisme
- ✓ Humanisme et lien social
- ✓ Performance économique
= maîtrise de son destin

Michel Godet®

55



Les six règles de management

- ✓ 1° Ne pas confondre l'intérêt de l'entreprise avec celui l'entrepreneur; il faut servir l'entreprise et ne jamais se servir d'elle;
 - ✓ 2° Répéter le même métier pour le faire bien ;
 - ✓ 3° Reconnaître que l'obstacle à la distance est purement dans la tête. (on peut gérer un groupe dispersé géographiquement);
 - ✓ 4° Varier les origines et les formations des cadres;
 - ✓ 5° Rester modeste: on n'est jamais les meilleurs, l'inquiétude est source de progrès, les succès sont fragiles;
 - ✓ 6° respecter une éthique de responsabilité dans la société .
- ✓ de Bernard Hayot en 1999

Michel Godet®

56



2° quatre clefs essentielles pour la compétitivité :
anticiper, valoriser innover et motiver

- ✓ Innovation compétitive : la technologie n'est pas l'essentiel
- ✓ Les magiciens de la croissance
- ✓ L'homme au cœur de la différence
- ✓ Le développement durable, un levier pour l'innovation et un sens pour la croissance

Michel Godet®

57



Des contraintes aux opportunités

- ✓ *Produire ce qui se vend et non vendre ce que l'on produit*
- ✓ *développement durable + production à la demande = traçabilité + proximité*
- ✓ *La relocalisation des activités*



Les Grands Marchés de demain ?

- ✓ **La Solitude & le vieillissement**
- ✓ **La Sécurité des biens et des personnes**
- ✓ **Le quaternaire : des services incorporant des biens**



L 14 L'HOMME AU CŒUR DE LA DIFFÉRENCE

3. L'avenir, fruit de la volonté et de l'initiative

- ✓ Le baudet du Poitou, une «ânerie stratégique »
- ✓ La résurrection du Centre de formation en alternance de Saint-Brieuc
- ✓ Cannes aquaculture ou la passion d'une famille pour la mer
- ✓ Qui arrêtera les camions Norbert Dentressangle ?

4. **Des hommes en marche vers l'avenir autrement**

- ✓ Le bonheur et la richesse par les hommes
- ✓ Mille et une initiatives locales pour une société de projets
- ✓ Comment passer des idées aux actes et donner du sens à l'action ?
- ✓ Le développement durable: contraintes et opportunités



L'avenir fruit de la volonté et de l'initiative

- ✓ Le baudet du Poitou : une ânerie stratégique
- ✓ La résurrection du CFA de St Brieuc
- ✓ Deux copains à la conquête du monde
- ✓ Cannes Aquaculture : la passion pour la mer
- ✓

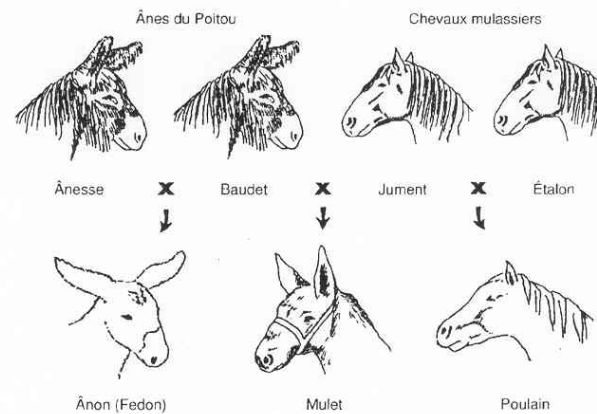
Vers l'avenir autrement

- ✓ Le bonheur et la richesse par les hommes
- ✓ Comment passer des idées aux actes

Michel Godet®

62

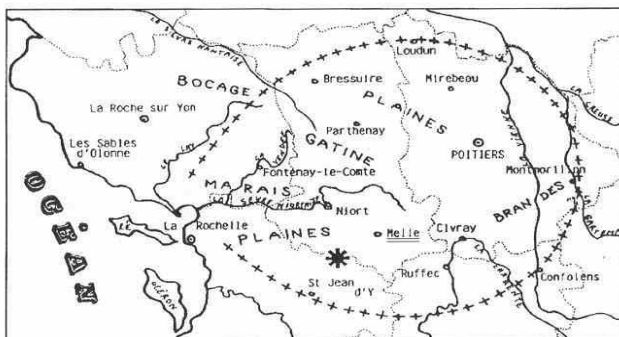
Ânes du Poitou et Chevaux mulassiers



Michel Godet®

65

La Région mulassière poitevine



EXTENSION MAXIMALE DE LA RÉGION MULASSIÈRE POITEVINE

Melle : zone d'élevage des baudets

* : Asinerie expérimentale de la Tillauderie

Michel Godet®

Marius



Michel Godet®



La jument mulassière



Michel Codet®

66



Joyeuse (75 %)



Michel Codet®



Tartine (87%)file de Joyeuse (75%)



Michel Codet®

69



Michel Godet®

70

- ACTUALITES
- LES PRODUITS
- NOS PRODUITS
- NOS GROUPES
- CONTACTS
- FORMATION
- PARTENAIRES

CONTACTS

Pour connaître les tarifs de vente gros et demi-gros et les disponibilités de taille pour chacune des trois espèces, ou pour de plus amples informations.

Cannes Aquaculture
Ferme Marine en mer ouverte,
Méditerranée Française
Tél. +33 4 93 43 53 51
Fax. +33 4 93 94 30 99

Web:
www.cannesaquaculture.com

e-mail:
cannesaquac@wanadoo.fr

Photos du site: © O.Barbaroux
© J. Kelagopian

- ACTUALITES
- LES PRODUITS
- NOS PRODUITS
- NOS GROUPES
- CONTACTS
- FORMATION
- PARTENAIRES

Les produits :Loup, Daurade, Maigre

NOS PRODUITS

Cannes Aquaculture vous offre sous ses trois espèces de poissons de l'un de nos poissons frais adulte emballé sous glace, disponibles dans des boîtes allant de 500 grammes à 2 kilogrammes.

Le Loup, *Oncorhynchus Latras*

La Daurade Royale, *Sparus Aurata*

Le Maigre ou Poisson Roi, *Argenteolus Regius*

10€ par kg en notre équipe est à votre service pour finir, quelques heures après la pêche quotidienne, un point rigoureux de présentation et qualité exceptionnelle.

Michel Godet®

- ACTUALITES
- LES PRODUITS
- NOS PRODUITS
- NOS GROUPES
- CONTACTS
- FORMATION
- PARTENAIRES

NOS PARTENAIRES

La réussite de Cannes Aquaculture et son développement ont été soutenus et encouragés par les partenaires suivants (cliquez pour accéder à ces sites)

- Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche
- Le Conseil Régional PACA (Provence Alpes Côte d'Azur)
- IFREMER
- La Direction des Affaires Maritimes (Nice, Marseille)
- La Direction des Services Vétérinaires (D.S.V.)
- Le C.N.R.S.
- Le Musée Océanographique de Monaco
- L'Université Internationale de la Mer
- Le Comité Régional des Pêches et Cultures Marines
- La Fraternité des Cuisiniers Nice Côte d'Azur

L'ENTREPRISE

Créée en 1983, la ferme marine familiale **Cannes Aquaculture** élève en mer ouverte trois espèces de poissons :

Loup, Daurade Royale, Maigre

Cannes Aquaculture maîtrise toute la chaîne de production de l'œuf au poisson très adulte conditionné sous glace.

Des méthodes d'élevage rigoureuses, une approche technique soignée, un suivi précis à tous niveaux ont conduit la réputation et le succès commercial de ces produits.

Cannes Aquaculture, ce sont 40 personnes à votre service pour élever, pêcher et conditionner un produit d'exception.

74

NOS ATOUTS

Cannes Aquaculture maîtrise toute la chaîne de production et conditionne depuis les poissons et leur œuf jusqu'au poisson très adulte. Ce qui fait un poisson contrôlé de qualité égale à son niveau de type de production et de conditionnement.

Travailler à l'échelle d'élevage permet de limiter les coûts de production, de temps, d'énergie et de ressources.

Depuis sa création, Cannes Aquaculture a eu le souci de privilégier **un produit alimentaire** qui respecte au mieux son environnement naturel.

Une unité de vie est développée autour de la ferme marine, un habitat avec elle à son rythme.

Un produit de qualité.

Le élevage est fait soigneusement dans un **cadre de vie proche du milieu naturel**, où les poissons sont

75

Cahiers du LIPSOR
LIPSOR Working Papers

**ENTREPRISES
&
DÉVELOPPEMENT DURABLE**

*Prospective stratégique
des enjeux environnementaux*

Pierre Chapuy

Série recherche - n° 5
Septembre 2003

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation
CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris

6

Des contraintes aux opportunités

- ✓ *Ouvertures économiques des marchés et fermetures réglementaires*
- ✓ *Innover et être proactif/ réglementation*
- ✓ *Produire ce qui se vend et non vendre ce que l'on produit*
- ✓ *Corriger l'image de l'industrie en croisant développement durable et innovation*
- ✓ *développement durable + production à la demande = traçabilité + proximité*

77



Rapport Brundtland des Nations-Unies

sur l'environnement et le développement, 1987

- ✓ Un développement « ... qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins »
- ✓ L'environnement est articulé avec le développement économique et le développement social,
- ✓ dans une vision de long terme

Michel Godet®

78



Évolution des problématiques environnementales dans la société

- ✓ D'abord des exigences sectorielles (loi sur l'eau (1964), sur l'air (1974), ...)
- ✓ Vers des lois plus globales : protection de la nature (1976)
- ✓ Jusqu'à l'émergence du consommateur, du citoyen (local, national, international ...) et aujourd'hui de l'actionnaire

Michel Godet®

80



Les logiques de réponses des entreprises depuis trente ans

- ✓ À partir des années 70 : le rattrapage par l'antipollution (eaux, air, déchet, bruit, ...)
- ✓ À partir des années 80 : anticipation et prévention (énergie, recyclage, conception des produits, ...)
- ✓ À partir des années 90 : gestion intégrée de l'environnement dans l'entreprise

Michel Godet®

81



Des « principes » qui émergent progressivement

- ✓ Pollueur/payeur
- ✓ Prévention
- ✓ Précaution

- ✓ Jusqu'à ... l'éthique

Michel Godet®

82



Des outils de gestion et de décision pour le développement durable

- ✓ Études d'impacts
- ✓ Technologies propres
- ✓ Écobilans
- ✓ Management environnemental
- ✓ Certifications (ISO 14000, Éco-audit/Emas)
- ✓ traçabilité...
- ✓ Notation environnementale, notation sociale

Michel Godet®

83



Des questions majeures pour les entreprises (a)

- ✓ Articuler formellement les trois dimensions du développement durable
- ✓ Anticiper les évolutions réglementaires et les logiques de conception des politiques publiques (contrôle, permis, marché, taxes ...)
- ✓ Comprendre les dimensions de l'évaluation de l'environnement et sa place dans les débats et arbitrages publics

Michel Godet®

84



Des questions majeures pour les entreprises (b)

- ✓ Comprendre les comportements et les arbitrages des consommateurs et des citoyens
- ✓ Apprécier le poids et le rôle des incertitudes scientifiques et des controverses
- ✓ Sensibiliser, former et mobiliser les personnels dans l'entreprise
- ✓ Anticiper les comportements et stratégies de la concurrence, la « déformation » du paysage concurrentiel

Michel Godet®

85



Levez le nez du guidon !



Michel Godet®

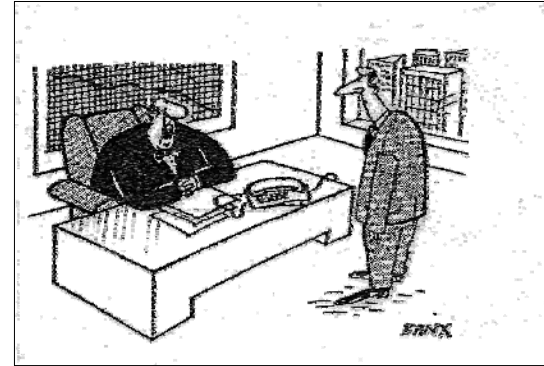
86

Sinon vous n'êtes plus dans la course



Michel Godet®

Je veux un plan cohérent pour demain matin !!



Michel Godet®

88

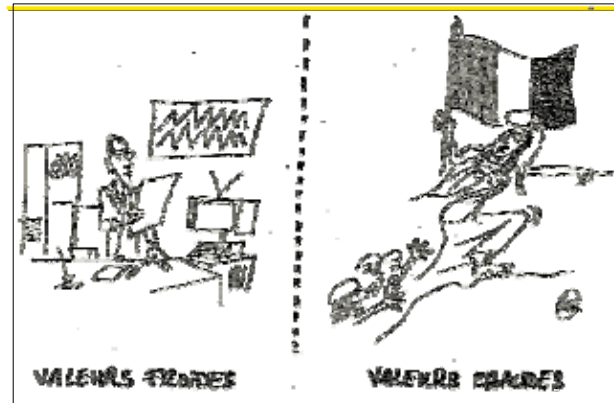
REFERENDUM DE LA DERNIERE CHANCE A AIR FRANCE



Michel Godet®

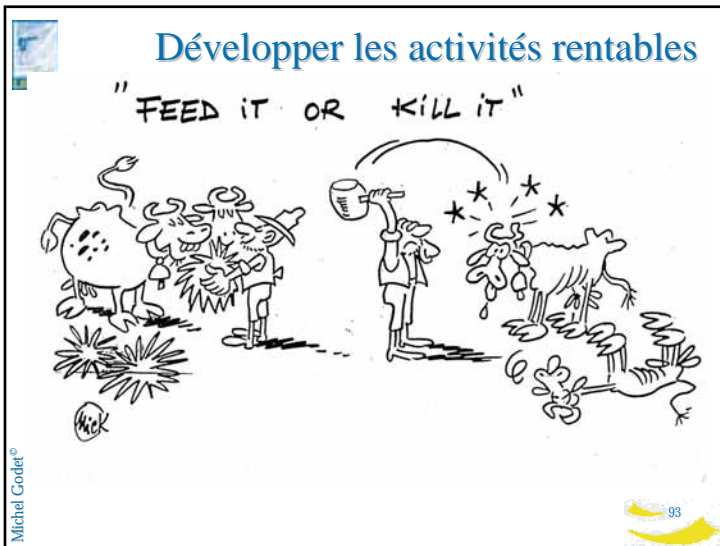
89

Marier passion et raison pour l'action

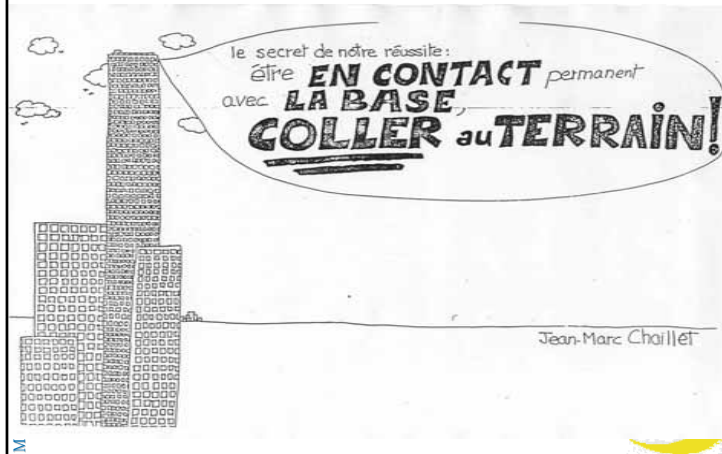


Michel Godet®

90



Le secret de notre réussite



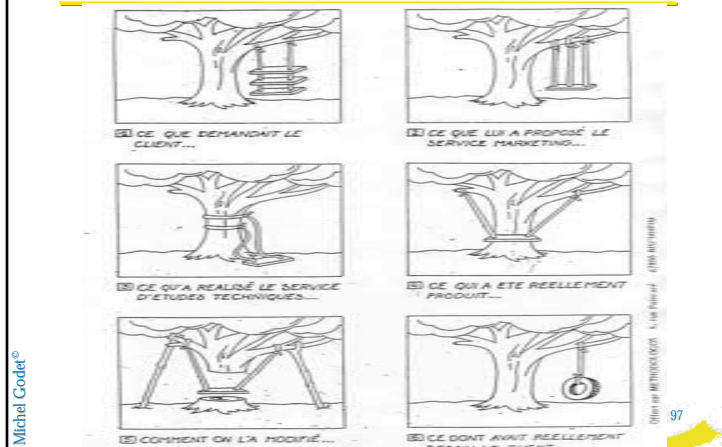
Choisir son camp !

" L'INDUSTRIE DES PRODUITS FLUOCARBONÉS EST PEUT ÊTRE UN DANGER POUR LA COUCHE D'OZONE ,



MAIS CE QUE VOUS DEVEZ ÉTUDIER, C'EST LA MENACE QUE FAIT PESER LA COUCHE D'OZONE SUR L'INDUSTRIE DES PRODUITS FLUOCARBONÉS ! "

Ce dont avait besoin le client



Centralisation stratégique & décentralisation opérationnelle

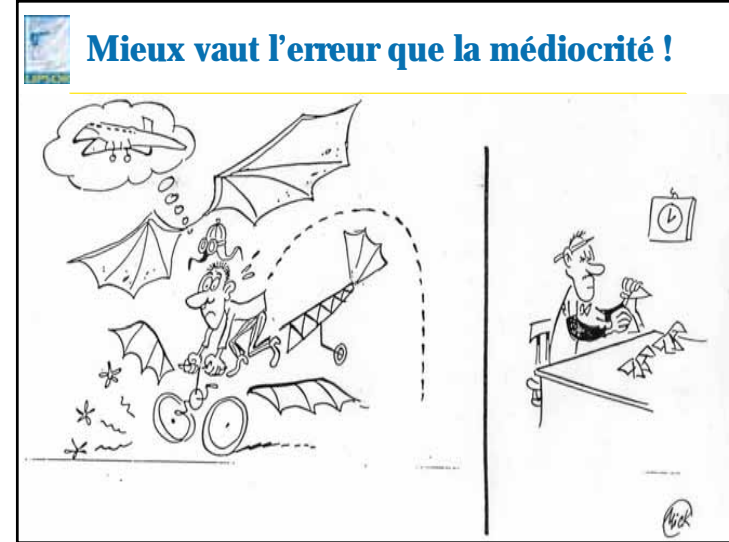
MIEUX VAUT UN OBJECTIF CLAIR ET UN PLAN PEU PRÉCIS...



Quel est son crime ?



Mieux vaut l'erreur que la médiocrité !



Variété des aspirations et des comportements



Où va le progrès ?

Vendôme début du XXe : les chiens taxis !





Ile de Ré début du XXIe : où va le progrès ?

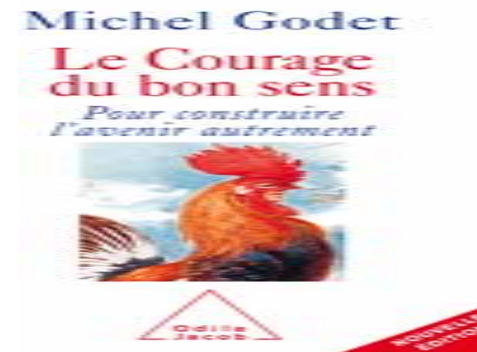


Michel Godet®

104



Site web www.lapropective.fr



Michel Godet®

105