LE NOUVEAU JEU ECONOMIQUE

EXPÉRIMENTEZ DES SOLUTIONS SYSTÉMIQUES
POUR ENTRER DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE

MICHEL DE KEMMETER
PAUL MAUHIN

Publié en 2014
par Otherways scrl – UHDR UniverseCity

Rue des Bruyères, 6
B-1390 Grez-Doiceau
Belgique

e-mail : michel@uhdr.net
www.setthenewgame.com

Design :
Wendy Prower,
Manythink

Illustrations :
Sébastien Lenouvel,
Paule André,
Michel de Kemmeter

Dépôt légal : mars 2014
ISBN 978-2-9601480-0-8

Imprimé en Belgique chez Albe De Coker
© texte Michel de Kemmeter et Paul Mauhin, 2014

Toutes reproductions ou adaptations d'un extrait
quelconque de ce livre, par quelque procédé
que ce soit, réservées pour tous pays.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE 5
01 UN CHOIX CONSCIENT : LA PILULE BLEUE 11
02 EN QUÊTE DE SENS, POUR SOI ET POUR SON ENTREPRISE 17
03 MOBILISER LA FINE ÉQUIPE 27
04 CHECK-UP DE LA VALEUR À 7 DIMENSIONS : IRM ET RAYONS X 41
05 UN ÉCOSYSTÈME QUI RESPIRE, ALLIANCE DE BESOINS ET DE RESSOURCES 57
06 PROGRÈS DU BIEN COMMUN GRÂCE À LA « VALEUR AJOUTÉE HUMAINE » 69
07 ALLUMER LE RADAR POUR ANTICIPER LES CHANGEMENTS 81
08 LE TOUR DE CHAUFFE 87
09 VERS UN LEADERSHIP ÉCLAIRÉ ET FAIRE PLUS AVEC PLUS 95
10 GÉRER LES ÉTAPES DE LA MÉTAMORPHOSE 113
11 AUGMENTER LE VOLUME À L'OREILLE DES ÉQUIPES 123
12 APPRENTISSAGE PERPÉTUEL ET PROGRÈS CONTINU 129
13 EXCELLENCE ET LEADERSHIP D'OPINION 137
14 VENDRE LA CRÉATION DE VALEUR 143
15 COMMUNAUTÉS D'ACTION ET QUÊTES COMMUNES 149
16 LES ALLIANCES STRATÉGIQUES 155
17 SHOW TIME : EXCELLER AVEC DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES 161
18 PASSONS À LA CAISSE 175
CONCLUSIONS 181
ANNEXES 185
TEMPLATES 197

“POUR CE QUI EST DE L’AVENIR, IL NE S’AGIT PAS DE LE PRÉVOIR, MAIS DE LE RENDRE POSSIBLE.”

– Antoine de Saint Exupéry

PRÉFACE

Michel et Paul me font l'honneur de faire la préface de ce livre expérimental présentant de manière systémique le nouveau jeu économique, et je les en remercie. Vous venez d'ouvrir un livre où le collaboratif prend tout son sens et où tous les acteurs de changement et de renaissance pourront se ressourcer et co-créer avec nous une société riche, durable, ouverte et apprenante. Nous sommes en train de vivre une grande transformation planétaire où l'empathie ne cesse de croître. Dans ce contexte global, quelle place pour la jeunesse ? Est-elle active dans ces réflexions et comment se positionne-t-elle ?

«La jeunesse n'est pas un moment de la vie, c'est un état d'esprit. Ce n'est pas une histoire de joues roses, de lèvres rouges et de genoux souples, c'est une histoire de volonté, une qualité de l'imagination, une vigueur des émotions. C'est la fraîcheur des sources profondes de la vie. La jeunesse signifie la victoire du courage sur la timidité, du goût de l'aventure sur l'amour du confort.» Samuel Ullman

Partout en France, en Europe et dans le Monde, les jeunes créent, rêvent, inventent, innovent et ils réfléchissent à de nombreuses idées qui sont assez étonnantes et qui permettent d'imaginer les futurs de demain. Cependant, un paradoxe est présent. Nous nous rendons compte que les jeunes sont peu, voir pas, associés aux réflexions actuelles. Il y en a quelques uns mais cela reste une minorité. Or le défi de la jeunesse n'est-ce pas justement d'assumer sa jeunesse, c'est-à-dire son regard neuf sur le monde ? Nous nous rendons compte que la collaboration et la coopération entre nous les jeunes (riches de notre insouciance et vision nouvelle sur le Monde) et nos aînés qui bénéficient de l'expertise et la sagesse dans différents domaines de par leurs expériences tout au long de leur vie manquent. Il y a un vrai gap entre les deux, ce qui suscite parfois des incompréhensions entre les jeunes et les adultes. Comment peut-on combler ce gap pour permettre à la jeunesse d'apporter sa pierre au changement qui se profile et qui constitue la base de notre avenir à tous ?

Comme Shéhérazade le propose, si vous voulez amener vos intuitions et travaux basés sur les propositions dans ce livre, allez sur ***www.setthenewgame.com*** *pour lancer une dynamique de co-construction et d'innovation. Posez des questions à la communauté ! Amenez vos trouvailles, vos nouveaux modèles, vos quêtes du moment. C'est en enrichissant la communauté qu'émergeront les idées les plus performantes.*

L'innovation, c'est sortir du cadre, alors innovons ensemble. Car pour sortir du cadre, il faut avoir la combinaison des visions à la fois des jeunes et de nos aînés. Toutes les évolutions qui vont venir demain sont des évolutions apportées par la coopération intergénérationnelle dans nos sociétés. Ces innovations seront remarquables et nécessitent la diversité des relations et des échanges. Quand Jérémy Rifkin parle de révolution industrielle en terme de gestion énergétique, ne pourrait-on pas parler de 4e révolution en terme d'ouverture et de dynamique collaborative intergénérationnelle ?

Pour conclure, je vous invite à embarquer pour le nouveau jeu économique. Vous allez tout au long de cet ouvrage découvrir des principes qui visent à consolider une véritable doctrine de collaboration qui est axée sur la NOTION DE VALEUR. Sur un plan historique, c'est une notion qui est extrêmement ancienne puisque de Démocrite à Saint Thomas d'Aquin, a été théorisé une notion subjective de la valeur. C'est Thomas d'Aquin qui disait, « Ce qui fait la valeur des choses, c'est l'envie qu'on en a».

Et le futur, dans sa capacité à produire du rêve, de l'évasion, de la valeur subjective représente un vrai défi pour chacun d'entre nous pour imaginer et ré-enchanter le monde tous ensemble. Nous avons donc besoin de vous tous pour participer à la dynamique du nouveau jeu économique. Car c'est tous ensemble, dans une dynamique collaborative, que nous pourrons mettre en place des scénarios et des projets au fil du temps et ainsi de les faire perdurer.

– Shéhérazade Benzerga

LES TROIS PILIERS DE L'ÉCONOMIE SYSTÉMIQUE :

1. CONTRIBUER AU BIEN COMMUN

2. OUVRIR LE REGISTRE DE LA VALEUR SUR SEPT NIVEAUX

3. PASSER DU LINÉAIRE 2D À L'ÉCOSYSTÈME 3D

INTRODUCTION

Ce livre est la conjonction de plusieurs choses : 15 années de recherches et d'expérimentations des auteurs, plus de 50 interviews sur le passage vers une nouvelle économie, 8 années de prestations sur le terrain avec entreprises et gouvernements, tout cela superposé aux principes de transition les plus récents. Nous remercions les centaines de personnes qui ont directement et indirectement participé à l'aboutissement de ce travail d'une valeur inestimable.

Lisez-le comme un fil rouge pragmatique, comme un Petit Poucet qui suit une piste étape par étape. Griller une étape signifie une augmentation du risque. Ayez donc la patience et l'humilité de faire ce trajet avec, en parallèle, un chemin personnel de découverte. Car ce ne sont pas ces méthodes qui feront réussir votre projet, mais votre propre métamorphose. Et inspirez-vous des vrais succès. Ils se mesurent dans la manifestation d'une nouvelle cohérence, une nouvelle puissance individuelle et collective, un bonheur et un équilibre retrouvé.

Les résultats se reflètent à deux endroits :

- dans les yeux des porteurs de projet,
- et en bas du compte de résultats de leurs entreprises.

Bonne route !

“RÉSOUDRE UN PROBLÈME AVEC BON SENS DEMANDE UNE CANDEUR D’ENFANT.”

01

UN CHOIX CONSCIENT : LA PILULE BLEUE

Schéma 01 - La spirale du temps

La crise récente a laissé des traces dans tous les esprits. Celles d'avant également. N'est-il pas temps de développer ensemble une nouvelle intelligence économique, humaine et sociétale ? Le système dont nous héritons, dont nous sommes pour la plupart co-auteurs, est arrivé à maturité. Les limites sont atteintes. Les effets néfastes se font non seulement sentir de plus en plus fort, mais posent un sursis à la survie des habitants de notre planète.

Une tempête parfaite se prépare. Que nous le voulions ou non, que nous en soyons conscient ou non : démographie, énergie, climat, biodiversité, toxicité, habitat, finances. Autant de tsunamis qui grossissent chaque jour et qui déferleront sur nous d'ici peu. Une immense énergie à valoriser pour ceux qui sont capables de l'activer, une crise étant une opportunité de changer et d'aller vers un niveau de conscience plus élevé, vers un bien-être et un équilibre améliorés.

La constatation initiale de ce livre, l'objectif et l'intention avec lesquels nous faisons ce travail, est la compréhension profonde qu'une crise est un moment de métamorphose. Un début, non pas une fin. Une immense opportunité d'écrire l'Histoire ensemble. Tous les changements historiques profonds ont été le point de départ de découvertes capitales qui ont marqué l'humanité. Il en est de même aujourd'hui. À nous d'en extraire le meilleur pour notre épanouissement individuel et pour le bien de tous, présents et futurs. Sentons-nous privilégiés d'être témoins de cette période intense et historique, et surtout d'en être acteurs.

Toute cette énergie, ces peurs et ces bouleversements peuvent être « alchimisés » en valeur ajoutée humaine, en progrès. Ce livre vous y aidera, avec vos familles, vos équipes, vos entreprises et partenaires. Ce n'est que le début de l'histoire. Chacun de vous va apporter une pierre à cet édifice commun, où que vous soyez. En regardant autour de vous, vous verrez, vous n'êtes pas seuls.

Aucun défi systémique ne peut être résolu par une solution linéaire. Ce serait essayer de faire rentrer un cube dans une ouverture ronde. Difficile, même en forçant. Les choses doivent se faire naturellement. Quand elles sont trop lentes, pourquoi ne pas donner un coup de pouce au destin ?

Quelle pilule choisissez-vous ?
Celle des apparences mensongères,
ou celle de la vérité qui bouscule ?

Vous n'osez pas vous lancer ? Nous nous voyons dans 1 ou 2 ans alors. Vous plongez ? Bienvenue dans notre histoire car c'est aussi la vôtre. C'est une nouvelle naissance, un choix conscient de votre part.

Nous démarrons avec 3 compréhensions :

(1) Les enjeux sont systémiques car reliés entre eux comme une toile d'araignée. Chaque enjeu a plusieurs origines et conséquences.
(2) Les solutions linéaires que nous avons essayées sont trop chères et peu efficaces, créatrices de dégâts collatéraux.
(3) Une crise est une opportunité de création de valeur.

Dès lors, quels sont les liens qui nous permettront de créer un maximum de valeur qui arrosera l'ensemble des communautés et leur environnement ?

Les enjeux systémiques sont tous reliés entre eux, à vous et à vos activités. Nous en avons identifié certains, d'autres existent certainement.

Démographie vieillissante dans le monde occidental et population terrestre en augmentation ; Échec et mat des modèles d'économies de croissance par la dette ; Changement climatique ; Terreur, peur et terrorisme ; Guerres des ressources ; Système financier et monnaies vulnérables ; Destruction écologique et diminution de la diversité ; Coût de l'énergie et rareté des énergies fossiles ; Impact environnemental croissant des énergies fossiles ; Guerre des talents et besoin de nouvelles compétences ; Hyper régulation, complexité et risque ; Manque d'habitat social et écologique ; Pauvreté et précarité ; Éducation et formation à adapter aux besoins sociétaux et économiques ; Hyper-compétition économique sur des marchés saturés ; Gouvernance non-éthique, incohérence et division politique ; Nouvelles maladies inconnues ; Stress, burnout, dépression dans le monde occidental ; Famines ; Nationalismes et extrémismes montants.

Chaque problème contient un énorme passif qui est une ressource, donc une opportunité. Le négatif n'est qu'une apparence : il attire naturellement des nouvelles solutions. Et ce n'est que dans l'urgence que l'humain est d'accord de se remettre en question.

Tout cela est combiné avec une crise fondamentale des valeurs humaines. Une remise en question collective, une aspiration à autre chose. Nous sommes assis sur un cocktail explosif qui va nous amener à un niveau plus élevé de conscience humaine. Historiquement, ce genre de problème s'est souvent résolu par la guerre. Cette fois, le risque d'éradication totale de l'humanité est trop grand. L'alternative est de reconnecter la personne, de développer sa résistance en lien avec son biotope terrestre – la Terre Mère - avec les communautés d'humains. Comme la chenille se transforme en papillon, l'humanité est en train de se transformer pour entrer dans un nouvel espace d'évolution. C'est déjà visible partout. Que nous le voulions ou non. Avec ou sans nous. Ceux qui suivent, évoluent, feront partie de l'aventure, ceux qui refusent de faire le chemin y resteront. Dans ce cas, ce sera probablement pour une autre vie.

Mais écoutez ceux qui font le chemin, la manière dont ils en parlent : la passion de la vie retrouvée, le sens, plongeant dans la profondeur des événements et des rencontres. La lumière vivante dans leurs yeux.

Le ROI (retour sur investissement) de cette démarche est colossal. La valeur partagée est immense. La résilience économique de demain passera par là, que nous le voulions ou non.

Basculez dans un monde économique nouveau avec nous !

Bonne lecture, et surtout, soyez curieux.

“ La solution est au cœur du problème. ”

Nous sommes interdépendants. Nous avons longtemps cru que nous pouvions confier à une responsabilité supérieure de s'occuper de nos problèmes. Ça ne fonctionne plus. Nos élus – quels qu'ils soient – font ce qu'ils peuvent. Mais cela reste limité. Pour le reste, au lieu de réclamer et signer des pétitions, voyons chacun ce que nous pouvons faire ici même pour co-construire l'avenir avec nos talents et excellence particulières.
Le changement commence par nous-mêmes… Changez en vous ce que vous voulez voir changer autour de vous (Ghandi). Antoine de Saint Exupéry disait aussi : « Chacun est seul responsable de tous ». Chacun de nos actes a un impact sur la collectivité. Il faut que nous arrêtions de dire que ce sont toujours les autres qui sont responsables et que nous-même n'avons pas de responsabilités. On peut commencer à changer le monde en mettant en question sa façon de travailler et de créer de la valeur, d'épargner, de consommer, de produire. Dans un mieux-être collectif, nous aurons plus de chance de trouver notre mieux-être personnel.

– Philippe Vasseur

Pendant tout un temps, l'actionnaire demandait un maximum de rendement (la "shareholder value"). Mais depuis la crise, certains actionnaires commencent à revoir leur approche et leurs exigences. L'actionnaire commence à chercher l'impact positif que son investissement peut créer. La crise est en partie due au fait que les actionnaires de contrôle de certaines grandes sociétés ont été dilués. Comme le pouvoir déteste le vide, et que les actionnaires institutionnels n'étaient pas suffisamment organisés, certains managements ont pris beaucoup de pouvoir et parfois aussi, beaucoup de risques pour leur entreprise. C'est pour cela que le modèle familial reste un excellent modèle de pérennité à long terme. On remarque que les augmentations des salaires, la gestion des risques, sont plus sous contrôle dans des sociétés à actionnariat familial.

– Pierre Nothomb

Tout va radicalement changer dans les 10 ans qui viennent. Je pense que cela sera plus rapide qu'on ne le croit. Ça va se reconstruire sur des bases essentiellement humanistes. Notre mission à nous est de discerner ce qui est le plus important dans ce qui va rester, plutôt que dans ce qui va changer. Qu'est-ce qui va rester de l'ancienne économie, qui permettra à la nouvelle de se construire? Ce sera totalement différent de ce qu'on a aujourd'hui. Les bases, ce sont les qualités des personnes, que chacun puisse entreprendre sa vie. Il faudra des leaders qui se lancent pour entreprendre, créant de nouvelles entreprises, des emplois, des endroits où les personnes vont pouvoir se développer, s'exprimer, grandir. Les Générations Y et Z ne vont plus accepter l'incohérence et la non-éthique, et ils vont réussir ce que nous n'avons pas réussi à faire. Dans 5 ans, 40% des personnes dans les entreprises seront Y et Z. Ils prendront le pouvoir, et ça va aller vite ! Je suis très optimiste pour l'avenir.

– Jacques Despretz

Chaque entreprise doit se remettre en question. C'est devenu un grand classique. Le modèle ancien est terminé, et on voit un peu partout émerger de nouvelles technologies et modèles d'affaires. D'autres essayent de persister de toutes leurs forces dans d'anciens modèles et courent droit à la faillite. Il est tout à fait essentiel d'impliquer ses collaborateurs, avec leur imagination et créativité. J'ai peu de compassion pour ceux qui restent dans une voie résolument dépassée, et déposent le bilan, car ce sont eux les responsables. Il n'existe pas de situation désespérée. Chaque modèle peut et doit être réinventé.

– Jean-Claude Daoust

“ LES PROJETS LES PLUS MOBILISATEURS SONT CEUX QUI SERVENT LE BIEN COMMUN.”

02

EN QUÊTE DE SENS, POUR SOI ET POUR SON ENTREPRISE

Le sens est le plus grand motivateur de l'humain, et le meilleur médicament du stress en entreprise.

– Jacques Despretz

Cette aventure est tout d'abord une aventure personnelle. C'est un choix de soi à soi avec des implications multiples. Comme dans le film Matrix, le choix entre la conscience de soi et du monde ou les apparences. À chacun son moment, il faut se sentir prêt.

Une fois le moment trouvé, il faut déterminer sa raison d'être. Sans celle-ci, la réalité que vous essayez de changer va vous happer et mettre une fin précoce à votre démarche. C'est certain. Le génie de nos enfants, baignant déjà dans le monde de demain, pré-câblé, est une aubaine. Chacune de leurs actions commencent souvent par se demander quel est le sens de ce qu'ils font. Cette posture est accessible à tout le monde. Cela demande de la réflexion et une nouvelle manière de penser. C'est également une manière de rationaliser ses activités et optimiser son temps en mettant de côté des tâches non créatrices de valeur. Trouver du sens va activer de l'énergie. Il y a un lien positif intime entre sens dans son activité et motivation. Trouver sa raison d'être va activer la plus grande ressource cachée de notre monde.

Cette recherche de sens s'applique aussi bien à l'individu qu'à l'entreprise. Une différence de taille entre les deux : pour entrer avec votre entreprise dans cette démarche, il faut qu'au moins une personne forte dans le comité de direction, conseil d'administration – ou en interne avec un groupe fort – s'inscrive dans cette quête de recherche de sens. C'est une condition absolument indispensable. Cette personne, ou ce groupe, doit pouvoir « protéger » un travail fait en interne, sur la durée, et offrir un minimum de ressources à cet effet : temps, compétences, espace, argent. Elle doit bien comprendre la valeur que cette idée peut signifier à terme. Sans cela, l'idée devenant projet se détériorera inexorablement. Une perte de courage en découlera auprès des équipes. Cette manière de fonctionner est le pouvoir de demain. L'ancienne a montré ses limites partout. Le vrai pouvoir est de donner aux autres la possibilité de s'épanouir, de se développer et d'offrir la possibilité aux participants de se prendre eux-mêmes en charge.

Vous seriez étonnés de constater que de plus en plus de cadres supérieurs sont aussi à la recherche de sens. Partagez votre vision des choses. Vous contribuerez ainsi à votre cheminement personnel, au succès de votre entreprise et au bien commun. Plusieurs entreprises ont compris cela (Danone, Google, Patagonia), et cela fera leur succès dans le monde de nos enfants, pour et avec eux. Et c'est alors que le pouvoir devient puissance et progrès.

Nous avons tous connu des situations où un travail de fond avait été démarré en équipe, et puis le lundi matin la phrase qui tue : « Bon ça c'était sympa, mais maintenant retour au monde réel, arrêtez de rêver, au travail ! ». Ce type d'attitude tue toute forme d'engagement futur, et surtout, décourage les meilleurs qui souvent quitteront l'entreprise pour aller vers quelque chose de plus cohérent pour eux.

Vis-à-vis de la psychologie collective, nous sommes dans une posture « magicienne ». Comme dans l'antiquité et le moyen-âge où on attendait que les choses se résolvent toutes seules par la grâce divine. Les émotions sont des amplificateurs de crise. Il y a une angoisse collective à un moment donné pour une raison quelconque et la volatilité de la bourse est amplifiée, elle-même amplifiée par les marchés et les politiciens. Ce sont des processus moyen-âgeux dans leur structure. Le message c'est : informez-vous. Non seulement sur vous-mêmes, sur comment vous fonctionnez, et quels sont les enjeux de la société, les enjeux systémiques, les solutions nouvelles possibles. Osez sortir des prés carrés est salutaire.

– Jacques Fradin

Nous ne savons rien faire tout seul – nous sommes tous un élément d'un système qui demande à être amélioré. Il faut toujours réfléchir quand ça va bien. Ce qui va bien aujourd'hui va toujours à un moment poser problème dans le futur. C'est l'anticipation de ces changements qui est garant des réussites à terme. Il ne faut pas tout faire soi-même, mais il faut gérer les éléments fondamentaux des systèmes dont nous sommes responsables.

– Karl-Heinz Lambertz

Faire du nouveau de la façon ancienne ne fonctionne pas.

C'est pareil que si nous voulons aller sur la lune avec une 2CV. Créer la nouvelle économie avec les réflexes anciens, égoïsme, avidité, jalousie, accumulation, peurs, pouvoir, est raté d'avance.

Il va falloir développer de nouveaux profils : ouverts, généreux, collaboratifs, partageant leurs ressources intelligemment, confiants,...

Cela ne s'improvise pas. Cela ne s'apprend ni à l'école ni à l'université. C'est un chemin personnel. C'est vous, c'est nous. Il n'y a pas tout à coup une armée d'extra-terrestres qui débarqueront pour faire le travail à notre place.

Il faut un équilibre personnel et familial pour permettre un développement personnel tant que professionnel.

– Alain Liebaert

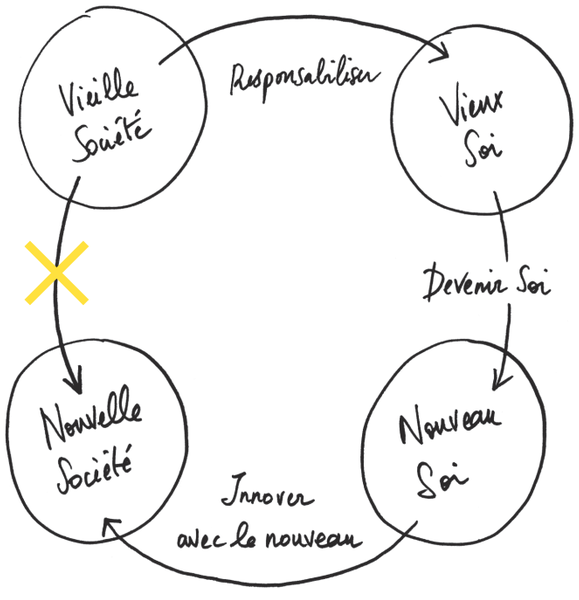
Il n'est pas certain qu'il y aura encore des salariés dans 50 ans. La notion de « job et carrière » a été inventée pour les besoins de la révolution industrielle.

– Luc Simonet

L'humain est acteur de l'économie, et non une ressource de l'économie. Il ne faut pas tout confondre. C'est un patrimoine humain.

– Jacques Despretz

Schéma 02 - Le matrix de la responsabilisation

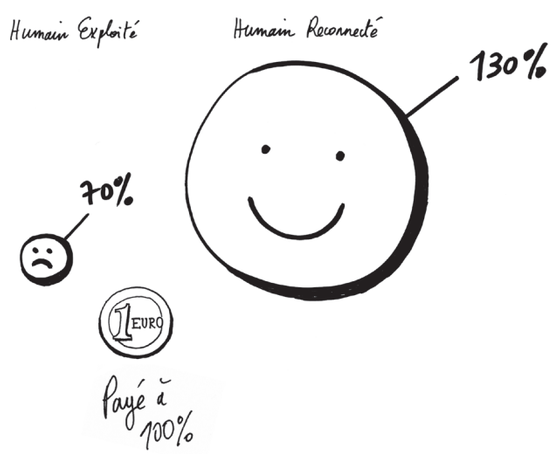


LE TALENT HUMAIN, RESSOURCE CACHÉE GIGANTESQUE, RÉSERVE SILENCIEUSE

Le plus grand trésor de toute l'histoire de l'humanité est la somme de tous les talents humains combinés. Cette capacité, dormante, des gens à se mettre ensemble pour créer des choses nouvelles. Ne sentez-vous pas, vous aussi, que votre talent est dormant, peu ou pas reconnu, pas assez exploité ? Comme un volcan contenu, refoulé ? Tout cela inhibé par une aspiration au bonheur silencieuse. Imaginez toute cette énergie canalisée dans une direction constructive, comme une termitière !

Ou encore, imaginez, au contraire, toute cette énergie explosant de façon non ordonnée, aléatoire. Le chaos, la révolution. Imaginez les dégâts colossaux que cela provoquerait. Il suffit de regarder les médias pour voir ce que cela donne – à petite échelle – dans certains pays en révolution.

Schéma 03 - La réserve silencieuse de talent humain



Inscrivons-nous ensemble, avec ceux qui veulent, dans une dynamique de valorisation et de démultiplication de l'énergie créative de ceux qui veulent contribuer à des causes "justes". Non pas dénoncer, juger ou aller contre, mais construire ensemble. Activer cette gigantesque réserve silencieuse de valeur et de talent humain et l'amener vers la lumière, au service de la prospérité de nos entreprises et du progrès humain. L'un allant avec l'autre, évidemment. Observez les entreprises qui réussissent. Elles le font toutes.

Souvenez-vous de ces moment que vous avez vécu vous-mêmes : un défi, une collaboration sincère, puisez dans votre créativité. De toutes nouvelles idées, un nouvel engagement, de nouveaux projets amenant du progrès émergeront.

“ L'HOMME INTELLIGENT EST CELUI QUI REMET EN QUESTION SES PROPRES OPINIONS MAIS QUI FAIT CONFIANCE À SES RESSENTIS. ”

Les 13 raisons pour lesquelles “Big Brother” a déjà perdu le pouvoir, et donc ne subviendra plus à nos besoins.

1. **La démographie et le tsunami de la « Génération Z » :** la génération des 25 ans et moins, et cela vaut aussi pour les enfants des “puissants”, veulent réellement autre chose. Ils ne sont plus intéressés par le pouvoir patriarcal traditionnel. Le changement est aussi une question de génération.

2. **Les PME :** l'économie est de plus en plus dans les mains des PME et des indépendants. La création de valeur se déplace donc vers ces derniers. Les grosses entreprises sont lentes, peu réactives, et même leurs dirigeants voient parfois qu'il est déjà trop tard. L'innovation viendra de l'extérieur, des petits acteurs, de vous.

3. **Internet et l'opinion publique :** la non-éthique, les malversations et les incohérences, les prises de pouvoir dictatoriales, le business et la politique “sale” se retrouvent de plus en plus vite sur le net. La transparence se crée grâce aux technologies et aux réseaux. Les pastilles vidéo et blogs ont souvent plus d'audimat que les grandes chaînes TV.

4. **Volatilité émotionnelle, vulnérabilité des monnaies et économies capitalistes :** le système capitaliste d'économie de la croissance par l'endettement – avec ses monnaies – est de plus en plus vulnérable et sujet aux mouvements émotionnels des investisseurs. Il est hors de contrôle. Nous revenons donc graduellement à la valeur réelle créée sur le terrain, pragmatique, pour et avec les gens.

5. **Hyper-régulation, inertie et burn-out supra-national :** l'action des instances internationales et supranationales est souvent un frein pour un entrepreneuriat éthique et humain. Les effets pervers sont nombreux. La dérégulation d'un côté et l'hyper-régulation de l'autre freinent le désir des jeunes de contribuer au “système traditionnel”. Ils se rendent compte que ce genre de carrière est trop risqué. Observez le nombre de dépressions dans les grandes instances supra-nationales. Les chiffres sont édifiants.

6. **Mobilité et désidérabilité des cerveaux – guerre des talents :** les bons éléments font de moins en moins de concessions et peuvent se délocaliser à volonté. Pour les attirer et les garder, les dirigeants vont devoir remettre en question leur gouvernance et leurs intentions. Les gens ne sont plus dupes. Impossible de continuer à attirer les meilleurs avec de l'acide.

7. **Stress et détresse psychologique :** déjà plus du tiers des gens souffrent de maladies mentales et autres désordres psychologiques. C'est le signal d'une profonde incohérence. Encore un peu plus de pression et la casserole va exploser. La paix sociale risque de se rompre et Big Brother a très peur de cela. Cela signifierait une implosion pure et simple de leur système.

8. **Complexité et risque :** l'entreprise qui essaie de contrôler un secteur à l'échelle internationale – à la Big Brother, monopole ou oligopole – est aujourd'hui face à des risques tellement inquantifiables et déraisonnables, qu'ils en deviennent petit à petit injustifiables et intenables devant un conseil d'administration. Une forme de lâcher-prise s'impose donc naturellement, permettant à de plus petits acteurs de se positionner : vous et nous.

9. **Un passif est une ressource :** un grand problème aspire à de grandes solutions. Comme un appel d'air. Comme l'antimatière à la matière. Nous avons de grands défis, et la créativité humaine est inexorablement aspirée vers des solutions. Elles émergent déjà de façon puissante un peu partout, souvent en dessous des radars. Un jour, tout se mettra ensemble et le monde changera de couleur.

10. **La plus grosse réserve silencieuse de capital :** ce n'est pas l'or, mais le capital humain. Il s'agit de +/- 250 trilliards de $. Vous en faites partie. C'est du vrai argent car les salaires se payent chaque mois, et pèsent de plus en plus lourd dans le monde occidental. Le gâchis actualisé est immense. À chacun de l'activer.

11. **Aveuglement pour les signaux faibles :** les grands groupes – dans leur inertie légendaire – ne voient trop souvent pas venir les nouveaux entrants créatifs. Ces nouveaux entrants, c'est vous. Leurs egos ne les voient pas venir. Des secteurs entiers vont se métamorphoser avec des idées et projets venant de leur angle mort.

12. **Conscience collective :** tous les humains sont reliés non seulement par le web, mais aussi par la conscience collective qui monte exponentiellement. Il est de plus en plus difficile de nous manipuler. Un événement, une compréhension à droite de la planète, se répercute à gauche au centuple. Les pays émergents par exemple « virent leur cuti » d'un système mort-né, et sont en train d'entrer d'emblée dans plus de cohérence.

13. **“Who is who” chez Big Brother :** le sommet de la pyramide est dépendante de la base. La base, c'est vous, avec votre façon d'investir vos économies, de consommer, de contribuer à une entreprise ou l'autre. Vous avez le libre arbitre de choisir d'offrir votre précieuse énergie aux entreprises qui détruisent, ou au contraire, à celles qui contribuent.

> **Pour ceux donc qui ont encore peur d'un ordre mondial qui contrôlerait leur vie, voilà pour les rassurer, que désormais le pouvoir vous revient ! Big Brother est à l'agonie. Il rouspète, gesticule, mais il est vraiment presque mort.**

D'un côté, il y a des réflexions sur des indicateurs de bonheur national et de progrès humain, d'autre part, il y a, par exemple, le traité budgétaire européen qui oblige les pays à introduire des actions en justice contre leur voisin qui ne le respecterait pas. Le ver de la délation est dans la pomme dès le départ. Alors que la construction européenne est basée sur des grands projets de coopération, de mise ensemble d'activité économique industrielle et de savoir-faire, nous sommes dans la concurrence entre pays. Lors des sommets européens aujourd'hui, on essaie de parer au plus urgent, comme traquer les chômeurs par exemple, alors que la précarité, la peur de l'avenir et l'insécurité augmentent. Cela mène à des problèmes sociaux. Les gens sont moins reconnus et la cassure augmente.

– Thierry Bodson

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **Basculer dans la nouvelle économie est un choix personnel**
- **Il y a un détour personnel à réaliser :**
  1. Comprendre que c'est aussi ma responsabilité
  2. Décider d'évoluer personnellement
  3. Re-créer le monde ensemble
- **Le sens est le plus grand mobilisateur humain**
- **Les talents cachés sont la plus grande ressource à disposition**
- **Activer ce potentiel va créer une valeur phénoménale**
- **Une main protectrice est un élément de succès pour faire croître les meilleurs projets**

NOTES

“JE PENSE QUE JE TROUVERAI DIX RAISONS PAR PERSONNE QUE JE CONNAIS POUR LES JUGER "NON DIGNES", MAIS SI JE GRATTE, J'EN TROUVERAI CENT POUR LES TROUVER RICHES.”

03

MOBILISER LA FINE ÉQUIPE

L'humain est mû par deux sentiments de base : la peur et l'amour. L'amour c'est l'ouverture, savoir regarder le monde, savoir décider comment contribuer au monde, dans la générosité, la confiance et l'empathie. Traduisons ce sentiment d'amour dans le management : l'optimisme, l'engagement, la responsabilisation, la contribution, l'esprit d'équipe. Toutes ces postures positives sont essentielles : grandir et faire grandir.

– Jacques Despretz

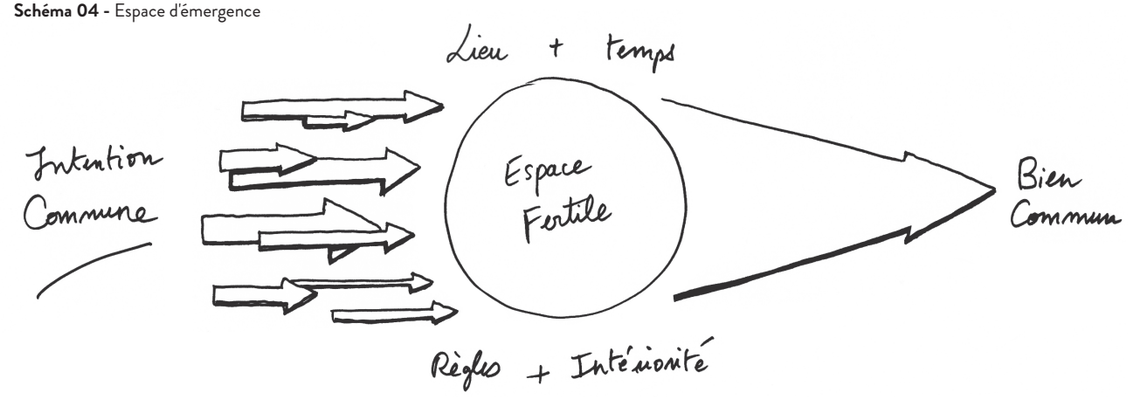
Seul, nous n'y arrivons pas. C'est ensemble que nous réussissons à relever les défis. Réunir une fine équipe est un élément de succès, une "A-Team" en quelque sorte : "l'agence tous risques" de votre entreprise. Des gens ayant soif d'autre chose, de contribuer, avec des profils complémentaires et des compétences clés. Ne vous limitez pas au comité de direction mais mobilisez les « usual suspects », les personnes en interne qui peuvent amener quelque chose d'unique, une perspective importante, peu importe leur niveau hiérarchique. Vous démarrez en toute discrétion la mise sous couveuse de votre transition. Ce travail devrait durer, s'il est bien géré, environ un an. Les meilleurs sont les plus humbles. Ils vont vous faire douter de votre choix. Ce sont des "usual suspects", qui parfois restent dans l'ombre. C'est une opportunité de les rétribuer en les mettant en avant lors de la réussite du projet. Un argument pour convaincre de leurs participations les plus réticentes est de démontrer la pertinence de l'approche dans la création de valeur pour eux et assurer que tout le monde s'y retrouve.

Discrétion, pas trop étanche. Créez de temps à autre des fuites contrôlées, afin de faire transparaître vers les autres ce message : « Il se passe des choses importantes dans un groupe confidentiel dont je ne fais pas encore partie… ». De cette manière, vous créez un effet de désidérabilité, ce qui jouera en votre faveur lorsque vous allez ouvrir le groupe à un nombre plus important de personnes. Les freins naturels se lèveront ou seront fortement diminués. Ce sera alors un privilège d'en faire partie, ce qui connectera le groupe aux compétences et talents cachés du nouveau venu.

Cette fine équipe aura l'importante responsabilité de faire passer l'entreprise de l'ancienne manière d'agir vers la nouvelle. Elle aura pour tâches de réaliser toutes les étapes que nous préconisons dans ce livre. Mais aussi, de mobiliser des ressources pour ce faire, tant internes qu'externes.

La façon à l'ancienne de réaliser le changement, militaire et décrétée top-down, ne fonctionne plus aussi bien qu'auparavant. La façon nouvelle est de concerner ses équipes pour le faire. Le vrai leadership est d'en faire le moins possible, et d'impliquer chacun le plus possible.

Schéma 04 - Espace d'émergence



Les qualités suivantes dans le chef des participants sont requises :

- Désir de collaborer à une vision forte, noble et mobilisatrice, autour d'une intention commune, au service du bien commun, avec un objectif concret à la clé, limité dans l'espace temps (avec - si nécessaire - un acte de confiance aveugle)
- Capacité à détecter l'excellence, là où elle est
- Capacité de collaboration, humilité, écoute et empathie
- Ouverture d'esprit, fraîche, lâchant les œillères
- Optimisme de base, et une foi forte dans ses qualités et dans le potentiel de la dynamique collaborative proposée
- Bonne connaissance de soi : apport entier de sa puissance personnelle, talents et excellence

Il peut être intéressant de mobiliser un ou plusieurs acteurs externes, faisant partie de votre écosystème. Attention à la loyauté, à la discrétion et à l'engagement possible. Il est indispensable que ces personnes y voient un intérêt et qu'elles aient envie de contribuer à la même quête, de regarder dans la même direction.

Le fournisseur du fournisseur, le client du client, une fédération, un allié ou son département R&D à lui peuvent avoir des informations précieuses pour l'avenir de votre entreprise. Mais attention, dans le groupe de base, ne prenez que les vrais fidèles !

Dès les premières rencontres, vous devez sentir l'énergie circuler, palper la mobilisation et l'enthousiasme. Si ce n'est pas le cas, revoyez votre copie et changez votre casting, ainsi que votre méthode de travail. Il est utile de se faire accompagner au début de la démarche par des personnes qui maîtrisent les méthodes.

Les critères du casting de l'entreprise collaborative sont :

(1) Vouloir grandir intellectuellement et émotionnellement grâce à son environnement, sans faire de tort, au détriment de. Les jeunes particulièrement ont énormément envie d'apprendre.

(2) Donner avant de recevoir. La constipation intellectuelle bloque et ne marche pas. Des mini-communautés spécialisées se forment et s'entrecroisent.

(3) Il faut abandonner les barrières du pouvoir et du statut – se mettre au niveau des autres, faire preuve d'empathie et d'humilité. La conséquence est que chacun est dès lors nettement plus capable d'agir de façon efficace.

– Bruno Arnould

En dix ans de temps, nous avons vécu un changement radical dans les relations humaines : les gens communiquent différemment, se rencontrent différemment et tissent des liens de façon totalement nouvelle par les réseaux sociaux. Les enjeux mondiaux sont dans les réseaux avec un grand R, avec ou sans internet.

– Thibault Verbiest

L'esprit dans lequel l'émergence de la nouveauté se fait le mieux :

- Un plaisir partagé, joyeux : la meilleure façon de stimuler la motivation et la créativité est de s'amuser
- Une notion de co-création (intelligence & activité collective, en synergie) : faire ensemble sans imposer est plus mobilisant
- Une liberté de croyances limitatives et conditionnantes : ouvrir les œillères plutôt que de rester dans un dogmatisme simpliste
- La confiance et l'ancrage : confiance en soi, en les autres, en la synchronicité et providence de la vie et ancrage dans la terre, le matériel, le corps et le cœur du business ou du projet

“IL FAUT ÊTRE AVEUGLE POUR NE PAS VOIR QU’UN CHANGEMENT RADICAL DE SOCIÉTÉ EST EN TRAIN DE S’OPÉRER.”

Une table ronde de nobles chevaliers

Il faut être aveugle pour ne pas voir qu’un changement radical de société est en train de s’opérer. Ce changement fondamental concerne également l’économie : la façon de s’organiser, de créer de la valeur, de mobiliser les ressources, de distribuer son produit-service. On peut désormais, de chez soi, créer une multinationale avec quelques amis, société qui vient secouer de grandes entreprises sur leur propre marché. Ce changement, tiré par la génération Z (moins de 25 ans), nous oblige, nous, vieux décideurs (25 ans et plus), à réinventer nos métiers également. Car oui, nous sommes dépendants d’eux.

Cette génération ne comprend pas pourquoi la nôtre s’obstine à mesurer la valeur avec le seul indicateur financier – cet indicateur sociopathique qui nous a rendus aveugles et destructeurs.

Nous avons compris que, pour innover efficacement, nous avons besoin de nous soutenir entre décideurs à tous niveaux. Pourquoi ?

1. C’est un **parcours initiatique**, fait de rencontres, de créativité, d’expérimentation, de quête personnelle. Tout fonctionne mieux à plusieurs que tout seul.
2. **L’innovation profite aux esprits préparés** : se préparer en groupe riche d’une certaine diversité nous ouvrira d’autant plus d’opportunités.
3. **Plusieurs points de vue se rencontrent** : trouver des solutions intégrées est plus simple et rapide si les regards sont divers et variés.
4. **L’intelligence collective** : la mise en commun de perspectives différentes, de réseaux, d’intelligences diverses, profite à tous : 10 x 1 = bien plus que 10, 100 ou plus.
   La richesse vient de compétences totalement différentes.
5. **La mise en réseau permet** de s’aider et de se rassurer l’un l’autre. Seul vous abandonnerez très vite.
6. **En groupe, nos perceptions sont aiguisées.**
7. **Cela offre une vue systémique sur les “fonctions vitales” de la société**, et sur les pans de l’économie qui vont s’effondrer, mais surtout sur les nouveaux segments vierges qui sont en train de s’ouvrir.
8. **Le cercle des participants figure comme des chevaliers de la table ronde**, œuvrant pour le bien commun, ensemble, pour la survie – voir la renaissance de leurs entreprises. C’est motivant et cela offre un sens nouveau à la vie de chacun.

Les résultats sont : des business nettement plus efficaces, pertinents, personnels, performants, ciblés, utiles, avec un impact diminué sur l’écologie, valorisant le progrès humain et la valeur immatérielle. Nous pouvons de cette manière trouver une nouvelle efficacité et une performance accrue, des solutions intégrées pour des objets et des services industriels standardisés. Chacun peut y trouver son compte, en apportant des solutions uniques et incomparables, hors compétition. Le nouveau sens mobilisant les troupes.

Cela demande d'abord de donner, d'offrir ses talents et ses connaissances. Beaucoup. Pour ensuite espérer recevoir en retour par la bande. Cela ne peut pas être calculé d'avance. Et c'est un énorme obstacle pour ceux qui sont encore dans la peur de manquer, qui n'ont pas assez de confiance en eux et dans la vie elle-même. Cette table ronde de chevaliers (et chevalières) n'est donc pas pour tout le monde.

LA CLÉ DU SUCCÈS : LA QUALITÉ D'ESPACE D'ÉMERGENCE

Peu de personnes aiment les espaces sombres, encombrés, avec une vue réduite et limitant les possibilités de mouvements. Il en va de même dans la recherche de son futur modèle d'affaires. Innover son business, c'est comme un jeu, à l'image de celui auquel tout le monde a joué étant petit, au parc ou dans les cour de récréation, le bac à sable. Une des clés principales de succès de la démarche de création au sein de ce bac à sable est la capacité des animateurs et leaders d'ouvrir un espace d'émergence et de le maintenir ouvert sur la durée.

C'est ça le « Saint Graal » : la qualité d'espace intérieur d'abord, et extérieur ensuite.

“ Ouvrir un espace d'émergence de qualité, y projeter une intention avec amour, lâcher prise et accepter ce qui émergera : voici les principes de base de toute création. ”

Pour réussir cela, cinq éléments-clés :

(a) Espace intérieur : non-jugement, authenticité, éthique, respect, droit à l'erreur, humilité, confiance, force d'intention, alignement, sécurité émotionnelle (dimension d'intériorité personnelle). Si les discussions tournent autour des égos, sous-tendus de jalousies et de jugement, cela ne fonctionnera pas.

(b) Espace physique : un endroit où l'on n'est pas dérangé dans le travail, endroit propice à la créativité, clair, aéré, ouvert vers un jardin si possible.

(c) Espace temps : une plage régulière, dans la durée, avec un début et une fin. Par exemple une demi journée par semaine, sur une période d'une année. Chacun est prié d'arriver à temps et de rester pendant toute la durée. Le contraire est très dérangeant pour la dynamique de groupe.

(d) Des règles de fonctionnement : chacun reste attentif et respectueux, éteint son GSM, respecte les autres et leur temps de parole. Un minimum de balises et de savoir-vivre.

(e) Et de temps en temps, **un élément perturbateur** qui vient arracher les participants à leur routine journalière, comme un lieu inattendu, un animal, un symbole, une activité originale, une surprise, un défi. Les réunions dans des salles de réunion aseptisées, pendant les heures de bureau, avec éclairage néon, ne sont pas nécessairement stimulantes.

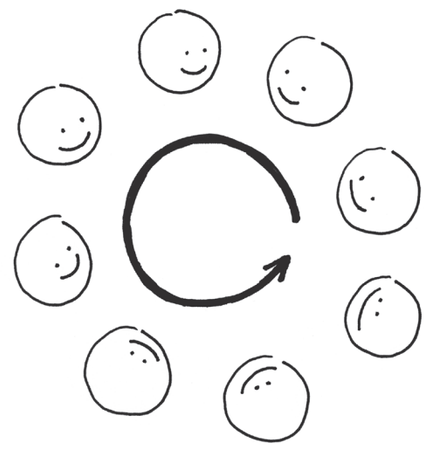
S'il y a un des éléments qui manque, une grande partie de la magie et de l'esprit créatif se perdra et vous gaspillerez votre temps, votre argent, et surtout votre crédibilité, bloquant la collaboration future des participants.

L'élément perturbateur

Sept façons différentes de perturber de temps en temps nos neurones endormis, au service de la créativité, comme l'impureté irritante devenant perle au cœur de l'huître :

- **Le lieu :** en pleine campagne, un autre lieu insolite
- **L'heure :** le matin tôt, le soir tard, la nuit
- **La diversité du public :** aveugles, sourds, jeunes, seniors, handicapés, trans-hiérarchie
- **Les règles :** des règles inventées et imaginées pour provoquer une surprise, une ouverture
- **L'objet insolite :** une ruche, une dent de narval, une vidéo inspirante,...
- **L'animal :** un cheval, une vache,...
- **L'effort :** grimper aux arbres, marche de nuit, arts martiaux, yoga,...
- **Imaginez-en vous-même, osez surprendre !**

Schéma 05 - Table ronde de votre "Action Team"



Pour grossir le trait, un excès de compassion tue l'autonomie. Il y a en Belgique tellement de recours possibles, qu'il n'y a quasi plus de possibilité d'échec. On a créé une escalade d'obligation de réussite scolaire. Notre culture a trop poussé vers la compassion, plutôt que vers l'action. Les pays émergents ont plus d'esprit d'entreprendre et d'excellence car ils sont plus obligés de se bouger. Il n'y a pas en permanence des mains aidantes. Et si le jeune de 7 à 12 ans est fondamentalement entreprenant, l'éducation dans le monde occidental a la tendance à surprotéger plutôt qu'encourager l'enfant roi vivant en dehors des contraintes.

– Jean Mossoux

C'est avec la nouvelle génération que le changement sera efficace. Toute notre génération est habituée à suivre l'argent – sans contribuer à l'intérêt général. On sent des prémisses de changement de posture, mais la jeune génération qui sera bientôt à la barre fera le reste du chemin.

– Pierre Nothomb

EN BONUS, DÉVELOPPEZ UNE MAÎTRISE DOUBLE

Pour sortir du lot, être performant, s'épanouir, exceller dans sa vie, nous vous livrons une astuce : la maîtrise double. Maîtriser son job n'est plus assez. Exceller demain, c'est plus encore.

Devenir unique et désirable en amenant une perspective personnelle et unique. Amener une compétence transversale d'une valeur incontournable à celui qui en jouira.

- Développer à fond deux sujets qui vous passionnent. Les combinaisons sont infinies. Par exemple la jardinerie et la philosophie, le design et l'informatique, les métiers de facteur et d'acteur, la photographie et l'équitation, le chant et la danse.
- Articuler les deux dans une proposition de valeur absolument unique.
- Proposer ses services de façon à connecter sa double excellence aux besoins de son interlocuteur.

Des personnes telles que Steve Jobs, avec une passion pour le design et l'informatique, Marc Zuckerberg, pour la psychologie et la programmation, Yves Montand et Sacha Tran, acteur, chanteur et danseur, sont des exemples de réussite de ce principe. En complément de leurs excellences, ces personnes rayonnent pour tout leur entourage, car elles sont heureuses dans ce qu'elles font.

La solution – macroéconomique – est la création de valeur à plusieurs niveaux. Des produits nets créant un mécanisme de croissance matérielle et immatérielle. On est capable, avec l'économie de l'innovation humaine, si on arrive à la traduire en une réaction personnelle, de la base jusqu'aux leaders et responsables politiques, de mener cela à un processus cumulatif de synergies, un démultiplicateur de croissance. Mais cela présuppose une vision, une culture, et des valeurs humaines au-delà des capitalisations boursières à court terme. Aucune régulation ne permettra de réaliser cela. Il faut une prise de conscience que c'est un jeu gagnant-gagnant-gagnant.

– Christian Ghymers

Je pense qu'on arrive dans une ère où tout s'ouvrira. Il faut d'abord rêver avant d'étudier. Impossible d'étudier sans ambition ni motivation. Il faut découvrir sa mission sur terre et absolument rêver à tout âge. Vivez avec passion, rêvez comme un enfant. Écrivez vos rêves et objectifs, développez vos compétences avec patience. Et ensuite ayez une foi sans conditions pour y arriver. Croyez en ces talents cachés en vous et en ce que vous entreprenez.

– Sacha Tran

Il est important d'avoir des structures pour être organisé, mais il est bon d'innover dans un premier temps en dehors des structures, jusqu'à ce que les idées et projets soient semi-aboutis, pour ensuite les faire entrer dans les structures existantes. Cela permet de créer de nouvelles visions faîtières, dans des espaces de qualité, permettant de les décliner ensuite en cohérence avec une vision de progrès.

– Thierry Bodson

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **Une équipe est à mobiliser**
- **Les suspects pour l'intégrer sont souvent humbles et discrets**
- **Le secret crée un effet de désir**
- **La qualité d'espace est une des fragiles clés du succès**
- **Pour sortir du lot et devenir incontournable, maîtriser deux compétences, voire plus**

NOTES

“POUR AMÉLIORER UNE SITUATION OU TRANSFORMER UN PROBLÈME EN VALEUR, IL FAUT D'ABORD QUALIFIER ET QUANTIFIER, CRÉER UNE GRILLE DE LECTURE.”

04

CHECK-UP DE LA VALEUR À 7 DIMENSIONS : IRM ET RAYONS X

La valorisation totale des entreprises est constituée en grande majorité de valeur immatérielle. Comble de ce constat, sa définition et sa quantification ne se font que par abstraction de la valeur totale diminuée des actifs matériels. Cela ne donne pas vraiment de détails sur ce qu'elle contient. Uniquement un montant, à prendre ou à laisser. N'est-il pas temps de creuser et de détailler ce qui s'y trouve? Seule une nouvelle grille de lecture de la valeur immatérielle permettra d'agir dessus, pour la démultiplier. Scanner son entreprise comme le squelette qui révèle tous ses secrets sous la puissance des rayons X.

C'est un des grands enjeux de notre époque : la vraie valeur est invisible, et il est difficile de la mesurer avec les outils traditionnels. Nous nous sentons comme cet explorateur qui a besoin de s'inventer un GPS efficace. Inventer un nouvel outil et non pas améliorer son sextant.

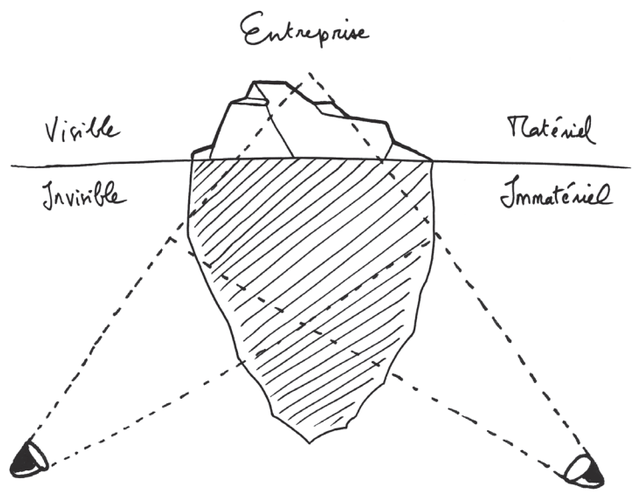
Où est votre vraie valeur ? Cette valeur qui garantira la pérennité de votre projet ? Ce ne sont pas nécessairement vos moyens financiers ou votre outil de travail traditionnel uniquement. Cela peut même être contre-productif que de s'attacher à un outil obsolète. S'arrêter à l'orgueil de la réussite est un frein aussi. Il existe de nombreux exemples d'entreprises qui sont restées obstinément dans une voie sans issue pour finalement imploser. Relisez les journaux d'il y a quelques années, ils en sont remplis. Et d'ici cinq ans, nous regarderons en arrière en voyant ces centaines d'entreprises qui n'ont pas eu l'humilité de se remettre en question et qui auront disparu. D'autres auront émergé, plus agiles, plus créatrices de valeur, plus pragmatiques.

Votre valeur d'avenir se trouve en-dessous de la surface de l'eau, comme la partie immergée de l'iceberg qui la porte. Elle est à priori invisible, elle est immatérielle. Votre entreprise vaut nettement plus que ses fonds propres. En moyenne, 87% de valeur immatérielle par rapport à la valeur totale.

Nos recherches nous ont menés à un modèle offrant plusieurs bilans à faire : sept au total. Avec chaque fois, un actif et un passif. Non pas simplement en calculant la valeur d'une marque, d'un réseau de distribution ou de connaissances en R&D. Mais en allant de façon rigoureuse au fond des choses, de façon réaliste, systématique et pragmatique. Votre marque de fabrique peut avoir un passif, une moins-value, tout comme votre connaissance.

Combien vaut ce que vous ne savez pas encore ? Combien pèse votre mauvaise gouvernance, vos erreurs de stratégie, le scandale qui a eu lieu il y a deux ans et qui n'a pas été réglé correctement, ou votre système de management patriarcal étouffant ? C'est du passif immatériel qui pourrait un jour se répercuter négativement sur la valeur de votre entreprise. Mais ce sont aussi les plus grandes poches de création de valeur, avec un ROI (retour sur investissement) allant de 1 à 100 ! À condition de mettre le doigt dessus avec lucidité et humilité. Et de mobiliser les équipes pour l'activer.

Schéma 06 - Projections de la valeur immatérielle



Avoir un tableau de bord qui détecte où cela fonctionne ou pas, en prise avec les nouvelles réalités, est un défi et une clé. La comptabilité générale ne met pas en valeur la véritable génération de richesse.

– Jean-Pierre de Jamblinne

Si vous avez de l'immatériel dans votre bilan, alors c'est une vulnérabilité, car tout peut changer rapidement. Immatériel veut dire irréel, « soft ». Ce qui est soft à souvent rapport à la technologie et à l'humain, qui par définition évoluent rapidement. Si un investissement en technologie doit être amorti sur dix ans et qu'il y a un nouvel entrant dans deux ans, cet actif perd toute sa valeur.

– Luc Bertrand

Il faut revoir la notion de travail dans une optique de création de valeur. L'artiste crée de la valeur. Le système culturel est le premier système pour créer des liens et de l'harmonie dans la société. Il faut passer de la main-d'œuvre à l'esprit d'œuvre.

– Jean-Pierre de Jamblinne

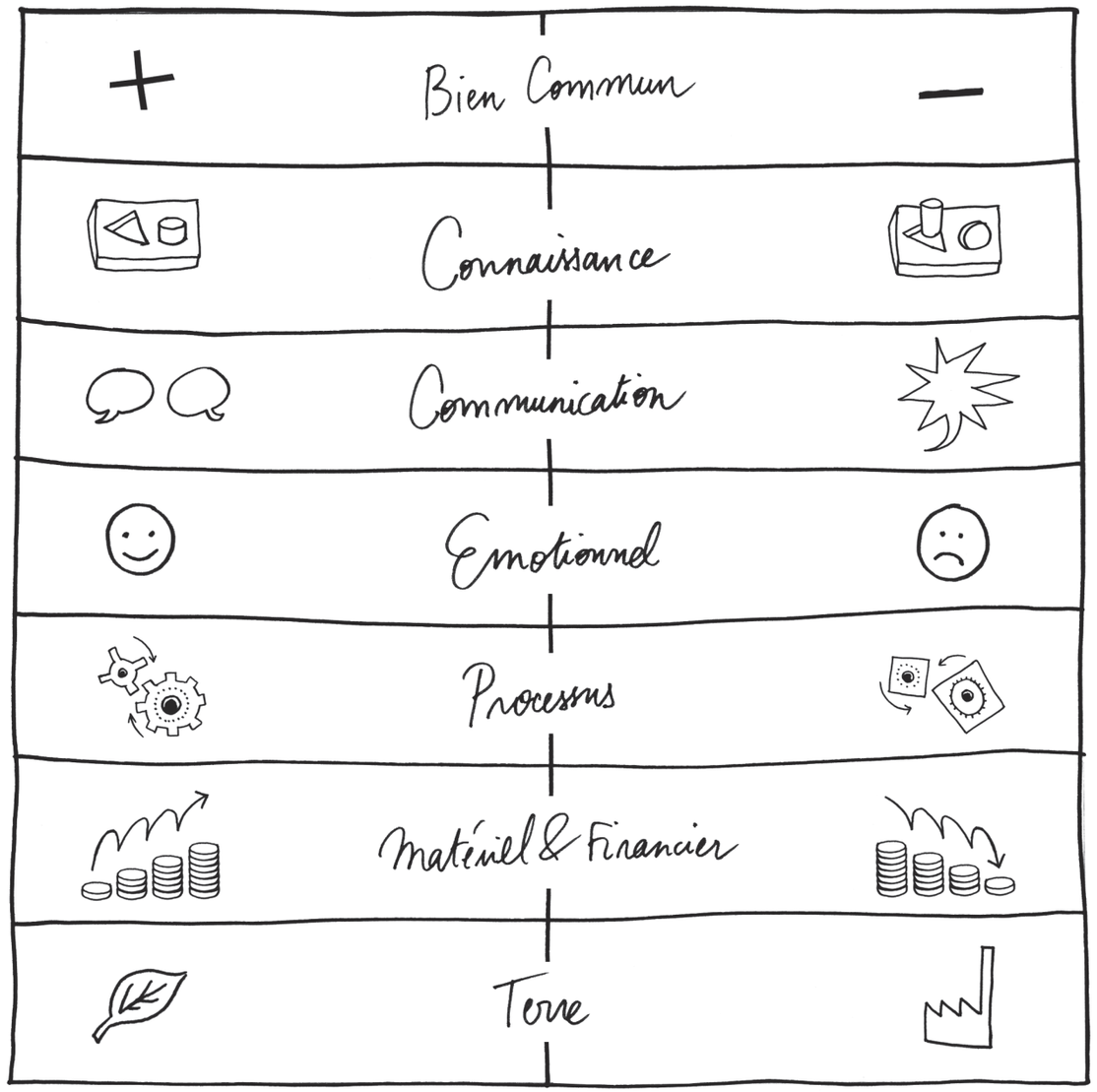
Détecter, retrouver, nommer, reconnaître nos racines culturelles nous aident à nous reconnaître les uns les autres, et en plus nous aide à (re-)trouver des personnes dans d'autres cultures. Quand on arrive d'une autre culture, bien conscient de la force de ses origines et racines, il est nettement plus facile de s'intégrer ailleurs, d'apprendre la culture et langue locale et en offrir toute sa valeur. Par contre, ceux qui ne sont pas conscients de leurs racines ont la plus grande difficulté à acquérir les racines du nouveau milieu et de trouver leur place.

– Jean Mossoux

L'enseignement et la formation devraient autant travailler sur le QE, quotient émotionnel, que sur le QI. La complémentarité est une vraie puissance, à condition qu'elle soit combinée avec une grille morale et éthique solide. Cela mènera à un progrès humain mesurable.

– Mark Eyskens

Schéma 07 - Bilan 7D-Value



LES SEPT BILANS

Les sept bilans sont : Terre, Matériel/Financier, Processus, Émotions, Communication, Connaissances et Vision contribuant au Bien Commun :

1. Le bilan « Terre »

Du côté passif, détecter et calculer ce que l'entreprise prend à la terre : ressources, impact CO^2, eau, air, pollution, etc.

De l'autre, côté actif, ce qu'elle lui rend : aménagement de biotopes, compensation CO^2, recyclage, purification et assainissement d'eau, terre et air.

Nous travaillons souvent sur la diminution de l'impact de nos activités et sur le recyclage, mais peu d'attention est encore donné à l'autre côté du bilan, la compensation, sous toutes ses formes. Le bilan doit être en équilibre au minimum, et, idéalement, en positif. Plantez des arbres, récupérez, assainissez, créez des biotopes, stimulez la faune et la flore et leurs habitats.

¬ ***Le terreau de l'entreprise. Là où elle puise ses ressources, plonge ses racines.***

2. Le bilan « Matériel/Financier »

Il s'agit du bilan financier traditionnel. Avoirs matériels et tangibles et dettes financières. C'est le bilan sur lequel les comptables et réviseurs se concentrent pour le moment. Avec une prudence supplémentaire de ne pas activer trop d'immatériel sujet à des spéculations ou à des changements abrupts, voire à des suppressions ou à des disparitions à cause de changements sur les marchés et dans les industries respectives.

Ce bilan est la conséquence de l'activation de la valeur aux six autres niveaux de bilans, et du flux de valeur de haut en bas et de bas en haut. Nous pouvons le comparer à la santé de l'entreprise,
Plus de dettes que d'actifs = maladie, vulnérabilité.
Plus d'actifs que de dettes = santé, puissance, résilience.
Si vous leur posez la question d'où se trouve la valeur de leur entreprise, n'importe quel dirigeant vous répondra : mes équipes, leur connaissance collective, leur motivation. Donc, tout ce qui se trouve hors de ce bilan matériel ! Nous parlons ici de très grosses sommes, ainsi que de l'avenir de l'entreprise.

¬ ***Le « hara » de l'entreprise ou l'énergie vitale = l'argent.***

3. Le bilan « Processus »

Détecter et quantifier la durabilité, l'efficacité des processus de production, l'activation des ressources dans l'écosystème de parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise. L'inefficacité ou la non-durabilité chiffrée se retrouvent sur le passif, et l'aspect cyclique et la valorisation de ressources cachées se retrouvant sur l'actif du bilan des processus. Les processus d'apprentissage et d'autonomisation sont aussi à creuser car souvent la clé de développements futurs. Certaines entreprises excellent dans leur domaine uniquement grâce à un processus de production unique et propriétaire ou encore grâce à leur capacité à s'organiser efficacement.

C'est comme les intestins : sont-ils capables de transformer les ressources (la nourriture) en énergie ? Êtes-vous capables de transformer efficacement vos matières premières, ainsi que les compétences et talents en valeur ajoutée, en progrès ?

¬ ***Les intestins de l'entreprise qui transforment les ressources en énergie.***

4. Le bilan « Émotionnel »

La confiance ou non dans ses valeurs, sa gouvernance et son produit-service, si importante, peut et doit être chiffrée et ensuite améliorée en comprenant les actions à mener en amont. Car la confiance est le résultat de plusieurs dimensions du management. La motivation ou démotivation des équipes est chiffrée également. Chacun sait qu'une personne démotivée coûte très cher à plusieurs niveaux. Elle tire toute l'équipe vers le bas et provoque divers effets néfastes. Ce calcul peut aussi être croisé avec d'autres méthodes comme l'actualisation de l'inefficacité répercutée sur un pourcentage de la masse salariale. Dans une économie basée de plus en plus sur l'immatériel et l'humain, il faut

développer une nouvelle rigueur d'évaluation, bien au-delà de l'intuition seule du dirigeant prenant en compte tous les aspects émotionnels du travailleur. Au centre de chaque entreprise, derrière chaque activité, nous retrouvons un homme ou une femme. Ces derniers sont tous faits d'une histoire qui leur est propre, d'un état physique et mental variable, ayant des impacts positifs ou négatifs sur la valeur d'une entreprise. La motivation et la confiance sont une conséquence d'autres dimensions comme la vision, le sens, la compétences, la communication, venant d'autres bilans immatériels. L'intelligence émotionnelle est centrale.

¬ *Le cœur de l'entreprise*

5. Le bilan « Communication »

Tant interne qu'externe, la qualité de la communication est primordiale et conditionne les résultats. Comment est-ce que l'entreprise communique, à quel public cible, avec quels outils, sur quels sujets, à quel moment, pour quel objectif, quel suivi ? Est-ce que c'est efficace, ou est-ce l'inverse, contre-productif ? Le monde de la communication a fondamentalement changé et est nettement plus en lien avec la psychologie humaine. L'engagement et la fidélisation sont une conséquence de cette nouvelle intelligence des liens humains. Cela vaut de l'argent, et coûte très cher si c'est inadapté ou mal exécuté. Calculons ! Une communication négative va venir alourdir le passif. Une réception positive des messages délivrés, au contraire, augmenter l'actif. L'intelligence émotionnelle prend ici toute son importance également car elle permettra de mettre les gens en mouvement en les motivant.

¬ *La voix de l'entreprise.*

6. Le bilan « Connaissance »

Nous sommes entrés depuis les années '60 dans une économie de plus en plus basée sur la connaissance. Il est temps maintenant d'apprendre à l'évaluer, la chiffrer, tout comme son corollaire, la non-connaissance. Combien coûte de « ne pas savoir » ? Car si un concurrent développe la valeur connaissance de son entreprise, il a une longueur d'avance sur la vôtre. Une dynamique peut dès lors être mise en marche pour activer cette connaissance et accroître la valeur de l'entreprise. Veille sectorielle, formations, informations, créativité, curiosité collective, entreprise apprenante, leadership d'opinion. D'autre part, même si nous pouvons être fiers de certains postes de connaissance, de nouveaux entrants peuvent les réduire à néant. Restons vigilants, réalistes et pragmatiques. La grande différence avec un produit physique qui s'échange contre de l'argent, la connaissance – quand vous la partagez – se répand. La façon de la monnayer est un réel défi du moment.

¬ *La tête de l'entreprise.*

7. Le bilan « Bien Commun »

Nous avons abordé ce point précédemment. La questions du sens et de la vision est l'aspect mobilisateur parmi les plus puissants en psychologie de base. Tout le monde cherche un sens à sa vie, et les entreprises aussi cherchent à mieux s'accorder avec leur raison d'être, leur mission-vision.
La notion de RSE a trop souvent été une façon de laver sa conscience des dégâts collatéraux provoqués par l'activité. Maintenant, les entreprises ayant le plus de succès incluent le sens et la création de valeur dans leur écosystème, en plein cœur de leur business-modèle de base. Le fameux « Pourquoi ? ».
Ayons le réflexe de mesurer l'impact positif et négatif sociétal et social de nos actions. C'est un passage obligé si l'on veut se responsabiliser, avec comme effet secondaire une mobilisation des équipes et des parties prenantes qui peut se chiffrer en multiples de l'investissement. Mieux encore, cette notion de service peut être la base du modèle d'affaires de demain. Détectons les terrains où notre activité ajoute de la valeur et évitons celles où elle en détruit.

¬ *La raison d'être de l'entreprise, la mission.*

“ PLEURER DE JOIE SUR SES SUCCÈS ET RIRE DE SES ERREURS, C'EST EXCELLENT POUR LA SANTÉ. ”

Schéma 07 - Exemple > Bilan 7D-Value

+	—
Stagiaires réguliers	Notre métier ne contribue pas tel quel...
Excellence en biochimie	Manque de veille sectorielle de nouveaux entrants
Blog très visité	Très mauvaise en interne
La confiance règne	Nos chimistes sont démotivés
Tout est recyclé	Outil de production obsolète, Inefficace
Bâtiment partiellement vide, mais payé	Bilan sous-financé
Compensation CO^2	Mais pas encore assez...

Règles de base du fonctionnement de la valeur dans le canevas 7D-Value :

a. Le passif est l'antimatière de la valeur. Comme en physique quantique. Le négatif est en réalité un potentiel, à condition de savoir où le trouver.

b. Les bilans 1 à 3 sont matériels, 3 à 7 sont immatériels. L'immatériel est la partie immergée de l'iceberg qui le fait flotter. L'humain porte l'entreprise, et non pas la machinerie.

c. Un passif bloque le flux de valeur. Des compensations énergivores se mettent en place, puisant dans d'autres poches de ressources, diminuant la valeur de l'ensemble. Tel un plafond de verre, un problème bloque la circulation de la valeur et provoque une incohérence qui pompe les autres ressources de l'organisation. D'où l'importance de les détecter en temps réel et de les gérer. Le ROI est, dans ce cas, énorme.

d. Dans sa phase de construction, l'énergie monte de bas en haut, des racines vers les fruits, comme dans l'arbre. Dans la phase de ressourcement, elle descend de haut en bas, pour alimenter les racines et les nourrir, les renforcer. Trop souvent, nous oublions de nous offrir ces moments d'une importance capitale. Entre 5 et 20% de notre temps devrait y être consacré, pour garantir une organisation saine. Il faut parfois se ressourcer, donner une impulsion inverse pour nourrir les racines, la solidité, la résilience de l'organisation. Prendre du recul et du temps avec ses équipes, revoir les projets avec leurs tenants et aboutissants pour une mise à jour, s'adapter à ce qui se passe. De prime abord cela paraît énorme, certainement pour des entreprises au bord de l'asphyxie qui peine à survivre. Et pourtant, c'est primordial de se l'octroyer.

e. Pour amener la cohérence, construire un projet, il faut aller du haut vers le bas d'abord, et ensuite de bas en haut. Non pas partir des ressources matérielles, mais d'abord (1) construire une vision contributive au bien commun, collant à sa raison d'être, à son excellence unique. Ensuite (2) rassembler et développer les connaissances nécessaires. Puis, (3) mobiliser les troupes internes et externes, (4) développer des processus d'implémentation, et finalement, (5) facturer dans son nouveau modèle. C'est le trajet contraire qu'historiquement : partant des ressources présentes sur le terrain, monnayées, transformées, nous nous arrêtions juste avant l'aspect émotionnel et connaissance. La boucle était plus courte et la contribution au bien commun passait systématiquement à la trappe.

Il y a énormément de défis, mais aussi énormément de créativité et d'imagination. Le défi est de canaliser et d'organiser cet engagement, ces énergies, en une dynamique focalisée vers un futur commun souhaitable. Nous sortons d'un monde de contradictions gauche-droite, masculin-féminin, et entrons dans un paradigme de l'addition, de la synthèse. Elle nous vient de la physique quantique. Concilier les opposition dégage une énergie créatrice absolument colossale. Elle est ancrée dans la philosophie asiatique yin-yang. Nous sommes entrés dans une phase de dématérialisation de la production, pour entrer dans une dynamique de création de valeur. L'économie de l'avenir s'occupera moins du matériel, pour se concentrer aussi sur le bonheur, le progrès et le bien-être. La multiculturalité doit se transformer en interculturalité. Il y a une valeur économique à susciter et exploiter, en combattant les préjugés. Notre capacité à le faire déterminera notre succès dans l'avenir de l'Europe. C'est fondamental pour la survie de l'Europe en tant que civilisation. Exploiter la puissance dans la complémentarité. Nous sommes égaux en valeur humaine, mais heureusement différent en talents.

– Mark Eyskens

Aujourd'hui, l'intangible n'est valorisé que lorsqu'il change de propriétaire, le goodwill est endogène. C'est le changement de propriété qui entraîne sa reconnaissance. L'intangible est valorisé quelque part dans le cours de bourse, mais n'est pas reflété par transitivité dans la mesure de l'entreprise. D'où une dissociation des valorisations comptable et de marché. Avec le risque que cette valeur s'évapore très rapidement. Il faut donc peut-être une troisième comptabilité entre le marché qui est le négoce permanent et la comptabilité qui est le coût historique.

– Bruno Colmant

Pour moi, la valeur la plus importante au sein du groupe est la valeur de nos personnes, leurs talents et compétences. Mais, et c'est passionnant, dans un monde global où tout est accessible à tout le monde par internet, dans un monde complexe, ceux qui pourront intégrer de façon optimale tous les paramètres, seront gagnants à terme. Le modèle social en Europe occidentale, qu'il soit en récession ou en stagnation, est insoutenable. Il n'est pas le même que les modèles dans d'autres continents. Quand je vois des entreprises délocaliser, avec leurs équipes, systèmes et outils, je me dit que ça doit être très grave. Et pour l'instant, j'en vois…

– Luc Bertrand

Cette lecture en sept niveaux de valeurs et de potentiels est valable pour vous en tant qu'individu, pour votre famille, vos équipes, votre entreprise, votre ville, votre région, votre pays, votre peuple. C'est exactement le même principe. Comme un fractal. Nous avons un algorithme qui calcule tout cela pour l'entreprise en euros. Cela interpelle car nous utilisons le vocabulaire que les dirigeants comprennent : l'argent. En même temps, la valeur d'une entreprise est à plus de 80% immatérielle. Il est grand temps d'apprendre à la mesurer et en faire le suivi. Un passif, en souvenir des cours d'analyse financière, est un potentiel et non un poids. C'est de l'antimatière – du potentiel pur – pour autant que nous soyons capables de le détecter. Quand vous vous promenez dans une usine, vous ne voyez que la matière, et non l'antimatière cachée dans des comptes : les emprunts, le capital. C'est similaire au physicien qui cherche l'antimatière partout sans la trouver. Higgs a trouvé la porte d'entrée : le boson. Nous aussi avons trouvé la porte d'entrée de la valeur immatérielle et de son potentiel : la 7D-Value. Pour la trouver il faut changer de lunettes et de regard. Le passif, une fois détecté, qualifié et quantifié, devient un potentiel de création de valeur, comme l'antimatière. À la manière dont les banques agissent pour créer de la monnaie "Fiat", nous aussi pouvons augmenter notre passif et créer de la valeur de façon illimitée. Voilà une clé pour demain !

Un exemple simple pour illustrer nos propos : je souhaite maîtriser un nouveau sujet pour mon entreprise. Je n'ai aucune base, d'où un passif en connaissance. Mieux encore : j'ouvre un espace d'antimatière, de potentiel. Je l'identifie, et, tout à coup un poste négatif apparaît sur mon bilan connaissance. J'apprends, et je crée de la nouvelle valeur connaissance qui passe sur l'autre côté du bilan, l'actif. La valeur passe progressivement du passif à l'actif au fur et à mesure de mon apprentissage. Je suis encore plus riche car je crée de la valeur nouvelle. C'est magique !

Cela vaut pour tous les niveaux. La beauté du système est qu'il ne faut pas 1€ de capital plus 0,05€ d'intérêts pour rembourser l'euro de passif comme à une banque, mais qu'au contraire, le retour sur investissement sur les autres niveaux est absolument colossal, une multiplication de 1 pour 5, voir 1 sur l'infini. La créativité est cette capacité à puiser dans ce « vide » les idées qui offrent des solutions nouvelles et un progrès humain et collectif.

Un prérequis pour créer de la valeur est d'être capables de mesurer ce que nous possédons déjà ou pas encore et d'entrer dans une dynamique d'investissement en immatériel avec son entourage. Idéalement, de l'activer en intelligence collective.

Plus fort encore, chaque chose que vous ferez doit créer de la valeur immatérielle dans votre écosystème, en répondant aux besoins des parties prenantes. Vous récupérerez une partie de leurs ressources, vous permettant de faire plus avec plus, entrant dans une dynamique d'abondance collaborative et sortir d'une dynamique d'austérité égocentriste.

Nous ne vendons plus un produit ni des services, nous vendons une philosophie, une âme. Il y a un retour vers ce qui est vrai, la dimension humaine qu'on a essayé de faire passer à la trappe au service du profit. Nous nous dirigeons vers une dimension plus « mystique » des affaires. Il faut apprendre à chiffrer la vraie valeur de l'entreprise et des dimensions humaines. La plus-value cachée est là. Nous sommes convaincus que valoriser et maîtriser sa valeur immatérielle, même si dans l'absolu les chiffres sont une approximation, est une nécessité, une preuve de maturité vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. Nous sommes tous les jours surpris par les réactions positives reçues lors de cette communication.

– Alain Liebaert

LE RÔLE DU COMPTABLE ET DE L'ANALYSTE FINANCIER DE DEMAIN

L'entrepreneur dirigeant est en première ligne, dans les « tranchées ». Garants de l'exactitude, comptables et réviseurs sont en posture d'assistance et de logistique. Le grand changement pour ces hommes de chiffres – comme en temps de guerre – est que les comptables, comme les armées, ont besoin d'un autre type d'information. Une photo satellite, des informations venant du web, venant du cœur de l'entreprise, de l'immatériel. C'est la transformation dans laquelle se trouvent les services aux entreprises. Un discernement plus pointu, une nouvelle maturité humaine, une compréhension profonde des enjeux sectoriels et géostratégiques. Tout le secteur financier, qui doit gérer des valorisations allant jusqu'à 99% de valeurs immatérielles de leur capitalisation, venant de 15% fin des années '80, est invité à apprivoiser ce nouveau terrain de création de valeur. Il fait peur certes, car l'humain est encore considéré comme une boîte noire, une ressource impalpable, incontrôlable. L'humain est imprévisible mais son potentiel est tellement plus grand qu'on imagine. La plupart des dirigeants estiment que leur personnel n'utilise que 30% à 60% de leur potentiel au service du projet d'entreprise. Cela correspond à la plus grande ressource cachée de toute l'histoire de l'humanité (plus de 250 trilliards d'euros). Assez importante en tout cas pour s'offrir le temps de s'y attarder ensemble.

Calculez par vous-mêmes :

Réserve cachée humaine = le total des salaires sur base annuelle X le pourcentage d'utilisation de leurs talents X 10 (actualisation)

C'est la moins-value par inefficacité, ou encore, la plus-value possible si les talents se mobilisent autour de la mission commune.

Le bon comptable de demain sera capable d'offrir un tableau de bord simplifié de la valeur réelle de l'entreprise de son client. Des sondes qui aident à objectiver ce qui se passe vraiment ou ce qui n'a pas lieu. Détecter et mesurer le potentiel de l'entreprise en continu. L'analyste financier qui sera capable de surveiller, d'interpréter et tirer les conclusions qui s'imposent de ce tableau sera très prisé également.

C'est l'économie linéaire qu'il faut mettre en cause : « prendre-transformer-jeter ». On a déjà très largement engagé les ressources sur la croûte terrestre. Tout cela va largement au-delà de la capacité de régénération. Il faut créer des flux secondaires. On doit absolument aller vers cette direction. Mais il faut apprendre à quantifier les coûts et synergies. Il faut faire plusieurs bilans. La RSE et ses obligations de publier des informations de grandes entreprises sur le bien public va obliger à se poser des vraies questions sur la méthode et la manière de quantifier.
Les plus jeunes sont réellement en quête de sens. Ces éléments seront positifs pour leur motivation. Accroître la motivation fait augmenter le potentiel de l'entreprise. Le potentiel humain est une immense réserve silencieuse qui aspire à être activée.

– Philippe Maystadt

Quelle que soit la forme que prend l'acquisition d'une entreprise, l'élément humain dans un transfert est essentiel. Ses connaissances mais aussi sa motivation et sa capacité à collaborer. Les échecs se trouvent souvent dans les hommes et les équipes qui ne s'entendent pas ou ne travaillent pas ensemble dans la même direction. Déjà difficile pour les PME, encore plus pour les multinationales avec des différences de culture. Alors que quand on se met à plusieurs, on est plus fort que tout seul. Mais pour obtenir de bons résultats, il faut que les esprits soient ouverts. Et donc très bien connaître les forces et faiblesses immatérielles de chacun pour pouvoir se compléter. Même en période de crise, il y a d'innombrables moyens de progresser avec le potentiel humain disponible dans ces écosystèmes. Ce qui conditionne la réussite est lié aux difficultés que l'on rencontre et à la manière dont elles ont été surmontées. La vraie valeur se trouve là.

– Didier Matray

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **La valeur immatérielle constitue la majorité de la valorisation d'une entreprise**
- **Il est nécessaire de rentrer dans les détails de l'immatériel pour comprendre quelles actions entreprendre pour la démultiplier**
- **Il y a 7 bilans à créer**
- **Une entreprise qui a plus d'actif que de passif est pleine de force**
- **Une entreprise qui a plus de passif que d'actif est pleine de potentiel à activer**
- **Les hommes de chiffres ont des métiers amenés à évoluer vers le suivi de la création de valeur**

NOTES

“LES GRANDES INNOVATIONS NAISSENT QUAND LES BESOINS CRIANTS RENCONTRENT DES RESSOURCES CACHÉES, PORTÉES PAR LES HUMBLES QUI ACCEPTENT D'APPRENDRE.”

05

UN ÉCOSYSTÈME QUI RESPIRE, ALLIANCE DE BESOINS ET DE RESSOURCES

La crise est entre autres provoquée par la monoculture de monnaies. Il faut innover dans les outils financiers également. Les systèmes d'échanges locaux, les monnaies "soft ", jouent un rôle important de capital social plutôt qu'économique, comme les vaisseaux capillaires qui irriguent le corps. Mais ils n'alimentent pas le cœur du système. On a aussi besoin de systèmes jouant un rôle macro-économique, B2B, convertibles, de nouvelles monnaies « dures », à cours fixes – offrant une nouvelle résilience à nos économies.

– Bernard Lietaer

Les investissements à long terme doivent tenir compte d'un maximum de paramètres systémiques, afin de ne pas se tromper. Démographie, enseignement, climat, énergie, politique, adresser la réalité dans toute sa complexité avec plusieurs variables et itérations. Les faire travailler. Il faut créer un volume. Ce n'est pas simplifier la réalité. C'est adresser les aspects sociologiques, psychologiques, culturels, anthropologiques, philosophiques, économiques, stratégiques et géostratégiques. Et là, vous pouvez calibrer votre intention stratégique.

– Jean-Pierre de Jamblinne

On investit énormément en formation du personnel des clients et parties prenantes. Le retour sur investissement est énorme et nous donne un avantage concurrentiel capital.

– Alain Liebaert

L'Europe est défiée et doit se réinventer. Elle créera beaucoup de richesses, surtout si on apprend à réfléchir et travailler différemment. Commençons par redéfinir le rôle de l'Europe par rapport aux continents voisins, à travers un regard plus systémique, plus interconnecté, moins linéaire. L'Europe a un gigantesque rôle à jouer dans cette nouvelle place : créative, entreprenante mais avec de nouvelles approches de modèles économiques.

– Alain Heureux

EXPLORER DE NOUVEAUX POTENTIELS

Le modèle d'affaires classique, linéaire et peu créateur de valeur, où l'entreprise joue l'intermédiaire entre le fournisseur et son client a atteint ses limites. Le moment est idéal pour passer à un modèle 3D. Pilier de l'économie systémique, travailler avec son écosystème permet de détecter de nouveaux potentiels de création de valeur et d'activer de nouvelles ressources.

Cette dynamique s'inscrit en trois étapes décrites dans ce chapitre.

Étape 1

Dessiner l'écosystème de son organisation, de son projet ou de l'entreprise. L'écosystème reprend la liste de toutes les parties prenantes gravitant autour d'un épicentre constitué par l'entreprise.

Voici quelques exemples de parties prenantes, de « stakeholders ». Il y en a nettement plus. Ne vous fixez donc pas de limites.
Important à noter, **une partie prenante est un acteur ou groupe d'acteurs, et non pas une fonction**.

- fournisseurs
- fournisseurs de fournisseurs
- clients
- clients de clients
- autorités locales, régionales
- législateurs
- écoles
- intercommunales
- lobbies
- syndicats
- chambres de commerce
- médias et journalistes
- demandeurs d'emploi
- seniors
- partis politiques
- experts-consultants
- associations
- universités
- employés
- actionnaires
- sous-traitants indépendants
- centres de compétences
- entreprises voisines
- avocats, juges, huissiers
- cercles d'affaires
- etc.

Trouvez-en au moins 40 pour votre entreprise ou projet ! Plus leur nombre est important, plus la création de boucles de valeur en sera facilitée. Ne négligez rien ni personne, car la vraie valeur d'avenir se cache peut-être dans les liens les plus improbables.

Étape 2

Définissez quels sont les besoins et les problèmes (passifs) qu'ils rencontrent aux 7 niveaux décrits dans le chapitre précédent. Identifier également les ressources dont ils disposent, qui pourraient vous intéresser ou intéresser d'autres acteurs dans votre écosystème (actifs).

¬ ***Exemples de ressources et de besoins : bâtiment vide, terrain, connaissance scientifique, spécialistes sur le sujet, réseau de vente, cash, déchets valorisables, terrains et accès, plate-forme web, heures disponibles des équipes, etc.***

Étape 3

C'est ici que vous entrez enfin dans la puissance de l'économie systémique : inventer de nouvelles « boucles de création de valeur ». Croisez les besoins et ressources, à travers tout votre écosystème.

Comme un « plug-and-play ». Chaque boucle doit créer de la valeur. Elle est à chaque fois un projet, un produit-service, une action, une alliance stratégique. Faites en sorte que ces nouvelles boucles de création de valeur créent du progrès humain, environnemental et sociétal, et surtout, contribuent au bien commun, dans une ou plusieurs fonctions vitales de la société (santé, éducation, mobilité, habitat, entrepreneuriat,...).

Conservez tous vos croquis et nouvelles idées ! En général, les meilleures idées émergent sous la forme de signaux faibles, l'idée un peu folle venue en dernière minute, venant du participant "outsider" qui se taisait jusqu'ici. Ces signaux ont souvent une importance négligée et pourtant, c'est un détail qui peut faire toute la différence.

Exemple. Une affaire de produits de nettoyage bio.

→ Plan « classique » :
J'engage un chimiste, j'achète une usine et des mélangeurs, j'engage un vendeur.
A financer : 500.000€. Mise en route : 24 mois. Je possède toutes les ressources. C'est un modèle cher, rigide, risqué.

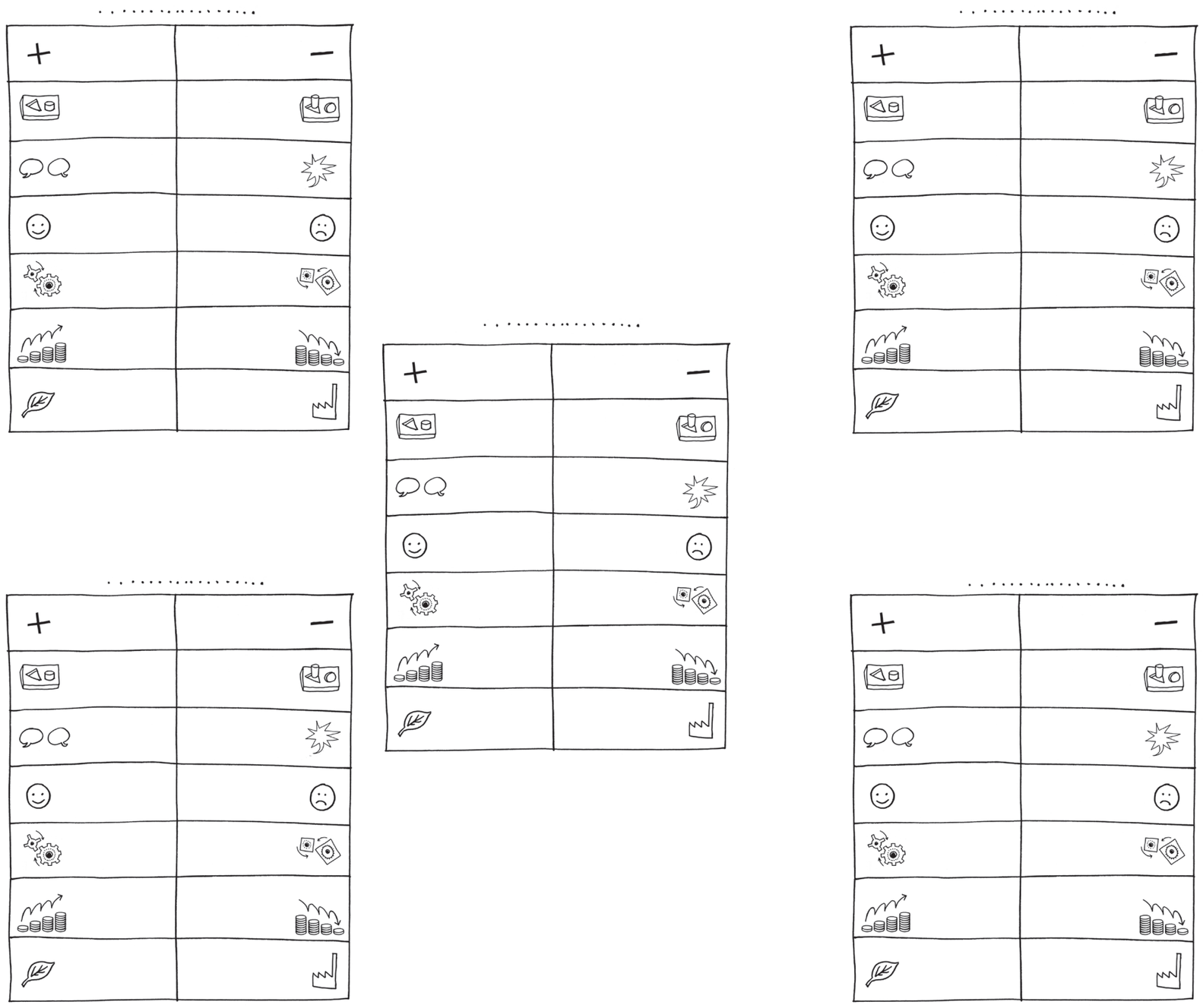
→ Plan « systémique » :
Je fais formuler mes produits chez un concurrent, je crée une marque, je fais un accord avec lui et avec des réseaux de distribution existant, ainsi qu'avec des distributeurs indépendants locaux et à l'international.
A financer : 15.000€. Mise en route : 4 mois. C'est un modèle partagé à 3 ou 4 parties prenantes, agile, flexible, peu risqué.

La crise a montré les limites d'un modèle où chacun raisonne pour lui-même. La sortie de cette crise passera par la coopération. Nous n'en sortirons pas si les diverses parties rejettent la faute sur une autre. C'est une approche coopérative de résolution qu'il faut mettre en avant. La diversité et l'enrichissement mutuel ont leurs vertus. Il faut que nous abordions la convergence culturelle sur ce que nous voulons faire ensemble dans la dimension humaine et pas dans la négation. Nous sommes tous ensemble dans la difficulté, mais également pour partie responsable de celle-ci. La sortie de la crise passe donc par un changement d'état d'esprit, sortir du carcan de troc économico-financier. Il y a énormément de gisements à exploiter.

– Etienne de Callataÿ

UN ÉCOSYSTÈME QUI RESPIRE 05

Schéma 08 - Un écosystème qui respire



UN ÉCOSYSTÈME QUI RESPIRE 05

Schéma 08 - Exemple > Un écosystème qui respire

Les écosystèmes de l'entreprise se travaillent depuis plus de 30 ans, sans qu'on ne s'en rende compte. L'entreprise étendue n'est pas seule sur son marché, elle embarque avec elles toutes ses parties prenantes. La citoyenneté d'entreprise : l'entreprise a intérêt à se préoccuper de ce qui se passe en dehors, en marge de son business. Ce qui apparaît en dehors du business, en fait, est dedans. L'entreprise doit être humble parce qu'il faut se souvenir que le fait d'entreprendre qui aujourd'hui paraît banal, était soumis à autorisation il y encore 2 siècles, du roi ou de l'état. « J'ai le droit d'entreprendre à condition que je contribue au bien commun, que je le fasse grandir, l'enrichisse à plusieurs niveaux. Autrement, on ne devrait pas en avoir le droit… ». Un entrepreneur, s'il a un minimum de conscience de ce qu'est le monde, devrait se poser cette question.

– Jacques Despretz

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- L'écosystème se cartographie en trois étapes
- La première consiste à identifier et nommer toutes les parties prenantes gravitant autour de l'entreprise
- La seconde, pour chaque partie prenante, identifier les besoins et les ressources en sa possession, dans les sept niveaux
- La troisième, créer des boucles de valeur contribuant au bien commun en faisant correspondre une ressource à un besoin

NOTES

“SE TAIRE CRÉE PLUS DE VALEUR QUE DE REMPLIR L'AIR AVEC DES PAROLES VIDES.”

06

PROGRÈS DU BIEN COMMUN GRÂCE À LA « VALEUR AJOUTÉE HUMAINE »

L'intention collective du progrès humain commence dans le cœur. Nous sommes un système qui s'inscrit dans un système global de la vie. On a pensé trop longtemps qu'on pouvait contrôler ce système global. On pensait que la nature était un sous-système de l'économie. C'est le contraire, restons humble. Car c'est la société qui est un sous-système de la nature, nous faisons partie de quelque chose de plus grand que nous. Cette compréhension est une condition sine qua non pour notre survie. Ces nouvelles vérités sont des anciennes vérités. Nous sommes ensemble sur cette planète, et nous devons solutionner les défis que nous avons provoqués ensemble. Toute l'humanité doit fonctionner comme un énorme être vivant, tout le monde avec son individualité en combinaison avec les autres. Le sentiment porteur qui surgit de plus en plus, c'est l'amour. Vers soi, vers les autres, vers la nature, vers le cosmos. Ce sentiment est essentiel pour pouvoir créer ce monde où tout le monde peut s'épanouir, se développer. Nous faisons partie d'un collectif. Nous ne devons pas le submerger avec notre individualité, mais entrer en « flow » avec les autres individualités, comme des cellules d'un organe qui collaborent avec les autres, créant une harmonie cohérente plus grande. Le sentiment d'appartenir à cet être vivant plus grand, relié, l'est par le sentiment d'amour. C'est comme appartenir à une grande famille.

– Ervin Laszlo

L'obsession de poursuivre la croissance est à l'image d'un cancer métastasé. Le système financier est dissocié de la réalité du reste du système et le tue à petit feu. L'état monétaire caduque nous invite à nous relier au féminin, à la terre. Car il a été approprié par le patriarcat, le masculin, au service du pouvoir, déconnecté de la terre – dont nous sommes en train d'épuiser ses ressources.

– Orianne Corman

Il faut cultiver une vue à long-terme. Cette idée n'est pas nouvelle mais trouve toute sa pertinence dans l'actualité et les turbulences de la crise. Il faut ouvrir sa réflexion au monde qui nous entoure et ne plus uniquement se focaliser sur son entreprise. Si nous sommes dans les difficultés maintenant, c'est probablement parce qu'avant-hier, nous n'avons pas eu cette vue sur le long-terme.

– Etienne de Callataÿ

Dans les écoles de commerce, il est enseigné que la finalité d'une entreprise est le profit. C'est une erreur. Une entreprise est là pour créer une œuvre, pour participer à un monde meilleur. Le profit doit être considéré comme une conséquence naturelle et pas comme un but en soi. On ne peut pas faire n'importe quoi pour le profit. Aujourd'hui, le monde du capitalisme financier que nous avons inventé en occident est devenu cynique. J'espère qu'il va périr par son propre cynisme au même titre que le communisme. Il va falloir réinventer un nouveau modèle. Pourquoi pas celui de l'optimisme ? Plus de solidarité, plus d'humanité.

– Luc Simonet

Nous, au Myanmar (Birmanie), avons un cœur simple et gentil. Rendons cela durable. La spiritualité, l'humanité est une ligne de conduite pour nous guider dans la bonne direction, nous soucier des autres. Chaque religion a ce genre d'ingrédients pour avancer. Cela devrait figurer dans chaque charte d'entreprise – que de contribuer au bien commun. Nous investissons dans des choses positives et constructives, car nous croyons dans les cycles de la vie. Nous croyons que cela sera bon pour nous dans nos vies prochaines. Cela sera transformé en puissance personnelle. Donc si nous faisons des bonnes choses, ce sera durable pour nous personnellement.

– Khin Khin

Tout le monde aspire à un monde différent. Il y a encore trop de souffrances chez les gens, sur la terre. La peur reste omniprésente et est nourrie par ceux qui font leur commerce de la dépendance des gens. Le manque d'amour est aussi omniprésent. Probablement est-ce la même chose. La peur, la souffrance et la dépendance alimenteront le commerce tant que nous restons dans les apparences. Nous sommes donc coresponsables de notre propre souffrance.

Pour construire ce nouveau monde, et y entrer, il faut beaucoup d'énergie. Cette énergie ne peut être que nourrie par quelque chose de noble, de fort, d'élevé. Historiquement, les religions ont été un moteur. À présent, les religions et leurs dogmes, mélangés à la recherche identitaire, freinent la compréhension de l'autre, pourtant si importante. Il faut pouvoir se raccrocher à quelque chose de plus fort, de noble, une intention qui donne du sens. Contribuer avec ses talents à faire avancer l'humanité à notre humble échelle, voilà la première étape. À chacun de détecter son excellence et sa quête, et de la mettre au service de tous. Cette contribution au bien commun pour et par l'humain offre une valeur inestimable pour l'ensemble de la société, la faisant progresser globalement. Cette quête doit être au départ de chaque projet, de chaque entreprise.

Les entreprises qui sont capables d'amener autant de valeur ajoutée humaine sont les entreprises de demain. La dynamique du Bonheur National Brut, venant en complément du Produit Intérieur Brut, propose progrès humain et durabilité financière en symbiose. Il en est de même pour les projets entrepreneuriaux et pour les individus. Un équilibre financier et matériel, combiné avec un vrai progrès humain, procure bonheur et épanouissement.

La vision de l'entreprise de demain doit contribuer au Bien Commun. Non pas dans une dynamique de charité ou de bonne conscience, une entreprise peut contribuer tout en étant lucrative et tirer des ressources des alliances créées. Plus même, fidéliser le client et mobiliser le personnel en prime. La différence est subtile mais ô combien importante. Dans sa raison d'être, dans ses effets sur les communautés, sur ses employés et ses clients, sur ses écosystèmes. La motivation de vos meilleurs employés en dépend, tout comme celle de vos clients fidèles et de ceux que vous cherchez à attirer. Tout cela a été largement observé et scientifiquement prouvé. Si l'entreprise ne contribue pas, des concurrents ou nouveaux entrants lui prendront des parts de marchés. Dans un monde globalisé, la bonne gouvernance, les bonnes nouvelles vont aussi très vite. Le client les captera, les meilleures ressources humaines aussi. Tout cela fera partie de votre patrimoine immatériel de demain. Commencez à y travailler dès à présent si ce n'est déjà fait. N'attendez plus. Si vous n'avez pas le temps, sachez que bientôt vous en aurez beaucoup pour regretter de ne pas avoir pris ces quelques heures par mois pour le faire. Les entreprises qui ne s'offrent pas cette espace de réflexion disparaîtront. D'autres, plus adaptables, cohérentes et visionnaires prendront leurs parts de marché.

Pour calibrer la Valeur Ajoutée Humaine, il y a trois axes à travailler :

- La raison d'être, l'ADN, l'excellence de base de l'organisation
- Le sens amené par le produit-service : à quoi ça sert
- La passion partagée, la joie, le bonheur procuré aux clients et parties prenantes

Les choses ne deviennent importantes qu'à partir du moment où nous les mesurons, et que nous calibrons l'intention de créer de la valeur à ces endroits-là. Cette vision sera bien comprise par l'entreprise, et c'est grâce à cela qu'elle sortira du lot de façon durable, pour apporter une valeur unique.

Alors, progressons pour la santé des gens, et ne pas seulement parer à leur maladie.

Créons l'éducation en savoir être, non pas seulement leur savoir et savoir faire. Ça suivra naturellement.

Créons une qualité de gouvernance publique et de valeurs citoyennes, et ne mesurons pas seulement le nombre de cartes de partis. Les électeurs viendront naturellement vers des partis compétents ouverts et à l'écoute de leur électorat.

Créons notre épanouissement et pas uniquement notre production matérielle. La production se fera automatiquement si la personne est motivée et engagée.

Mesurons et créons la confiance en nous, en notre employeur et partenaires, et pas seulement notre salaire. Car un partenaire confiant sera solide, incontournable et performant.

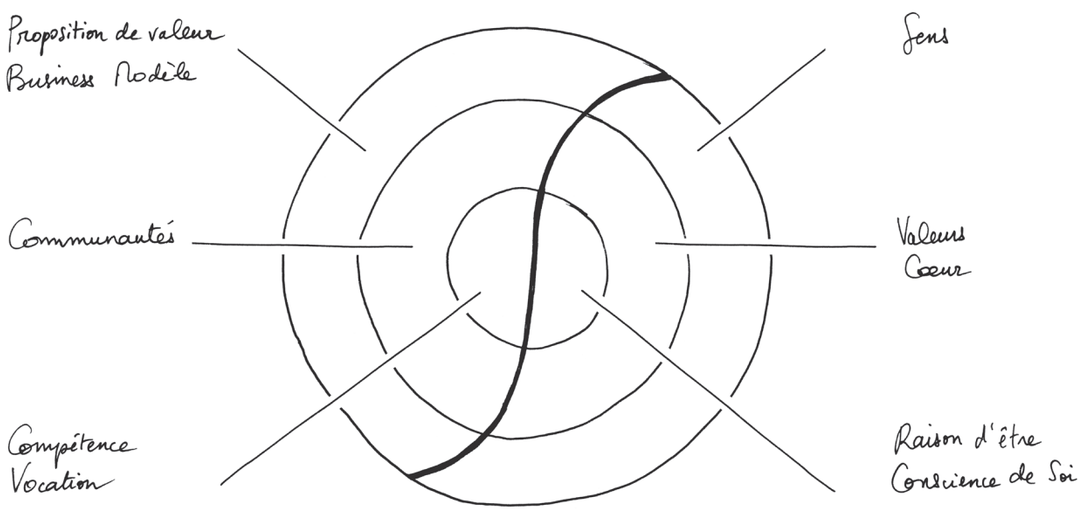
Créons une qualité de rencontre plutôt que de travailler sur le nombre de contacts que nous avons sur les réseaux sociaux. Car ce qui importe réellement est la qualité de la relation.

Créons une qualité sensorielle plutôt que des décibels. Car ce qui fait vibrer est précieux, et beaucoup plus subtil.

Mesurons et créons du bonheur collectif plutôt qu'uniquement du capital accumulé. Car la veille de notre mort, ce sera le seul bilan qui importera vraiment.

Et vous, quelle valeur pouvez-vous apporter ? N'écoutez pas uniquement votre mental ni votre intellect, mais écoutez votre cœur et celui de vos équipes et partenaires.

Schéma 09 - ADN de l'entreprise



LE YIN ET LE YANG DE L'ENTREPRISE, SES DEUX COMPLÉMENTARITÉS

Dans chaque personne, dans chaque organisation, il y a un yin et un yang.

1. Une partie ~~tangible, matérielle,~~ localisée, séparée, visible. Connectée à la terre et aux ressources, pilotée par la physique traditionnelle. Le Yang.

2. Une partie ~~intangible, immatérielle,~~ non-localisée, unifiée, interconnectée, invisible. Connectée à la conscience et pilotée par la physique quantique. Le Yin.

Cette complémentarité ouvre des zones d'action à deux niveaux:

1. Le développement durable de votre système - que ce soit un être humain, une équipe, une entreprise, ou un pays.

2. La création d'un fonctionnement plus "rond", unifié, basé sur l'excellence et la raison d'être.

Ce travail peut (et doit) être démarré quand il y a suffisamment d'incohérence, de souffrance, de "maladie". Cela éveille un désir de chercher sa quête d'amélioration, pour survivre. Ou mieux encore, pour enfin vivre. C'est dans l'inconfort, dans le déséquilibre ou le danger que commence la quête, en général. C'est la nature humaine. Lorsque nous sommes dans notre zone de confort, nous évoluons peu ou pas. Nous n'aimons pas les changements d'habitudes. Par contre, lorsqu'une situation d'inconfort apparaît, notre créativité se réveille. Nous entendons souvent que ce serait plus facile si nous avions beaucoup d'argent. Or, les personnes les plus créatives sont celles aux moyens limités. Trop souvent, nous démarrons à la question de performance durable. Ici, au lieu de se concentrer sur la performance elle-même, un détour est demandé pour ~~connaître le sens, la finalité du travail~~. Avec la force supplémentaire pour traverser les épreuves se dressant sur ce chemin.

¬ ***À quoi servons-nous sur cette terre (en tant qu'individu ou entreprise) ? Qu'est-ce qui fait réellement notre différence ? De quoi serons-nous fiers dans 30 ans ? Comment cela contribue-t-il au bien commun ?***

Ensuite, la question de la ~~durabilité des relations~~ se pose. Avec nos partenaires, clients, employés, actionnaires et citoyens. Ce détour pour cartographier ce qui est réellement important aura un impact capital sur la qualité des relations. Cela ouvrira un espace d'émergence du nouveau, du vrai, du véritable. L'amour prend ici une place centrale.

¬ ***Qu'est-ce qui va faire que ces relations seront protégées contre les crises et contre les remises en question ? Comment partager nos valeurs, nos passions, nos projets et nos apprentissages ?***

Et enfin, ~~l'être durable~~ : santé, cohérence personnelle et collective. Le "flow". Trouver sa vocation. Chaque chose que nous faisons sera alignée sur cette vocation, sur cette excellence unique individuelle et collective. La question de l'identité est posée et devenue claire. Nous savons qui nous sommes et en quoi nous excellons.

Cet alignement fait penser à l'arbre bien vertical. Ancré dans ses racines, son origine et son identité, ses ressources et son excellence, projeté avec un désir fort vers sa mission, son produit, sa contribution à l'aventure commune.

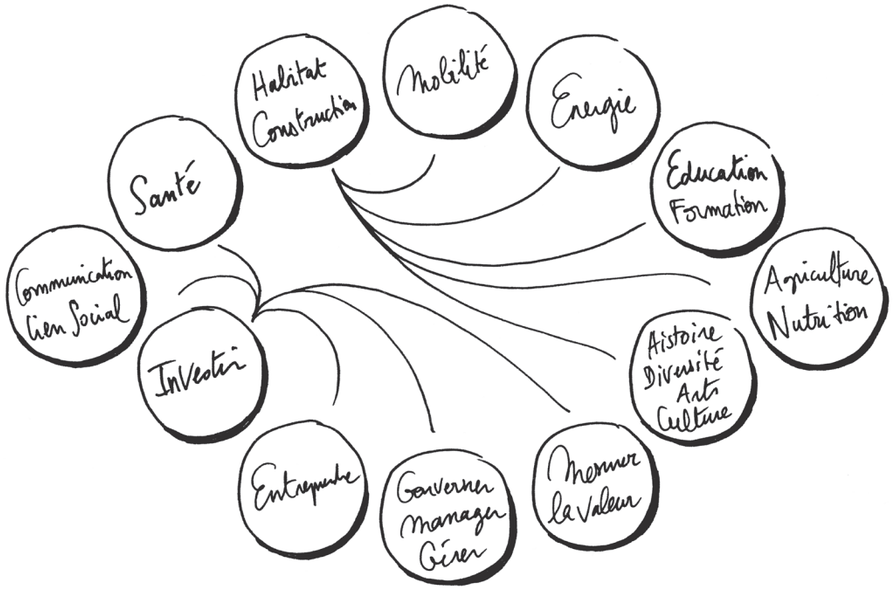
LES FONCTIONS VITALES DE LA SOCIÉTÉ

Pour fonctionner, l'être humain a besoin d'une douzaine de fonctions. Comme dans son corps, il a besoin de ses poumons pour respirer, son cœur pour faire circuler le sang, ses jambes pour marcher, ses reins pour purifier son sang, ses yeux pour voir.

Pour vivre, nous avons besoin des 12 fonctions vitales suivantes :

1. Santé : avoir une bonne santé physique, mentale et émotionnelle
2. Habitat-Construction : se loger, avoir un abri pour travailler, des espaces pour se rencontrer
3. Mobilité : bouger pour travailler, pour explorer, pour le tourisme
4. Énergie : se chauffer, avoir accès à l'électricité, développer notre énergie vitale
5. Éducation-formation : apprendre, se construire, se développer, s'épanouir
6. Agriculture-nutrition : cultiver, manger, boire
7. Communication - Lien social : le relationnel, l'échange
8. Histoire - diversité - arts - culture : les racines, la culture, toutes sortes d'expressions artistiques, exister dans une identité
9. Investir : gérer son patrimoine
10. Entreprendre : créer son job, sa carrière, créer de la valeur
11. Gouverner - manager - gérer : s'organiser, se gérer, faire fonctionner sa famille, ses équipes
12. Mesurer la valeur : mesurer et comptabiliser le potentiel et la valeur créée, échangée et thésaurisée

Schéma 10 - Les 12 fonctions vitales



Chaque fonction est un segment de l'économie et de la société. Dans chaque fonction, il y a du business qui est basé sur la dépendance (yang), qui crée de la valeur ajoutée matérielle, et une autre partie qui est basée sur l'autonomie, créant de la valeur ajoutée humaine (yin). Mais surtout, les changements au sein de la nouvelle économie provoquent des bouleversements tectoniques entre les fonctions vitales. Des glissements d'une fonction vers l'autre.

Par exemple:

- Le business de la maladie va glisser vers la prévention (santé > éducation)
- La banque va connaître une concurrence des opérateurs télécoms (investir/entreprendre > communication)
- La consommation d'énergie va diminuer dans la construction avec la conception passive (énergie > construction)
- Plus de travail à domicile et plus de co-working (mobilité > communication)

Ces nouveaux entrants dans la fonction vitale de votre business vont progressivement prendre vos parts de marché, ou tout d'un coup. La question se pose de se demander vers quelle fonction vous pouvez vous tourner sur base de votre excellence. Quelle fonction vitale pouvez-vous investir et comment aller chercher des parts de marché dans celle-ci ? Votre entreprise, vers où va-t-elle glisser ?

La Génération Z a beaucoup de questionnements dans les yeux, et ne reconnaît pas l'établi comme réponse aux défis du moment. Réinventons notre lien à cette génération si précieuse.

– Alain Heureux

Les scientifiques qui font des découvertes et font avancer le monde, font des liens entre les sciences. Un savoir plus horizontal et transversal. La verticalité, les silos, ne fonctionne plus : la pyramide, la hiérarchie, penser qu'on en sait plus que « les personnes en dessous de nous ». La connaissance n'est plus détenue par la personne qui a une position haute dans la hiérarchie : dans l'entreprise, l'église, l'armée, la politique, la famille. C'est la capacité à la faire circuler qui est la voie du leadership de demain.

– Thibault Verbiest

Une organisation syndicale doit – dans les 10 ans qui viennent – pouvoir trouver et développer de nouvelles façons d'améliorer le bonheur des gens. Nous venons d'un monde où il fallait défendre les travailleurs, leur salaire et conditions de travail. Mais au-delà de ça, il faut à présent imaginer des façons pour augmenter leur bien-être et contribuer à leur progrès.

– Thierry Bodson

L'impulsion de départ de notre entreprise, démarrée il y a plus de 30 ans, est le refus de la fatalité et du chômage et la volonté de créer de l'emploi adapté aux personnes en difficulté. Encore aujourd'hui, ça nous fait nous réveiller le matin. Nous sommes dans la valorisation des textiles, dans les métiers du recyclage. On aurait pu se concentrer sur le profit, sans se soucier de ce qui se passe à l'extérieur. L'objectif de l'activité est social, pour servir le plus grand nombre possible. Ça change toute l'analyse. Nous sommes sur le même secteur, les mêmes métiers, mais l'objectif est différent. Comme nous récupérons des ressources de notre écosystème, nous devenons profitable – et c'est une nécessité. Le cœur est au centre de notre projet. Notre base-line est « Une aventure humaine faite de cœur et de rigueur, pour tenter de construire un monde un peu meilleur ».

– Pierre Duponchel

C'est important de sortir des paradigmes aujourd'hui. Ce n'est pas simple. Nous avons atteint des limites. Par le passé, nous avons essayé un monde politique de "vivre ensemble" qui n'a pas fonctionné. Nous savons où ça nous a menés. Maintenant, nous devons nous poser la question des parties prenantes, des écosystèmes et ajouter des éléments qui ont modifié la donne comme la transmission instantanée de l'information. L'initiative du développement de cette nouvelle économie systémique est quelque chose d'important. Et il faudra beaucoup de gens pour y réfléchir et la faire évoluer. Ces sujets reviennent souvent, notamment dans la finance avec les dérives qu'il y a eues. Clairement, aujourd'hui, il faut des gens qui s'interrogent sur la manière d'ouvrir et de faire avancer le débat. Le plus difficile, le problème, c'est l'individualisme. Nous sommes des êtres qui privilégions uniquement notre propre ego, notre propre réussite et notre propre intérêt. Beaucoup de personnes opposent maximisation du profit aux autres critères à prendre en compte. On ne peut pas vivre ni que de philanthropie, ni que d'argent. Il faut trouver des façons d'articuler l'ensemble des paramètres.

– Roland Gillet

Les bases du nouveau paradigme se trouvent dans la science quantique. Il va bien au-delà de ce qu'on pensait jusqu'à présent. Nous sommes tous reliés et avons une influence possible sur les autres, en positif ou en négatif. La vérité est plus profonde, nous sommes une grande famille, on ne peut que solutionner nos défis ensemble. Le business aussi le comprend, le politique par contre est face à plus de contraintes. Toutes les réponses sont dans la nature de l'univers même. Créer un monde solidaire est un pré-requis absolu pour créer un monde viable pour demain.

– Ervin Laszlo

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- Tout projet et entreprise doit avoir comme cœur la contribution au Bien Commun
- Il y a trois axes pour calibrer la Valeur Ajoutée Humain
- Une entreprise a deux aspects complémentaires : une partie tangible et une seconde intangible
- Il y a un glissement des entreprises d'une fonction vitale à une autre

NOTES

“CHAQUE JOUR, CHAQUE ÊTRE HUMAIN A LE CHOIX : ÊTRE UN LOUP POUR L'AUTRE, OU ÊTRE UN PARTENAIRE.”

07

ALLUMER LE RADAR POUR ANTICIPER LES CHANGEMENTS

La nature est basée sur une compétition positive, ajoutant une valeur générale à l'écosystème. Nous l'avons totalement oublié avec notre « chacun pour soi ».

– Steven Beckers

Il vaut mieux être le deuxième sur un marché que le premier. Désolé, cela casse le fantasme du starter génial qui arrive comme un conquérant sur un marché vierge. Il y a trop d'entrepreneurs qui se sont cassé les dents (et le reste), sur des marchés trop risqués, avec des projets et des attitudes immatures, trop tôt ou trop tard, avec des technologies ou des services non aboutis ou déjà dépassés. C'est irresponsable quand la plupart des informations sont disponibles à bas coût, pour qui sait activer intelligemment les ressources de son écosystème, gratuitement ou presque.

Allumer son radar va permettre d'anticiper les changements. Une veille sectorielle va vous donner des informations précieuses sur votre secteur. Nous sommes toujours abasourdis par le peu d'entreprises qui le font. Les dirigeants de PME se justifient par le manque de temps. Les dirigeants de grandes entreprises invoquent son inutilité. Cette certitude est remise à plat lorsqu'une nouvelle technologie émerge et met à mal les marges de leurs entreprises. Le radar doit constamment être allumé. Être à l'affût de ce qui se passe dans son secteur, mais également dans d'autres. La transposition de bonnes pratiques ou de méthodes d'un secteur à un autre est rendue possible grâce à l'avancement des technologies. Ne pas se limiter non plus à sa zone géographique. Une curiosité sans frontières donnera des pistes fraîches et nouvelles qui pourront faire la différence.

Il est plus facile de construire la nouvelle économie systémique, avec impact positif dès le départ, dans les pays en voie de développement et émergents que dans nos pays occidentaux. Mais depuis l'échec de Kyoto, il y a une prise de conscience générale, sans vraies solutions globales. Aujourd'hui, il y a de plus en plus de solutions viables économiquement. Il faut mobiliser les population locales pour les expérimenter, passer dans un mode de pensée bottom-up.

– Steven Beckers

Une veille sectorielle passe par les réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les tendances fortes du secteur, les tendances de fond ?
- Quelles expériences des entreprises similaires ont-elles essayées, avec ou sans succès, sur votre marché ou ailleurs (même sur les autres continents) ?
- Quelles ont été les raisons de ces succès ou de ces échecs ?
- Quelles sont les nouvelles fonctions vitales qui menacent votre secteur ?
- Quelles fonctions vitales sont demanderesses de vos excellences, de votre ADN cœur de métier (même pour d'autres applications produit-service) ?
- Comment répondre à la fonctionnalité de votre produit-service, de façon totalement différente, durable, différenciatrice ?
- Comment faire sans votre produit-service ? Que pouvez-vous amener comme valeur, différemment, avec votre excellence, en créant de nouveaux modèles d'affaires ?
- Quels sont les signaux faibles qui peuvent bouleverser votre secteur ?

Attention à certaines technologies émergentes. Elles sont discrètes, perturbatrices et peuvent tout balayer sur leur passage.

Par exemple, l'imprimante 3D. Elle devrait modifier non seulement les chaînes d'approvisionnement, mais également les modes de consommation. De nombreux métiers seront impactés par son utilisation grand public. D'autre part, de toutes nouvelles opportunités s'ouvrent pour la création d'emplois et de valeur.

Cette veille sectorielle est encore plus puissante si elle est réalisée en collaboration avec des parties prenantes. La multiplication des expertises et des connaissances forme une combinaison redoutable pour faire fonctionner votre radar au mieux. Les pistes sont nombreuses. En réunissant votre fine équipe pour y réfléchir, vous en trouverez beaucoup.

Kodak, Agfa Gevaert, Nokia, Enron, Fortis, auraient pu mieux anticiper. Cela aurait empêché beaucoup de dégâts. Et il y a encore des milliers d'autres exemples. Ne faites pas partie de la prochaine liste.

Différentes formes de veille existent. Nous en proposons quelques-unes :

- Veille interne: ce qui est resté dans les tiroirs ou qui n'y est même pas entré
- Veille externe: détecter les personnes qui sont en lien avec des parties prenantes-clé, et qui pourraient capter des signaux importants
- Veille concurrentielle directe durant des séminaires regroupant des acteurs de même secteur
- Informations via les parties prenantes
- Analyse de publications sectorielles via les fédérations et observatoires de tendances
- Scan systématique des fonctions vitales ouvrantes et fermantes
- Contact avec les think-tanks sectoriels et en marge de votre métier
- Contacts avec les hubs et co-workings à thèmes

Le succès de l'industrie aujourd'hui est l'adaptabilité – ne jamais jamais rester mono-tendance et mono-produit. Pour chaque tendance, il y a une contre-tendance : les choses évoluent rapidement. Il faut suivre les micro-tendances avec agilité.

– Alain Liebaert

Il y a de plus en plus d'espace collaboratifs, des forums spécifiques de qualité où chacun peut prendre une vraie place et être acteur de changement. Co-working, hubs, forums à thèmes, ils ne doivent plus être réservés à une minorité. Il faut les ouvrir au plus grand nombre. Mais il faut d'abord se connaître soi-même, pour ensuite être capables de partager avec les autres. C'est une étape obligatoire dans la qualité du relationnel avec les autres à tous niveaux. On ne fait pas du nouveau avec du vieux. Une fois qu'on connaît ses points forts et ses faiblesses, ce qui nous touche particulièrement, ce qui nous passionne, ce en quoi on excelle, nous pouvons entrer dans une complémentarité qui nous ancre dans notre force personnelle.

– Shéhérazade Benzerga

Il faudrait relier des lieux, des hubs, des régions, entre eux, avec une plate-forme centrale, afin de sélectionner des projets porteurs à perspective mondiale, afin qu'en 2020, nous ayons une dizaine de top-performers européens – pour nourrir de rêve les générations de demain.

– Alain Heureux

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **Le monde regorge de meilleures pratiques, dans son secteur ou dans un autre**
- **La veille sectorielle permet de mettre la main dessus sans se ruiner**
- **L'étendue de la veille doit être pluri-sectorielle et mondiale dans la mesure du possible**
- **Faire la veille en collaboration avec des parties prenantes augmente la pertinence et la puissance**

NOTES

“CE N’EST PAS EN CRÉANT QU’ON DEVIENT QUELQU’UN, MAIS EN DEVENANT SOI QU’ON EST CAPABLE DE CRÉER UN MONDE.”

08

LE TOUR DE CHAUFFE

Je vous invite à bien observer les petites initiatives d'économie sociale qui fonctionnent bien, car nous pouvons en apprendre beaucoup. Il faut donc donner une visibilité aux systèmes qui fonctionnent bien, les petites fourmis aussi, au lieu de regarder uniquement les éléphants. Et ensuite, faire un bras de levier pour augmenter leur impact. Il faut offrir des ruches, des espaces et cadres où les plus petits peuvent aussi fonctionner et créer de la valeur transversale nouvelle.

– Anne Snick

Les pays du sud sont plus dans la solidarité, pour partager les ressources, car ils ont plus de problèmes – alors qu'au nord ils sont encore d'accord de bosser plus pour créer plus de croissance et de ressources. Les jeunes doivent aussi amener leur excellence au monde plutôt que d'attendre des solutions de notre part, et doivent ré-apprendre à entreprendre. Notre responsabilité est de faire la transition, la transmission. Les jeunes peuvent voyager à travers le monde comme jamais avant, aller partout, partager avec les autres leurs connaissances et leurs projets.

– Alain Renier

Nous devons créer une compréhension internationale des cultures et origines différentes. Nous pouvons apprendre beaucoup l'un de l'autre si on se connecte aux racines, aux origines des peuples. Nous pouvons trouver des solutions aux défis les plus difficiles et critiques en se connectant aux racines et à l'histoire de chacun. Apprendre l'un de l'autre est souvent le début de quelque chose de totalement nouveau. C'est la base de la compréhension politique et économique au cœur de cette infinie diversité. C'est la base même de la paix dans le monde. Nous devons démarrer à partir du cœur et des racines, au lieu de la tête, du mental. C'est plus facile et plus réel.

– Yan Zhaozhu

L'innovation, la créativité et la planification sont une chose. L'exécution en est une autre. Ignorer la préparation de l'exécution sera aussi efficace qu'un pétard mouillé.

Une mauvaise exécution d'une excellente idée ruinera toutes les chances de succès de celle-ci. L'exécution est la réalisation concrète de votre nouveau modèle. Le moment où les croquis quittent la planche à dessin pour partir dans les ateliers. Il est temps de tester vos nouvelles idées et pistes sur le terrain. La faisabilité déterminera s'il est intéressant d'aller plus loin ou de recommencer le processus d'innovation. Ce tour de chauffe est indispensable pour éviter de gaspiller ses ressources, encore plus précieuses quand les difficultés sont apparentes. Il va permettre de vérifier le bon fonctionnement du projet et son bien-fondé avant d'augmenter le régime par la suite.

Issue de votre veille, de votre 7D et de votre travail avec votre écosystème, vous avez une récolte brute de projets et d'idées. Parmi toute cette manne, choisissez, cooptez, les trois projets qui vous ont l'air les plus énergisants. Osez sortir du bois avec des choses nouvelles. Vous le remarquerez vite : « plus c'est gros, plus ça passe ». Les coups de génie historiques en étaient. N'ayez pas peur de déranger ni de vous tromper. Chaque démarche sera très riche d'enseignement. Plus que probablement, vos projets définitifs seront issus de vos premières idées folles testées et affinées sur le terrain. Dans la mesure du possible, validez votre approche auprès de vos parties prenantes. Faites des sessions de travail avec eux. Demandez-leur leur avis, leur contribution. Ils seront ravis de vous aider pour autant que votre vision de contribution soit noble et que vous partagiez tous la même.

Un des membres de la fine équipe doit porter le projet. Il aura un rôle-clé dans sa gestion. Donnez-vous 30 jours pour un feed-back, une validation, un projet affiné, un premier business plan avec ROI si possible.

N'oubliez pas de consolider votre ancien business en même temps, car c'est votre base de lancement et elle est nécessaire.

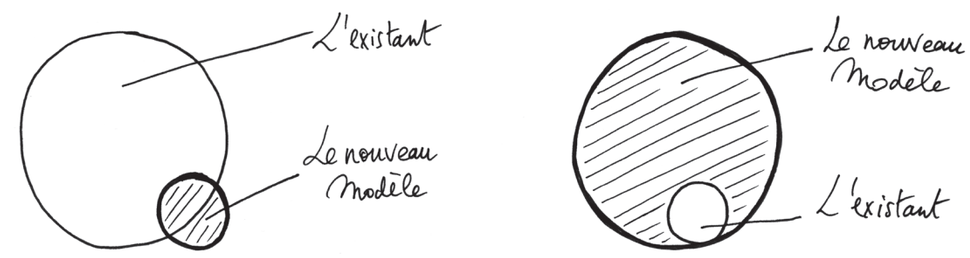
Une fois ces premières étapes franchies, vous ne ferez plus que de la gestion de projet traditionnelle :

- Améliorez le modèle avec les retours du terrain. Partagez vos intuitions et constatations avec votre équipe.
- Changez-le ou éliminez-le s'il est impossible à développer ou non créateur de valeur cohérente avec votre vision.
- Mesurez le retour sur investissement du projet une fois implémenté. Faites un mini-business plan et un scan des ressources nécessaires en veillant à bien les activer via vos parties prenantes en leur offrant autre chose en échange que de l'argent.
- Adaptez-le à de nouveaux marchés.
- Développez-le, faites-le grandir. Chaque projet doit être évolutif dans un processus itératif.
- Implémentez-le avec un chef de projet en incluant les parties prenantes.
- Implémentez une dynamique de gouvernance participative par intelligence collective .
- Si nécessaire, attirez à cet effet un "extrapreneur" qui aura un intéressement sur le résultat du projet.
- Calculez le ROI réel et affinez le modèle en le rendant encore plus efficace en activant d'autres ressources.

Commencez petit, comme une maquette en laboratoire. Choisissez un marché test, une ou plusieurs cibles précises. Ce sera la façon la plus percutante de mobiliser les troupes, les équipes en interne et les parties prenantes en externe.

L'idée est de le créer en périphérie du modèle principal. En marge, voire à l'extérieur, afin de ne pas déranger le business en cours. Une fois le concept confirmé et approuvé, il pourra être progressivement intégré à côté du modèle principal. Cette manière de faire permettra d'absoudre les résistances aux changements présents dans votre entreprise. Une autre option est de créer une entité juridique distincte avec certaines parties prenantes. Parfois, c'est mieux de faire du nouveau avec du nouveau, plutôt que de se fatiguer à essayer de changer les gens qui ne veulent pas changer.

Schéma 11 - Innover en marge de l'organisation existante



CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'ÉQUIPE D'INNOVATION

Un certains nombre de conditions sont indispensables pour augmenter les chances de réussite de l'action team :

(1) Cohérence et authenticité
Tout d'abord, une volonté de créer plus de valeur humaine, plus de cohérence, plus d'alignement par rapport à la raison d'être de l'entreprise.

(2) Apprendre humblement
Ensuite, une attitude d'humilité, d'envie d'apprendre et de grandir, de désir d'entrer dans une forme de maîtrise personnelle et collective. Rester dans une perception permanente de signaux venant de l'intérieur et de l'extérieur du projet. Un vrai développement personnel en parallèle est un plus extraordinaire. Dans certains cas, un must.

(3) Activer l'intelligence collective
Un désir de le faire en collaboration intelligente avec des personnages-clés de son organisation. Une gouvernance participative par intelligence collective. Souvent les plus hauts potentiels sont cachés au sein de grandes hiérarchies et étouffent avec leurs talents cachés. Une intelligence collective avec certaines parties prenantes est également bienvenue. Fournisseurs-clés, experts, clients-clés. Dans un autre cercle bien sûr.

(4) Compétences et connaissances
Ouverture d'esprit, confiance, capacité à gérer les choses difficiles et pénibles, non-jugement. Dans ce type de travail, les ego en prennent parfois un coup. Mais c'est en bienveillance et pour un mieux collectif. La vraie compétence forte est incontournable. Une excellence, un leadership d'opinion. Peu importe le métier exercé.

Le changement fait peur. Chacun doit gérer des peurs différentes à différents niveaux. On ne peut pas l'éliminer, elle est en nous. Peur de perdre son emploi, de ne pas maîtriser le changement, de perdre la face, de nouveaux processus, de ne pas atteindre ses objectifs. Il faut d'abord les comprendre et comprendre les enjeux des différents partenaires. Le gagnant va gérer cette peur pour en faire un atout, en rassurant, en maîtrisant, pour avancer de façon constructive. Ce qui fera le succès demain, c'est l'intelligence émotionnelle, que les personnes puissent travailler ensemble : l'écoute, entrer dans l'univers de l'autre, à travers le cœur. Il est aussi important de savoir où on va – en se permettant de faire des évaluations en cours de route pour éventuellement rectifier le cap. Il faut continuellement mesurer le facteur humain : le client, les employés.

– Valérie Amand

La crise a été un formidable accélérateur. Beaucoup de gens ont réalisé que notre société capitaliste a été trop loin. Elle a permis d'ouvrir les yeux. La prochaine génération a vu la nôtre se casser au travail pour finalement perdre beaucoup. Mais le système a une inertie d'une grande lourdeur. Ceux qui ont envie de changer font beaucoup de bruit, et ceux qui ne veulent pas restent silencieux, en constituant parfois 99% du total. On va devant des mobilisations sociales nettement plus importantes. Il y a beaucoup de gens pour qui la situation devient intenable. Ça sera négatif pour la paix sociale, mais bénéfique pour catalyser un vrai changement. Beaucoup de gens ont pris des coups sans rien dire. Mais l'aiguille est dans le rouge. Je m'étonne que la paix sociale soit toujours présente en Belgique. Dès lors, construisons sans attendre, en marge, de nouvelles entreprises.

– Pierre Nothomb

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **Un tour de chauffe, commencer petit, est indispensable pour ne pas gaspiller les ressources**
- **Le projet se gère ensuite de manière traditionnelle**
- **Il est intéressant d'aller chercher les avis des parties prenantes**
- **Mieux vaut commencer en marge du modèle principal pour l'intégrer par la suite**
- **Quatre conditions sont indispensables pour le succès de l'équipe : faire preuve de cohérence et d'authenticité, apprendre humblement, activer l'intelligence collective et avoir des compétences et des connaissances**

NOTES

“GÉRER
LE CONNU,
C’EST MANAGER.
GÉRER
L’INCONNU,
C’EST DU
LEADERSHIP.”

09

VERS UN LEADERSHIP ÉCLAIRÉ ET FAIRE PLUS AVEC PLUS

Nous sommes esclaves de nos automatismes. À défaut de les résoudre, nous pouvons les gérer. Comme l'image du vent pour les marins. Dans l'antiquité, on attendait les vents favorables. Aujourd'hui, pour un marin moderne, le seul vent défavorable, c'est quand il n'y a pas de vent. Les motivations et les émotions nous habitent : ce n'est pas parce qu'on comprend mieux comment cela fonctionne que nous n'en avons plus. Mais nous en sommes moins esclaves.

– Jacques Fradin

Il ne faut pas que la globalisation conduise à la dépersonnalisation, à l'aliénation, ou au désespoir même, on ne sait plus qui on est, où on est. La recherche identitaire est aussi dans un premier temps exprimée comme "mon village est mon univers, mon peuple d'abord", nationalisme et populisme, qui coupe nos enfants de leur avenir. Il faut des repères et des références. Mais on n'est soi-même que si on est un peu autrui. L'altérité est un élément de la construction de soi-même, c'est l'autre qui reflète le "moi" et le "nous". Les personnes les plus tolérantes sont les mieux ancrées. Pour accepter l'autre, il faut d'abord être soi-même. Les radicaux et extrémistes sont des faibles, doutent, angoissent, ont peur. Cette paix avec soi-même est une grande valeur à promouvoir dans l'économie de demain. On ne peut exister en tant que soi-même que si on est ouvert sur le monde, en tant qu'individu, en tant qu'entreprise et en tant que peuple.

– Mark Eyskens

La gouvernance de demain est basée sur la démocratie participative, au niveau du projet jusqu'au niveau international, la « gestion de la cité ». Lorsque chaque citoyen se sentira faisant partie de la vie politique, cela guérira la rupture entre les deux. Les politiques font partie de la société civile. Ils portent la voix de celle-ci vers l'avenir. C'est lorsque nous aurons compris et reconnu que les politiques sont des citoyens à part entière et vice versa, que nous aurons réussi le pari d'une nouvelle gouvernance pour le bien commun. Notamment en faisant remonter ce qui se passe sur le terrain, dans les associations. Également, faire redescendre vers le public ce qui se passe vraiment, expliquer au citoyen. Les médias ont un rôle aussi, sur le pourquoi. Le citoyen a besoin de comprendre. Il ne faut pas avoir peur d'effrayer le citoyen, pour permettre à celui-ci de participer aux solutions, d'en être acteur à son échelle, avec son excellence particulière. Une nouvelle interdépendance est en train de se mettre en place.

– Shéhérazade Benzerga

La confiance fait partie du système de contrôle qui soutient la relation dans l'entreprise. Elle se construit à partir de feed-back, de rapports, de compte-rendus, d'orientations du manager. Au bout d'un certain temps, le système fonctionne différemment. Plus la latitude des personnes est grande, au plus on aura de chance de faire du bon business.

– Jacques Despretz

La dichotomie entre l'État et l'entreprise n'ouvre pas de solutions aux enjeux économiques. La solution se trouve au niveau de la société civile. Nous faisons face à des changements majeurs, personne ne sait où cela va mener. Ce que nous avons expérimenté, c'est l'approche la plus prometteuse, l'adoption d'un nouveau paradigme : passer d'un modèle patriarcal centralisé de quelques-uns, vers l'inclusion de l'intelligence de la majorité de la société civile, un paradigme collaboratif. Un nouvel état d'esprit concernant le leadership. Le leader de demain n'est pas le dur, le faiseur, mais celui qui est capable d'inviter à une conversation intelligente.

– Manfred Hellrigl

Quand on fait confiance à la qualité des hommes et des femmes, à leur capacité à prendre des décisions, à faire les bonnes choses au bon moment, les résultats sont exceptionnels.

– Jacques Despretz

Diriger consiste principalement à gérer les ressources, donner une direction.

Historiquement, et depuis la sédentarisation de nomades, le système hiérarchique et patriarcal fait office de règle. La terre comprise entre les piquets de clôture appartient à l'homme, au même titre que sa femme d'ailleurs. Alors que les nomades sont guidés par les femmes, beaucoup plus intuitives et connectées à la terre. Mais les temps changent. L'énergie change. Les êtres humains cherchent, suite aux bouleversements récents et à l'augmentation du niveau de conscience collectif, à développer plus d'équilibre personnel. Plus d'épanouissement et de réalisation de soi. Cela passe par la collaboration, par la création d'espaces fertiles d'émergence, par la prise de recul, par la reconnexion à la terre et à sa raison d'être, par l'empathie, le ressenti et l'intuitif. Tout cela fait partie de l'énergie féminine qui offre un nouvel équilibre. Plus de Yin, pour compenser l'overdose de Yang produisant stress et pression.

La collaboration, c'est s'ouvrir à la perspective de l'autre, à sa vision, à son intelligence, à sa compétence. Le management militaire construit sur un pouvoir central, qui a imprégné l'armée, les gouvernements, les administrations et les entreprises, les églises également, passe à côté de cette valeur inestimable. Ce type de management est résolument dépassé, et décourage les meilleurs collaborateurs qui quittent l'entreprise les uns après les autres. Il repousse aussi les meilleurs jeunes et il finit par repousser les futurs clients, qui tôt ou tard sentent l'incohérence à travers le produit-service. Cette tendance a démarré et s'accélérera, au grand désespoir des recruteurs de grands groupes fonctionnant « à l'ancienne ». Il est nécessaire de faire peau neuve et de devenir leader plutôt que manager, d'inspirer plutôt que de diriger.

Un leader éclairé est aussi capable de tirer un maximum des ressources, volontairement et avec peu ou pas de contraintes sur celles-ci. Son intelligence émotionnelle lui permet de faire plus avec plus. La démultiplication des ressources à laquelle il parvient permet de transformer celles-ci en valeur pour l'entreprise.

Ce leader maîtrise l'intelligence collective, laissant la place à chacun pour s'exprimer et partager son opinion. Il agit comme un chef d'orchestre afin de tirer le meilleur de chacun. Mais l'intelligence collective ne s'invente et ne s'improvise pas, elle se met en place, elle se travaille, la maturité managériale émerge lentement. Ne pas se décourager !

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Il y a quatre étapes graduelles dans l'appropriation de l'intelligence collective:

1. Team building
2. Troubleshooting
3. Créativité et innovation
4. Gestion journalière

Team building
Lors d'événements en équipe, amener des ateliers d'intelligence collective pour apprivoiser la participation ouverte des uns et des autres, est une étape simple et abordable. Combinez des activités "fun" et ensuite des activités de réflexion sur une ou deux journées. Faites travailler ensemble des petits groupes sur des sujets qui les touchent, demandez leur avis, donnez-leur de l'importance.

Troubleshooting - challenges
Pour des situations de crise, de questions difficiles, de challenges, osez maintenant concerner vos équipes. Dites-leur: "Nous avons besoin de vous et de votre excellence, de votre perception et de votre créativité, pour résoudre ce problème efficacement". Les gens adorent être inclus dans des défis et y deviennent créatifs et engagés. Cela crée un cercle vertueux mobilisateur et fédérateur autour d'une mission commune.

Créativité et innovation
Dans une démarche plus profonde, une fois les deux étapes précédentes apprivoisées, osez demander à vos meilleurs éléments de participer à votre "action team" d'innovation. Faites votre casting et osez la diversité en incluant quelques participants externes pour venir défier, rafraîchir et enrichir votre équipe.

Gestion journalière
Le summum, l'idéal, est de pouvoir injecter cette dynamique dans la gestion journalière, dans un style de management nouveau.

Les prérequis:

- Volonté de jouer le jeu de la part des équipes
- Une méthode (sociocratie, holacratie,...)

Les conséquences:

- Moins de niveaux hiérarchiques artificiels et donc de coûts
- Plus d'efficacité, de rapidité et de souplesse dans l'organisation et les réunions
- Prise de décision rapide et efficace, contribuant aux objectifs communs (et non pas aux ego)
- Plus de motivation
- Plus de clarté quant aux rôles et responsabilités de chacun
- Plus de bonheur et d'équilibre des collaborateurs
- Attraction des meilleures ressources.
- Plus de vue à long terme, d'innovation, et donc de chance de survie
- Le tout est basé sur le sens, dans toute l'organisation et ses parties prenantes

LA GOUVERNANCE PAR INTELLIGENCE COLLECTIVE

C'est un système qui consiste en 3 éléments :

Une culture organisationnelle :

- Des équipes autonomes (avec une raison d'être, un rôle et une fonction bien définis)
- Qui sont reliées entre elles par des liens choisis, structurant l'ensemble comme un écosystème

Une structure de gouvernance, par exemple :

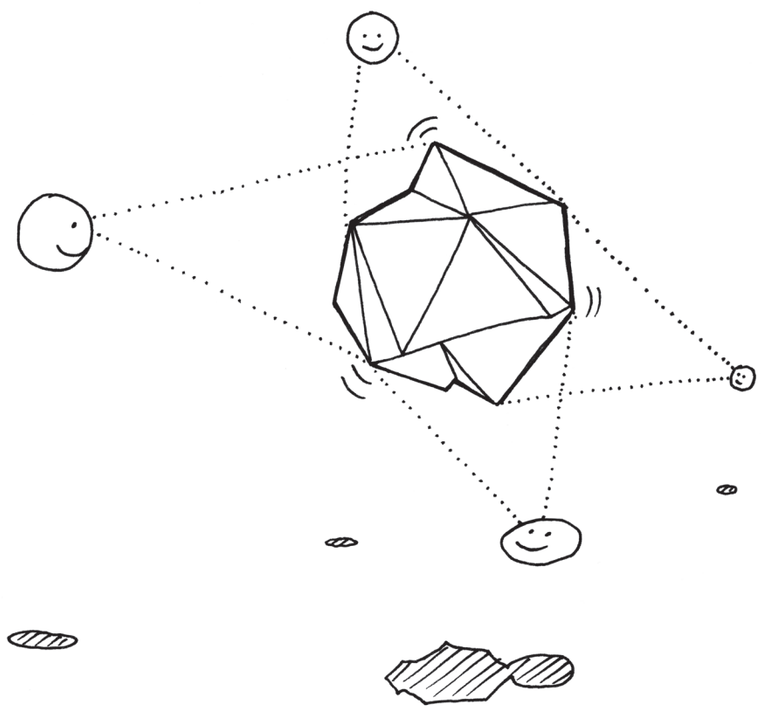
- Réunion d'équipe journalière opérationnelle
- Réunion d'équipe hebdomadaire tactique
- Réunion d'équipe mensuelle de résolution de problèmes
- Réunion d'équipe de gouvernance tous les deux mois
- Réunion d'équipe de stratégie trimestrielle
- Réunion avec parties prenantes annuelle (même si certaines autres réunions peuvent avoir lieu entre-temps)

Des principes de gestion dynamique :

- Les passifs et tensions du moment sont les seuls qui sont importants à régler
- Chaque point peut être revisité à tout moment
- Le but est d'obtenir une décision envisageable, pas nécessairement la meilleure solution (celle-ci émergera en avançant et en obtenant des signaux supplémentaires qui pourront être intégrés à la réflexion)
- Respecter un mémento de réunion, des règles de participation, chacun et son avis,...

L'intelligence collective, c'est rassembler toutes les perceptions possibles, toutes les créativités possibles, toutes les ressources humaines possibles, afin de (1) se faire la meilleure idée de la réalité (2) créer la meilleure solution possible aux défis du moment. Pourquoi s'en priver ?

Schéma 12 - Perceptions multiples grâce à l'intelligence collective



Les conditions de succès d'une nouvelle économie, c'est la qualité de leadership, peu importe le modèle choisi. La crédibilité de l'équipe de leadership de qualité définira l'échelle à laquelle les nouveaux systèmes pourront être implémentés. C'est le prérequis le plus important. Ensuite, la transparence est un autre requis. La monnaie doit être un « commons ». Un bien commun au service de tous et non pas au service de quelques-uns.

– Bernard Lietaer

TRANSFORMER LE VUCA EN VUCA +

Le "VUCA" est un acronyme créé par la US Army War College. Cela résume les défis globaux humains dans lesquels nous nous trouvons.

Le manager se trouve face à ceux-ci et jongle constamment avec eux :

Volatilité : Des changements drastiques, violents et rapides, des "cygnes noirs", des shifts sociopolitiques, des désastres naturels, des innovations disruptives de nouveaux entrants.

Incertitude : L'avenir des ressources, de la paix sociale, des cycles macro-économiques, des centres de gravité politiques, religieux, et systèmes de croyances changeants.

Complexité : Monde interconnecté multipolaire avec enjeux systémiques, réglementations et interactions augmentées, systèmes de décision et de contrôle diversifiés, densité et vitesse de l'information. Défis et opportunités exigeant une compréhension systémique.

Ambiguïté : Opportunités et défis interconnectés, et souvent incompatible avec les fondamentaux. Finance contre éthique; durabilité contre profitabilité; paix sociale contre austérité; performance contre bonheur, etc.

"Le leader de demain est celui qui donne sens, qui mobilise et active en chacun de nous le meilleur pour l'incarner."

Pour le leader éclairé, ouvert au monde et à la collaboration, l'acronyme VUCA « + » devient :

Versatilité : Souplesse, capacité à sauter sur des opportunités avec une équipe flexible et autonome. Activer des profils d'intrapreneurs et extrapreneurs en leur offrant des espaces d'expérimentation pour développer de nouvelles façons de créer de la valeur.

Unité : Connecté avec soi-même, avec les autres, avec l'environnement, avec les ressources, avec les parties prenantes pour détecter les ressources cachées et sous-utilisées à activer. Les connecter avec une nouvelle intelligence, créant des façons nouvelles d'apporter de la valeur ajoutée humaine et matérielle avec de nouveaux modèles de business.

Candeur : Confiance et bon sens, non-jugement, ouverture d'esprit, prenant du temps pour soi, pour jouer et sentir avant de prendre des décisions. Les prendre de façon plus intuitive et instinctive, activant l'intelligence collective en jouant. Clarté et simplicité à travers de nouvelles perceptions. Ces qualités si précieuses que nous tuons de façon systématique et consciencieuse dans les écoles et universités occidentales par un lavage de cerveau collectif, consciemment ou par paresse intellectuelle et émotionnelle.

Assessment : Compréhension systématique des écosystèmes de défis, de la mesure de valeur. Comprendre et mesurer l'intangible / l'immatériel de la vie, des business et apprendre comment les gérer. Développer une nouvelle rigueur et des compétences de connexion de valeurs humaines, d'engagement, d'autonomisation, de créativité, d'activation de potentiel et de service au bien commun.

VERS UN NOUVEAU LEADERSHIP ÉCLAIRÉ UN LEADER CONNECTÉ, C'EST QUI ?

Imaginez un arbre. Qu'est-ce qui fait la puissance d'un grand chêne:

(1) l'ancrage des racines,

(2) une solidité identitaire (un chêne et non pas un sapin),

(3) un flux d'énergie qui monte en été pour grandir et nourrir les fruits,

(4) et qui descend en hiver pour nourrir son ancrage et ses racines.

C'est pareil pour un leader :

(1) un ancrage dans ses racines : son histoire et son vécu, ses compétences, sa terre et sa culture natale, sa famille,

(2) une solidité dans sa raison d'être, une forte connaissance de soi,

(3) une énergie et une force de travail et de contribution aux projets, une santé et une énergie vitale,

(4) un ressourcement régulier de soi à soi.

Les valeurs du 21e siècle sont féminines : on doit pouvoir s'associer, collaborer, développer des projets communs; développer des visions communes; comprendre comment nos différences se complètent et non pas nous repoussent, comme un sport d'équipe; agréger les compétences, et faire du sourcing, attirer des compétences sur le marché du travail.

– Bruno Wattenberg

Nous sommes plus forts ensemble que tout seul. Il faut trouver des gens et parties prenantes qui sont sur la même longueur d'onde, ce qui est difficile à trouver – mais il faut être sélectif. Message aux jeunes : n'entrez pas dans des canevas tout faits. Attachez beaucoup d'importance aux contre-tendances. Prenez du recul, du temps pour la nature, les relations, vous déconnecter.

– Alain Liebaert

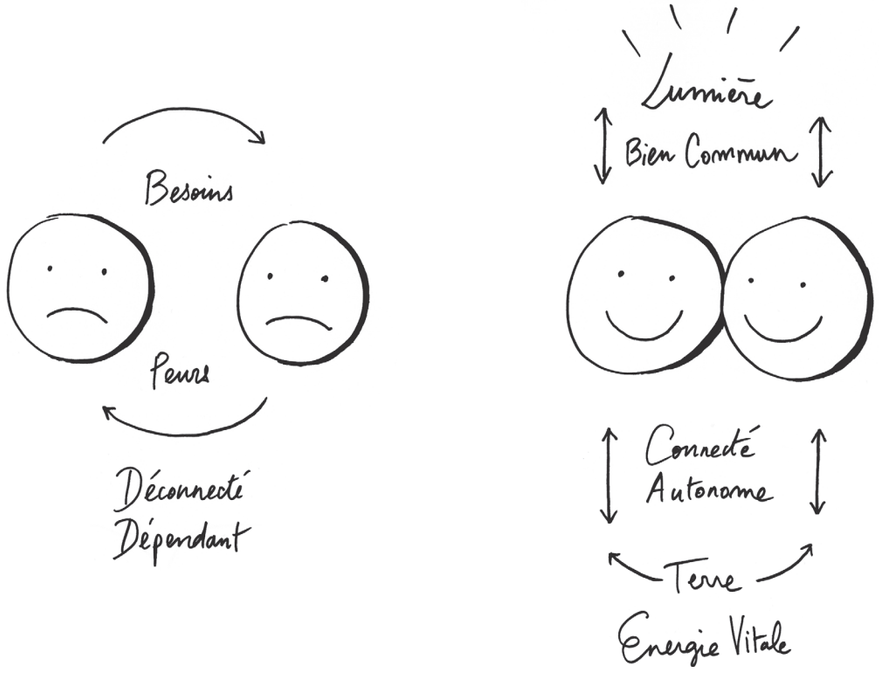
L'urgence va réveiller des talents dormants. Un management par le stress en quelque sorte, à condition que ce soit bien accompagné. Quand il y a un challenge collectif important, ça marche. Quand c'est une contrainte, ça échoue. Mettons les gens dans une rubrique qui les force à sortir du cadre, à se surpasser. Il y a des packagings tout prêt dans notre structure cérébrale pour y répondre, il faut les éveiller. Il suffit d'observer l'énergie déployée pour la reconstruction après les crises et guerres. La quête commune fait sortir le meilleur de chacun.

– Jacques Fradin

Ce qu'il faut, c'est mettre les bonnes personnes au bon endroit. Ensuite, amener du bon sens, se mettre face aux réalités, et aller au but. Il faut recentrer le débat sur la performance. Pour cela, il faut de la tranquillité, et être en cohérence – c'est très difficile, mais crucial. Le leadership, c'est responsabiliser chacun de travailler en équipe, dans un esprit familial, avec un plaisir de se retrouver, de se sublimer. Cela passe par une sensibilisation forte de ce qui nous guide dans la vie, qui nous donne envie d'être considéré sur cette terre, pour améliorer les choses. On ne peut que réussir en équipe, il n'y a pas d'autres formules pour gagner. Faire tout, tout seul, ça n'existe pas.

– Jacques Borlée

Schéma 13 - Se reconnecter



Les avantages de ce type de leadership sont nombreux et se retrouvent à plusieurs niveaux. Le leader éclairé est une pièce maîtresse dans le nouveau jeu économique. C'est la personne qui réussira à faire la différence sur les derniers mètres, ou plutôt, celle qui amènera son équipe à faire la différence.

Ce leadership éclairé permettra aux personnes de :

- Changer leur façon de penser, de mesurer la valeur, de travailler, de créer de la valeur, pour l'aligner avec leurs valeurs profondes
- Mettre le talent et le progrès humain, les valeurs humaines, le potentiel humain au centre de toutes les décisions pour contribuer au bien commun et à leur épanouissement
- Diminuer le stress, la peur, l'anxiété et la dépression car le travail sera plus en adéquation avec leurs valeurs profondes
- Inclure la diversité des populations (culturelle, genre, milieu social, âge) dans la vie sociale et entrepreneuriale, car de nouvelles façons créatives et constructives d'impliquer les talents de chacun seront mises en place
- Augmenter l'engagement, la motivation et le bonheur car les activités des gens auront du sens

Ce leadership éclairé permettra aux entreprises de :

- Diminuer le risque des nouvelles entreprises car les parties prenantes sont inclues dans la genèse des projets
- Démultiplier l'engagement et la motivation des troupes, car le rôle de chacun aura du sens et contribuera à l'épanouissement de chacun
- Activer les ressources cachées et sous-utilisées car le voile sera levé sur les liens avec les écosystèmes des partenaires. Le coût de fonctionnement sera diminué
- Démultiplier la souplesse, ~~time-to-market~~ et la vitesse d'implémentation
- Activer le talent humain et la créativité au service de l'innovation et du progrès humain à travers la collaboration constructive

Ce leadership éclairé permettra à la société dans son ensemble de :

- Diminuer le chômage car la création de valeur supplémentaire permettra d'ajouter de nouveaux emplois créateur de progrès et de valeur
- Inclure naturellement la terre et le bien commun dans chaque décision. L'impact environnemental sera diminué puis annulé
- Gérer les enjeux systémiques globaux collectivement
- Avoir une transition facilitée, plus rapide, plus équilibrée, en maintenant la paix sociale, vers une nouvelle économie durable
- Inclure les populations seniors, de cultures diverses, dans les activités de la société
- Augmenter radicalement la résilience des communautés locales et faciliter le lien social
- Rencontrer la plupart des besoins sociaux de façon collective, mais avec une très grande diversité de solutions offertes pour les personnes, les entreprises, les associations et les communautés
- Améliorer nettement la santé et l'éducation/formation, qui seront beaucoup moins onéreuses, car co-portée par les communautés et les entreprises qui amèneront leurs talents au service des futurs talents
- Améliorer la connaissance des peuples et des régions et voir ce qu'ils peuvent apporter aux autres comme ressources et compétences humaines uniques

La diversité ne peut porter ses fruits que si elle s'organise, et qu'elle ne débouche pas sur un chaos permanent. C'est le grand défi devant lequel se trouve l'Europe. Il faut analyser le tout comme un système interdépendant. Ce que fait l'un a une influence sur l'autre, et change l'ensemble. C'est du multidimensionnel, un défi pour l'intelligence humaine. Car nous avons une intelligence unidimensionnelle. Si nous voulons améliorer le fonctionnement des institutions et organisations, nous devons avoir une approche systémique et multidimensionnelle. C'est une approche plus intelligente de la réalité. Elle donne accès aux facteurs d'influence détournés. Chaque ensemble a des réactions conscientes et inconscientes. Il faut faire une analyse systématique et systémique pour comprendre les vrais enseignements.

– Karl-Heinz Lambertz

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- Un leader éclairé est nécessaire pour jouer le nouveau jeu
- Il maîtrise l'intelligence collective et ses principes, comme la collaboration
- Pour lui, le VUCA est: Versatilité, Unité, Candeur et Assessment
- Les avantages créés par ce type de leadership se retrouvent à plusieurs niveaux : pour les personnes, pour les entreprises et pour la Société dans son ensemble

NOTES

“ JE SUIS CE QUE JE VOIS, JE VOIS CE QUE JE SUIS. ”

10

GÉRER LES ÉTAPES DE LA MÉTAMORPHOSE

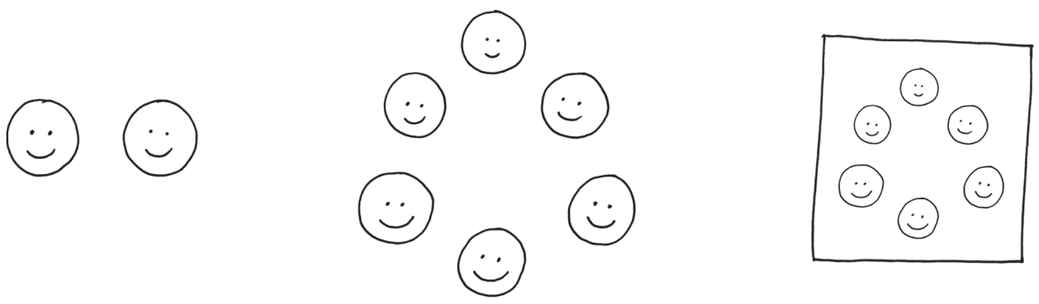
La transition de l'ancien vers le nouveau ne s'improvise pas. Elle ne se décrète pas tout à coup. Il est rare qu'un dirigeant voie la lumière et qu'il puisse un beau matin se mettre à guider toute son entreprise vers cette dernière.

Et même si tel était le cas, il y aurait beaucoup trop de résistances de la part de ses équipes. Le changement, la métamorphose se prépare, se travaille, c'est de l'ingénierie humaine : gérer les peurs, la créativité, l'entrepreneuriat interne, l'engagement. Le changement top-down est dépassé. Pas seulement parce qu'il ne fonctionne plus, mais parce qu'il se base sur l'ego du savoir. Personne ne sait tout. Mais nous savons tout, ensemble. Pour cela, il faut une attitude humble et s'ouvrir à la perception et au ressenti des autres. En particulier s'il y a un avis contraire. Il y a d'innombrables exemples de dirigeants qui ont mené leur groupe vers le gouffre, simplement à cause de leur orgueil et de leur ego. Ne faisons pas cette erreur. Ce n'est qu'ensemble que nous réussirons.

Sur base de nos recherches et de nos observations, nous avons mis en évidence cinq phases graduelles pour parvenir à la transformation d'un modèle d'affaires.

Nous avons connu un dirigeant qui, plein de bonne volonté, est arrivé le lundi matin en réunion d'équipe et qui a décrété : « Je sais ce qu'il faut faire ! J'ai lu un livre, j'en ai discuté avec un collègue dirigeant, j'y ai ai réfléchi ce weekend, on va démarrer un nouveau business-modèle X… ». Son équipe au complet lui a conseillé de rentrer, de dormir et de revenir le lendemain avec l'esprit libéré.

Schéma 14 - Les 5 étapes de la métamorphose

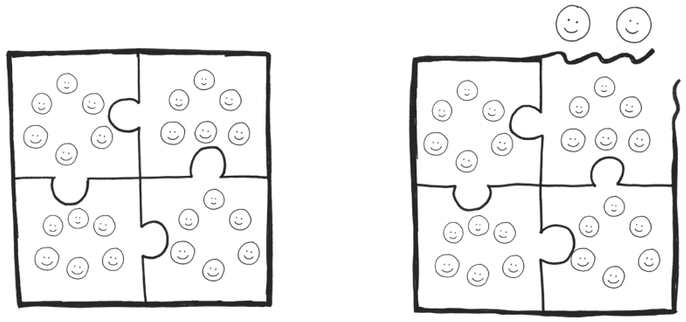


On ne peut pas dire à un groupe qu'on va tout changer du jour au lendemain, il faut que le processus puisse se faire petit à petit. Les enfants d'aujourd'hui sont beaucoup plus ancrés dans les valeurs collaboratives et humaines. Ce sont les qualités qui vont permettre à la nouvelle économie d'émerger.

– Shéhérazade Benzerga

Il existe des entreprise très prospères dans des métiers très difficiles, et à l'inverse des entreprises dans des secteurs porteurs qui font faillite tous les jours. C'est vraiment l'économie du système humain mis en place dans l'entreprise et dans sa périphérie qui fait qu'on réussit ou pas. Ce nouveau système est en train de se mettre en place sous nos yeux, dans le silence, et il ne faut pas faire grand chose pour que ça marche. Plus on met de contraintes, plus ça freine. Il faut laisser faire la transformation. Les capacités des personnes, leur capacité à collaborer, à faire surgir l'intelligence collective, en plus de l'apport des nouvelles technologies, vont changer les choses naturellement. Aujourd'hui, toutes les institutions ont tellement peur que ça marche, qu'elles soient remises en question, qu'elles freinent des quatre fers. Nous sommes donc sous la contrainte de l'ancien système qui ne veut pas mourir. La peur est le ciment de ces systèmes. La seule façon de le faire fondre est l'amour.

– Jacques Despretz



VERS UNE TRANSFORMATION GRADUELLE DE TYPE “ÉMERGENCE”

Le changement sociétal du type que nous vivons actuellement ne s’est pas décrété de haut en bas par nos dirigeants. C’est une réelle métamorphose qui fait émerger un nouveau monde, venant de la base, des gens. Des personnes poussées par une aspiration profonde d’épanouissement et de bonheur, et poussées dans le dos par une vague d'urgence, de peur et de manque. Il est intéressant d’observer le processus parcouru. Nos dirigeants politiques sont désarçonnés face à un échec de l’État providence et de l’économie de la dette. Le monde occidental est tellement endetté au niveau du citoyen, des entreprises et des autorités communales, régionales et nationales, qu’il y a un bug dans le modèle. Le principe d’une dette est qu’un jour elle soit remboursée. La récession générale dans laquelle l’occident plonge pour plusieurs décennies rend ce modèle de croissance totalement futile et nous projette vers une faillite généralisée. Tôt ou tard, que nous le souhaitions ou non. Il en résulte que nos dirigeants politiques et d’entreprises sont de plus en plus inquiets et ne voient pas de solution basée sur ce modèle ancien. Voilà la vue d’en haut. La vue d’en bas, du terrain, est un ras-le-bol des citoyens qui sont centrifugés par ce système, et une aspiration profonde vers plus de cohérence, de bonheur, d’alignement des talents et des rêves concernant les occupations professionnelles. Une prise de conscience individuelle et collective sèvre un par un les citoyens de ce système consumériste à plusieurs titres, marginalisant les dépressifs, les retraités et les chômeurs. Ces personnes ayant « vu leur lumière », se cherchent une nouvelle place, plus juste, où ils peuvent s’épanouir et contribuer avec leurs talents à la prospérité et à l’équilibre humain et sociétal. Ils se rencontrent, créent des communautés, s’allient autour de projets communs. Jusqu’au 20e siècle, ces gens étaient emprisonnés ou brûlés. Se créent donc des groupes qui se mobilisent autour de sujets sociétaux, créateurs de nouvelle valeur ajoutée humaine, qui répondent aux besoins du moment. Le gros souci à chaque fois est qu'ils essayent de le construire à l'ancienne, linéaire. Il s'en suit que très peu sont viables économiquement. En appliquant les concepts d'économie systémique, ces modèles deviendront autonomes, l'un après l'autre.

Lorsqu'une certaine masse critique d'individus a acquis un nouveau degré de conscience, de compréhension, il y a un effet d’entraînement de l'ensemble de la communauté adhérant à cette vision. Un basculement de conscience. Nous ne sommes pas sur terre pour être contraints, limités, dépressifs, dépendants de médicaments ou de substances diverses pour aller mieux, mais nous sommes sur terre pour un joyeux déploiement de nous-mêmes dans une cohabitation heureuse avec les autres. On est là pour rigoler, pour s'enchanter, s'émerveiller, pour goûter la jubilation d'être vivant. Nous en avons tous la profonde intuition. Créer de la richesse partagée. Pour cela, il est urgent de faire connaître les processus le permettant. Les courbes d'apprentissages psycho-spirituelles se raccourcissent !

– Thomas d'Ansembourg

Nous en sommes là.
Demain, ces communautés se regrouperont et se mobiliseront, internet aidant, pour solutionner les défis urgents autour des fonctions vitales de la société.

C’est exactement ce qui se passe au niveau hormonal lors de la métamorphose : les « imaginal cells » (cellules papillon émergeant dans le corps de la chenille) sont éliminées par le système immunitaire, ensuite elles se regroupent, se « clusterisent », (phase de cocon) et finalement une aile, une patte, un corps émergent de «nulle part». A un certain moment dans le cocon, les autres cellules de la chenille, entourant les clusters, perdent tout contrôle une fois que le système immunitaire (la police secrète et l’armée) ne sait plus suivre l’émergence des « tribus », des clusters, elles disjonctent et deviennent des cellules souches qui vont suivre la nouvelle structure émergente ! Observez ce qui va se passer d'ici quelques années. Cela se passe déjà. Plus de 30% de la population, tous âges confondus, souffrent de maladies de type mentales : stress, anxiété, dépression, burn-out, etc.

Le changement ne se fait pas en quelques jours ni semaines. Il ne se décrète pas. Les bouleversements qui s'annoncent se mettent donc en place à la façon de la métamorphose de la chenille vers le papillon. Nous sommes déjà dans notre cocon, en train d'attendre d'émerger comme papillons, vivant une transformation de l'intérieur. Chacun à son tour. Elle se fait pour le moment, que nous le voulions ou non. Observez ce qui se passe par rapport aux années 80 et la fin des années 90. Des changements énormes se font à une vitesse accélérée. Cette biologie de la métamorphose dépasse nos ego et nos compréhensions mentales.

Pour faciliter cette transition, un minimum de compréhension de ces cinq phases s'impose.

Tableau 01 - Gérer les 5 étapes de la métamorphose

ÉCHELLE	TÊTE À TÊTE	GROUPES INFORMELS	ORGANISATION	SOLUTION GLOBALE	CONSOLIDATION
PRINCIPE	discussions interpersonnelles	petits groupes informels autour de nouvelles idées	projets et entreprises	flux de valeur complets et intégrés	élaguer, concentrer sur un retour à l'essentiel, consolider la structure
MÉTHODE	apprentissage mutuel	forums d'intelligence collective, proof of concept	gouvernance par intelligence collective, gestion de projet	modèles d'affaires systémiques	Kaizen, simplification, Lean, 6 Sigma
FORCE MOTRICE	connaissance, passion, sens	jugement, sécurité, lien social, nourrir, reconnaissance	performance	problem solving, excellence, maîtrise	Vision et progrès
NIVEAU DE LEADERSHIP	leadership personnel	leadership de groupe	leadership d'entreprise	leadership politique	leadership visionnaire
PROFIL RH	inventeur	intra-/extra-preneurs innovants	business développeur, bâtisseurs	managers	administrateurs
RÔLES	disrupteur, activateur, dérangeur	pathfinder, facilitateur, critique	leader, connecteur, propagateur	amplificateur, assimilateur, avocat, analyste, archiviste	stabilisateur
QUALITÉS HUMAINES CLÉ	sens, rayonnement de bonheur	Non-jugement, confiance, partage, empathie, reconnexion	intention, excellence, résilience, vitalité	holoptisme, intuition	discernement, perception
PEURS À GÉRER	inconnu, solitude, rejet	démotivation, insécurité	peur du rejet et de l'échec	peur de perdre contrôle	peur de la mort, de la faillite
COMMENT LEVER CES PEURS	sens, reconnaissance, suivre synchronicités	confiance, partage, engagement	reconnaissance, co-création	puissance personnelle et de groupe, excellence et opinion leadership	retour aux racines, ancrage, simplification, prise de recul

Ce tableau n'est ni exhaustif ni scientifique, mais vous aidera à discerner le genre d'étape dans lequel votre organisation ou le projet se trouve, et les éléments à amener pour avancer en toute sécurité.

- Échelle : le niveau sur lequel le travail de réflexion et de création de valeur se fait
- Principe : la base de travail, le contexte, le focus
- Méthode : les méthodologies appliquées à cette phase
- Force motrice : ce qui pousse les gens et qui les motive
- Niveau de leadership : le plan sur lequel les personnes doivent manifester la capacité de mobiliser
- Profil RH : le type de profil clé nécessaire à la mise en œuvre de cette phase
- Rôles : le type de rôle que les personnes sont amenées à jouer
- Qualités humaines clé : les « soft skills » et qualités humaines qui seront clé pour réussir cette phase
- Peur à gérer : à chaque phase, des peurs typiques se réveillent. Elles sont un frein nous obligeant à être rigoureux
- Comment lever ces peurs : les comportements et ressources clé pour lever les dites peurs

Chaque phase passe par un retour en arrière temporaire, le temps de confirmer que la phase est bien entamée. Cette boucle est nécessaire et fondamentale. Un passage trop rapide par les différentes phases peut offrir des résultats à court terme, mais a peu de chances d'être durable à long terme. Elle offre aussi la possibilité d'affiner sa stratégie. C'est un moment idéal pour faire une évaluation globale du projet et d'être à l'écoute de ce que vos parties prenantes amènent comme signal ou comme valeur.

J'espère que l'idéal proposé n'est pas utopique. Je vois bien des gens avec qui je travaille qui ont l'air a priori très sensibles au socialement responsable, mais dès qu'il s'agit de prendre une décision en terme de solidarité responsable au niveau européen, ont l'air très frileux quand ça les engage personnellement. Notamment quand cela peut les engager au niveau électoral et que cela pourrait les mettre à mal. Est-ce que les gens sont prêt à s'engager quand cela touche leur propre intérêt ? Des paroles, c'est facile, mais il faut des gestes. Est-ce que nous sommes un exemple pour les autres ? Attendre est déjà difficile dans un monde avec un système social qui tient. Mais si c'est dans un pays qui vit une insurrection sociale, c'est encore plus difficile. On ne pourra plus tergiverser longtemps.

– Roland Gillet

Le changement, c'est « toutes les gouttes feront un océan ». D'abord soi, puis le « nous », puis le tout. La métamorphose de tout le système commence par soi-même. Nous le réinventons en marchant. Les grands systèmes et structures rigides se désintégreront en premier. Cela provoquera une rupture et obligera à reconnecter l'intelligence de la tête à l'intelligence du cœur. De cette façon, les communautés pourront reconstruire la société de façon durable et positive.

– Michael Anson

Les nouveaux modèles économiques – qui visent la valeur du capital humain, la créativité et les processus circulaires – proposés ici peuvent être implémentés dans deux cas de figures : (1) soit tout s'effondre – mais c'est un scénario extrêmement dangereux du point de vue socio-politique car la paix sociale serait rompue, ou selon un autre scénario que je préfère, (2) remettre la tête au-dessus de l'eau, on rétablit un mécanisme de croissance en s'engageant bien évidemment à se donner les moyens d'un vrai changement. Celui-ci ne peut venir que par une participation citoyenne radicalement différente, avec une implication des médias, ayant une capacité d'analyse critique. Ils doivent constituer de vrais contre-pouvoirs, de mécanismes de « checks and balances » officiels ou spontanés. Ils doivent mettre en cause publiquement et créer de vrais débats sur les questions de fond qui concernent le citoyen. Car on a, pour l'instant, un espèce de radeau dans lequel l'équipage ne veut plus prendre aucun risque de réformes, en espérant qu'il nous maintiendra à flots, et en s'interdisant de toucher à quoi que ce soit. Un consensus mou. Ce n'est pas cela qui arrangera les choses. Le danger est que, si ça repart et qu'on décide de ne rien changer, on reproduira les mêmes erreurs dans le cycle suivant, provoquant des situations intolérables.

– Christian Ghymers

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **L'émergence d'un nouveau modèle d'affaire est graduelle et organique**
- **Il y a cinq phases par lesquelles passer, chacune avec ses spécificités, elles ne s'improvisent pas**

NOTES

“ EXPLIQUER UNE QUESTION DE FAÇON SIMPLE À SON ENFANT DEMANDE PLUS DE GÉNIE QUE DE LA RENDRE COMPLIQUÉE. ”

11

AUGMENTER LE VOLUME À L'OREILLE DES ÉQUIPES

Il y a un principe d'inertie et d'autodéfense. Les systèmes ont une résistance au changement, car il y a des équilibres de pouvoir et d'influence. Mais si nous voulons que les choses restent comme elles sont, il va falloir tout changer. Nous devons changer totalement notre façon de penser et de travailler si nous voulons garder les acquis.

– Karl-Heinz Lambertz

L'obstacle principal à la transformation sociétale est le scepticisme. Dès que vous avez des idées nouvelles, il y a des réticences, parce qu'on vient bousculer des situations acquises. Parce qu'on ne sait pas de quoi sera fait le monde de demain, donc on refuse le futur. Je rappelle à ceux qui freinent qu'il y a 20 ans personne ne croyait à Internet. Regardez le changement fondamental provoqué. Ce qui va se passer dans les 20 ans qui viennent sera au moins aussi important. Dans notre démarche ici dans le Nord Pas de Calais de 3° révolution industrielle, chantier colossal, on nous a déclaré totalement fous. Mais l'histoire nous a démontré maintes fois que sans folie, il n'y a pas de réussite exceptionnelle. Nous sommes déjà en train de transformer cette folie en réalité sur le terrain avec des projets témoins concrets.

– Philippe Vasseur

C'est votre plus grand défi à présent : trouver une manière d'obtenir l'adhésion de tous. Votre projet doit être mobilisateur, créateur de valeur et être facilement communicable. La simplicité est de mise. Mais il ne suffira pas d'envoyer un mémo, un email ou mettre une colonne dans le mensuel d'entreprise.

Trouvez une façon originale d'attirer l'attention, d'inviter d'autres cercles dans cet espace d'émergence particulier que vous avez créé. Invitez-les à "jouer" avec vous dans le bac à sable de votre avenir. La meilleure manière de le faire est de trouver « ce qu'il y a pour eux » dans votre démarche. Nous prônons la collaboration mais sommes conscient que l'intérêt individuel doit également s'y retrouver. Sans cela, l'amplification ne sera que de courte durée et les efforts investis jusqu'à présent, inutiles.

Quelques clés:

- Faites votre business-case avec des avantages pour chacun, pour les clients et partenaires, et pour l'ensemble des équipes.
- Faites vibrer votre vision de façon émotionnelle.
- Donnez du sens à l'apport de chacun.
- Soyez amusant et intéressant.
  Donnez envie d'en savoir plus.
- Offrez de la reconnaissance à la valeur apportée par chacun, à l'avis de chacun, au talent de chacun; impliquez vos partenaires, parties prenantes, clients, fournisseurs. Montrez-leur votre reconnaissance et invitez-les à votre "Nouveau Jeu économique" !
- Combinez les communications de gré à gré informelle, avec la vidéo, les réseaux sociaux, la presse écrite, l'événementiel en conservant une cohérence dans le message.

Observez les « buzz » imaginés de façon créative. Ils jouent à la fois sur l'émotionnel, la surprise, l'humour et une nouvelle compréhension en plongeant dans un univers inconnu. N'oubliez pas que la nouvelle économie est un « nouveau jeu ». Inutile d'ennuyer les gens, cela ne les mettra pas en mouvement. Amusez-les, stimulez-les, intéressez-les, impliquez-les.

Une recherche de Dan Arieli – professeur en psychologie et économie comportementale à la Duke University – montre qu'en incluant les gens dans la dynamique de co-création, la valeur perçue en est augmentée. De plus, si la difficulté du travail est augmentée, l'affect et la valeur perçue augmentent proportionnellement. N'hésitons donc pas à impliquer les gens. D'autre part, nos propres recherches nous ont montré que la créativité est augmentée grâce à cette implication, tout comme la motivation de l'action team et des futurs participants, que le talent et la capacité d'implémentation sont activés dès que les collaborateurs sont impliqués sérieusement et sincèrement dans des projets spéciaux, différents. Il faut qu'ils se sentent uniques, VIP en quelque sorte. Les répercussions sur la rentabilité à terme seront immenses. Obtenir leur reconnaissance sur les progrès accomplis aura un effet catalyseur pour le projet et son maintien dans la durée.

Il va donc falloir donner le pouvoir et la reconnaissance aux gens du terrain. Et ne pas s'approprier leur succès pour flatter votre ego, mais au contraire, leur en laisser toute la paternité. Une des clés de succès de Nelson Mandela était celle-ci. Inspirons-nous des ses succès. Il était un maître en communication aussi. Ceux qui ont vu « Invictus » auront compris que sa façon de mobiliser n'était pas simplement le discours, mais le sport. La coupe du monde de rugby était sa façon de mobiliser un peuple entier. Dans le registre « plus c'est gros, plus ça passe », son équipe n'a pas tout de suite compris son plan. Mais le succès a été retentissant. Co-créez votre propre événement pour mobiliser vos troupes.

La communication interne et externe sera encore plus efficace s'il y a une cohérence avec l'attitude managériale :

- Rester humble, ouvert aux différentes perspectives
- Avoir des interactions et des comportements authentiques, transparents, honnêtes avec les collaborateurs, les partenaires et les parties prenantes, avec feed-back et feed-forward régulier, écoute active, coaching et communication non violente
- Amener du sens et un équilibre grâce au questionnement, à l'ouverture aux avis de chacun, tout en invitant chacun à remettre en question ses convictions et sa façon de penser
- Être un exemple, vivre ce que vous attendez des autres
- Une vision à long terme, non manipulatrice, contribuant au bien commun et à plusieurs fonctions vitales de la société

Le trajet à parcourir pour obtenir de meilleurs résultats sera :

Changer la vision sur soi et sur le monde > Changer les conditionnements > Changer les pensées > Modifier les actions > Obtenir des résultats

Il est utile de travailler sur la façon de penser des équipes, sur leur manière de voir et de croire en eux ou non. Cela dépend des convictions (étymologie = prisonnier) de chacun. À force de répéter que quelqu'un ne vaut rien, il finit par y croire. Mais le contraire est vrai aussi. À nous de calibrer notre message de communication à tous les niveaux pour changer les conditionnements limitants de nos équipes. À nouveau, cela démarre avec une vision qui contribue, noble, une mobilisation de type « émotionnelle », des actions concrètes qui créent de la valeur pour toutes les parties prenantes. C'est alors que la boule de neige peut grossir, et créer de grands desseins.

Veillez aussi à continuer le respect des clés de l'ouverture d'espace du chapitre 3. Même dans un groupe de 100 personnes ou plus, ces règles doivent être respectées. Ne prenez pas les gens pour des idiots. Car ils sont – à priori – payés pour tirer les projets dans une direction commune, et les gens ne sont plus dupes. Faites-les progresser et ils vous le rendront. Ceux qui ne veulent pas suivre trouveront leur salut ailleurs, dans un contexte qui leur correspond mieux. Car oui, quand vous amenez du sens et de la joie en interne, l'énergie change. Au sens humain du terme. Pour les récalcitrants, les durs à cuire, les ego butés, il sera de plus en plus difficile de tenir le coup dans un contexte constructif, positif et optimiste. Ils ne pourront plus se plaindre et se victimiser, car la dynamique injectée sera totalement différente.

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **Un projet fédérateur et mobilisateur va obtenir l'adhésion de tous**
- **La communication doit se faire de manière originale**
- **L'implication d'un nombre plus important d'acteurs augmente la créativité**
- **Une cohérence avec l'attitude managériale augmentera l'efficacité**

NOTES

“S’ÉDUQUER, C’EST OUVRIR SA PERCEPTION AUSSI LOIN QUE POSSIBLE.”

12

APPRENTISSAGE PERPÉTUEL ET PROGRÈS CONTINU

Il se peut qu'aujourd'hui je rencontre un homme, une femme, une initiative qui m'apporte quelque chose. Un projet, une idée, un regard, un raisonnement. La vie quotidienne est un voyage d'exploration, constamment. J'apprends tous les jours. Et je rentre tous les soirs avec une moisson qui m'enchante. C'est décidé, je prendrai ma pension après ma mort.

– Mark Eyskens

Une fois la démarche de gouvernance participative et d'apprentissage permanente entamée, continuez à pousser la boule de neige de temps en temps. L'énergie viendra des gens eux-mêmes, ils seront demandeurs en continu, à condition que les progrès se fassent sentir. C'est-à-dire, que des processus continus de récupération d'informations, d'expériences, de veille sectorielle, de signaux venant du terrain soient mis en place. Et ensuite, de répercussion et de transfert des signaux vers les collaborateurs.

Une remise en question constante permettra d'ajuster les déficiences directement, sans attendre un problème brutal remettant le bien-fondé des actions en question.

Une culture d'entreprise à l'écoute de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, en ce inclus les raisons sous-jacentes du fonctionnement, permettra à celle-ci d'avoir de l'avance sur les autres et surtout, de la conserver.

Quelques clés vers une culture d'entreprise souple et d'apprentissage :

- Chacun apporte ses compétences et ses passions lors d'événements d'équipe réguliers
- Chacun se choisit un membre de l'équipe comme coach personnel
- Chacun choisit un membre de l'équipe comme mentor professionnel
- Chacun amène, si possible, ses passions personnelles au service des projets de l'entreprise
- Chacun veille à rester ouvert aux signaux des clients, des fournisseurs, des nouvelles, des tendances de fond sectorielles, restant vigilant sur son environnement
- Les réunions se passent dans le respect et l'écoute, l'énergie circule et chacun a sa place
- Organiser des ateliers et des conférences qui inspirent et qui sont ouverts à ceux qui ont envie d'explorer

Il y a une progression exponentielle d'opportunités. Mais aussi une immense complexité qui va de pair. Les organisations de demain seront ouvertes, poreuses. Elles vont travailler de plus en plus en partenariat, partager des projets à durée limitée, se fractionnant. Les modèles structurés évolueront vers des organisations en réseau, en écosystème. Le devenir professionnel ne sera plus jamais linéaire. Le shift est fondamental car la propriété de la carrière va vers le professionnel même, et non plus vers l'employeur. Les entreprises seront des projets comme des troupes de théâtre qui ont une vision, un sens, nécessitant des compétences particulières, se rassemblant pour une durée limitée. L'exigence est beaucoup plus élevée. Il faut pouvoir maîtriser cette complexité, être conscient de soi, de la valeur qu'on apporte, et apprendre en continu. Ce qui définit notre succès est notre capacité à apprendre et à s'adapter.

– Pierre Gurdjian

Il ne suffit pas de dire aux jeunes qu'ils vont devoir faire cinq métiers, se former en permanence, et nous de ne pas nous remettre en question ni de nous recycler alors qu'on sait qu'on va devoir encore travailler 20 ans dans un monde en profonde mutation. C'est irresponsable et naïf. Il est très difficile de concilier la fierté du travail, la valeur du travail presté et le changement rapide des métiers. L'ancrage de chacun dans sa région, dans le tissus entrepreneurial, dépend d'un changement fondamental d'intention derrière l'entrepreneuriat. Il devrait être possible de créer une norme d'actionnariat (au même titre qu'une norme salariale), et rendre hors-la-loi certains comportements. Il faut évidemment protéger les acquis à court terme, mais absolument aussi – à un niveau plus élevé – penser à la valeur créée à long terme.

– Thierry Bodson

Il faut d'abord donner, offrir ses talents, sa contribution aux autres, sans attendre. C'est une question de génération. Les jeunes ont plus envie de partager la connaissance avec la collectivité. En donnant à l'infini à la collectivité, la valeur et le retour sont démultipliés. Avant, la connaissance était un pouvoir. Maintenant, on entre dans la puissance des individus, la collectivité créative. Il y a beaucoup plus dans 450 têtes connectées de façon co-créative que dans 450 têtes isolées. Les gens s'enrichissent de manière accélérée. L'entreprise est ouverte, elle respire, on y entre et on en sort librement. La valeur aussi y entre et en sort sans barrages. C'est véritablement un nouvel équilibre entre besoins individuels et besoins de la collectivité. L'organisation et ses membres sont sains et en croissance continue. Mais pour cela, il faut lâcher du lest : inspirer plutôt qu'imposer. Supprimer les réflexes de hiérarchie. Il y a un retour sur investissement direct sur ce lâcher prise, mais pour que cela fonctionne, chacun doit jouer le jeu. On a supprimé les barrières de statut, de vouloir dominer, des projets, les limites de l'entreprise, les départements et compétences, les ego, la peur de rater. Les erreurs sont un moyen d'apprendre. C'est nettement plus rapide et efficace. L'environnement ne nous écrase plus.

– Bruno Arnould

LES ÉTAPES DE L'APPRENTISSAGE DE L'EXPÉRIENCE : PRINCIPES DE BASE

Chaque expérience de la vie, qu'elle soit provoquée ou subie, nous fait avancer, à condition que notre intention soit ouverte sur l'apprentissage. Sinon, les expériences seront subies et ne serviront à rien. Pire, elles nous amèneront dans une spirale descendante et défaitiste. Pas uniquement pour nous-même, mais également pour notre entourage et notre équipe. Cette posture négative a de grandes chances d'entraver la continuité du projet. À nouveau, entraînant des pertes à plusieurs niveaux et des répercussions qui peuvent nous dépasser.

(1) Faire une expérience personnelle, sur le terrain, dans le cadre de ses fonctions ou dans un cadre d'apprentissage, ou même de sa vie privée

(2) Marquer un temps, une pause, ressentir ce que cette expérience provoque en soi

(3) Mesurer l'impact de cette expérience, faire des liens avec votre vécu émotionnel

(4) Exprimer son ressenti, ainsi que le résultat provoqué – l'accueillir, l'accepter

(5) Conscientiser, faire des liens avec d'anciennes expériences; comprendre ce que cet apprentissage amène comme plus-value et comme compréhension

(6) Projeter sa prochaine étape d'apprentissage dans l'action

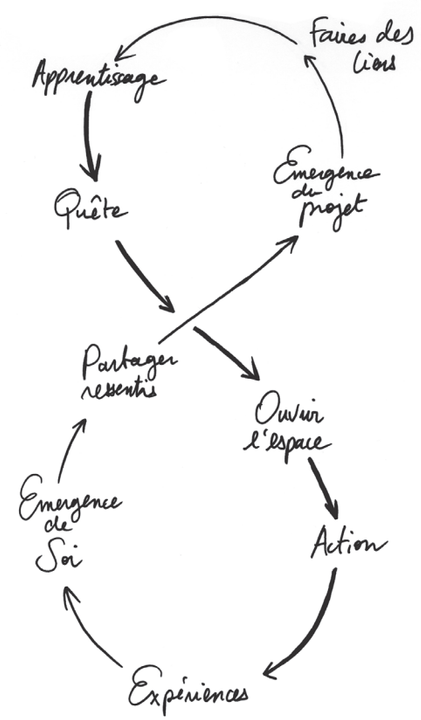
(7) Créer une nouvelle expérience

(8) Ré-itérer le cycle

De cette façon, en itérant, la puissance personnelle se développe et l'épanouissement se fait graduellement permettant de retourner dans une spirale positive et optimiste. L'apprentissage permanent est également une manière d'augmenter l'engagement de son personnel. Là où le bas blesse trop souvent, provoquant stress et confusion, c'est de ne pas prendre les temps d'arrêts nécessaires, l'incapacité de ressentir (car les émotions seraient tabous), et le refus d'accepter ses ressentis. Cela demande du QE (quotient émotionnel). Trop souvent, dans la densité du monde du travail, l'émotionnel est refoulé, le cœur de l'entreprise est étranglé. Cela empêche l'énergie de circuler, la connaissance de se transformer en business, l'apprentissage de remonter afin d'améliorer les processus. Un immense gâchis donc.

Une étude Gallup a démontré que parmi le personnel engagé, une gestion en intelligence collective permet de ramener le taux de personnes opposées à l'entreprise (en moyenne de 15%) à un niveau proche de zéro.

Schéma 15 - Le 8-émergence



Chaque projet a besoin d'un sens pour attirer les bonnes compétences. Ce sens sera issu d'un engagement et d'un parcours personnel du dirigeant. La limite entre le personnel et le professionnel diminue. À l'avenir, chacun devra prendre du temps pour lui, se réinventer, revenir dans un métier différent, en développant la maîtrise de soi. Une nouvelle forme de sagesse émerge. Pour pouvoir agir sur le monde réel, agir et créer des projets qui répondent à une demande des consommateurs, il va falloir développer cette recherche de sens et de développement de soi, le leadership personnel est un prérequis. Dès lors, nous serons capables d'aider les autres à devenir responsables d'eux. La responsabilité renvoie à l'exigence personnelle, comme prérequis pour pouvoir exiger des choses des autres. C'est un choix: le marginal de demain sera celui qui ne fera pas la démarche personnelle de développement, qui aura abandonné la volonté d'avancer, qui aura décidé de stagner, le résigné.

– Pierre Gurdjian

Apprendre avec les jeunes : 8 façons de créer de la valeur partagée avec les générations futures

La gestion des générations différentes trouve souvent sa place dans les discussions et articles que nous pouvons lire à différents endroits. Sur base de notre expérience, nous proposons différentes façons de créer de la valeur partagée avec les générations futures.

En voici quelques-unes :

- Créer des synergies systémiques entre experts, entrepreneurs, leaders et Génération Z, prenant la forme de programmes d'immersion, de créativité, d'apprentissage, d'entrepreneuriat.
- Faciliter le coaching entre les générations, en se basant sur l'égalité des personnes.
- Créer des stages d'apprentissage et des formations par alternance en écoutant réellement ce que les jeunes peuvent apporter.
- Encourager la formation internationale, les stages-découverte et de repositionnement de milieu de carrière, ainsi que les formations transversales.
- Apprendre à connaître des communautés dans d'autres pays, et ce qu'elles peuvent apporter comme apprentissage et perspectives nouvelles sur des problématiques spécifiques.
- Créer des communautés locales et internationales d'action avec des jeunes autour des fonctions vitales de la société, pour innover, créer et implémenter de nouveaux modèles, attirer de nouveaux entrants dans certains secteurs, partager de meilleures pratiques, créer des projets pilotes et les rendre quantifiables. Le tout avec une diversité d'acteurs de terrain.
- Créer des ateliers d'intelligence collective et citoyens autour de quêtes communes, de défis. Créer des forums de travail à thème, de découverte entre GenZ, GenY et les autres.

Et peut-être que, ce faisant, vous découvrirez ce qui pourrait tuer votre entreprise dans les cinq ans à venir, ainsi que le modèle qui complètera l'ancien. Car un succès passé n'est pas une garantie pour un succès futur. C'est plutôt le contraire : les orgueils de succès passés endorment, alors que le manque de ressources stimule la créativité et l'esprit d'entreprise. Et surtout, nous n'écrirons l'histoire qu'ensemble, avec les générations futures.

“ Profitez de l’automne et de l’hiver, car ils fournissent la force vive pour le printemps et l’été. Et surtout, c’est alors que votre sève nourrit vos racines. ”

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **La culture d’entreprise doit encourager l’apprentissage continu et permanent**
- **Il y a 8 étapes dans l’apprentissage par expérience**
- **Une posture négative va miner l’entrain et entraîner une spirale négative**
- **Une posture positive va dynamiser l’ensemble de l’entreprise**

NOTES

“JE VIENS AVEC TOUTE MA LUMIÈRE, NI PLUS, NI MOINS. PLUS SERAIT DE L’EGO, MOINS SERAIT ME SOUS-ESTIMER.”

13

EXCELLENCE ET LEADERSHIP D'OPINION

Un leader doit apprendre à se connaître, comprendre sa psychologie de succès personnelle, et ce pourquoi il est fait, sur quels talents il peut s'appuyer. Sa personnalité et comment il s'inscrit dans une organisation humaine. C'est alors qu'il devient enrichissant pour lui-même et pour les autres.

– Olivier Tran

Le « hard selling », la vente à l'arrachée, ne fonctionnera plus dans le nouveau paradigme. En caricature synthétique, le processus classique est le suivant :

- Appel téléphonique ou visite « à froid » pour prospecter
- Provoquer un rendez-vous de présentation pour proposer son offre
- Arracher la commande en faisant peur au prospect, voire en l'asservissant, le rendant dépendant de notre produit-service

Il faut développer des façons totalement nouvelles de créer du chiffre d'affaires, ce qui provoquera une dynamique de développement, amenant un cercle vertueux multipliant le résultat. Une combinaison « pull » et « push » sera des plus efficaces.

Quatre étapes composent la vente dans le nouveau paradigme :

1. Identifier et manifester son excellence, sa maîtrise, son leadership d'opinion
2. Offrir du contenu pertinent pour asseoir sa crédibilité
3. Créer et engager des communautés pour vous créer un public « captif »
4. Proposer un modèle d'affaires progressif pour progressivement connaître le client

1. Identifier et manifester son excellence, sa maîtrise, son leadership d'opinion

Le marché ne se contente plus d'un produit-service médiocre. Pour subsister, il faut exceller. C'est le seul moyen de rester en place et ne pas perdre ses parts de marché face à un concurrent. Pour ce faire, la première étape consiste à identifier l'excellence de son entreprise. Pourquoi est-ce qu'elle est meilleure que les autres, et en quoi est-elle meilleure que les autres ?
A toutes fins utiles, s'informer de ce qui se passe dans son secteur et en périphérie de celui-ci fournira énormément d'informations pour affiner son excellence et se différencier de la concurrence. Cette excellence sera la base pour construire son leadership d'opinion. Le leadership d'opinion démontre la maîtrise de son sujet. Celui-ci peut être son cœur de métier ou juste en périphérie et fournira une proposition de valeur unique à l'écosystème. Il se créera de lui-même et permettra d'avoir une proposition de valeur inattaquable face aux nombreux détracteurs ou concurrents qui se feront un plaisir d'essayer de la démonter.

2. Offrir du contenu pertinent pour asseoir sa crédibilité

Une fois l'excellence identifiée, il faut la communiquer. Il y a la méthode brute consistant à le dire par une communication « above the line », chère et peu crédible, et la méthode plus douce, qui va la démontrer. La seconde est nettement plus puissante et moins fatigante pour qui sait la maîtriser. Offrez du savoir, du contenu, de la pédagogie, de l'information pertinente et gratuite. Cela peut se faire en ligne, lors de séances en « live » face à des participants intéressés (conférences, formations) ou encore sur les lieux de vente, de la façon la plus originale et sérieuse possible. La perception de votre expertise sur le terrain sera ancrée parmi les sujets et vous fera sortir du lot par rapport à vos concurrents qui n'auront pas investi dans ce don de savoir. Mieux encore, elle vous différenciera des autres, car cette démarche fera rayonner votre entreprise avec sérieux, et éveillera la curiosité.

3. Créer et engager des communautés

Les communautés jouent un rôle essentiel dans la propagation de votre message, et un effet de levier considérable permettant de l'amplifier à moindre effort. De nombreuses communautés peuvent être créés autour de votre entreprise : communautés d'experts, de consommateurs, de parties prenantes, de fans. Attirez-les avec leurs adresses emails, leurs contacts, afin de pouvoir les mobiliser autour d'actions futures. Vous créerez ainsi une base de données de prospects avec un premier intérêt pour votre excellence facilitant l'étape suivante.

4. Proposer un modèle d'affaires progressif

C'est là que vos « vendeurs » entrent en jeu. Le contact personnel avec vos chargés d'affaires est capital pour conclure, que ce soit en face à face, en ligne ou même par téléphone. Son job est de capter le vrai besoin de son interlocuteur et d'y répondre. Quand le client arrivera vers vous, il sera dans sa dernière phase de décision. Il aura déjà surfé, comparé, ressenti. Il vous suffira d'être vous-même, dans votre cohérence, et de conclure l'affaire. Tâchez de réunir vos relations client en ligne et en réel. Le client est le même et la distance diminue de jour en jour. Combinez et équilibrez la relation autour de la même cohérence. Rassemblez toutes les informations possibles afin de le servir de façon personnalisée. Progressivement, le prospect deviendra un client, naturellement, vous permettant d'augmenter votre chiffre d'affaires et de réorienter certaines ressources vers d'autres tâches créatrices de plus de valeurs ajoutées, pour vous, pour votre entreprise et pour votre écosystème.

Ces étapes s'appliquent certainement à la vente d'un produit ou d'un service, mais également à la vente d'un projet en interne. En suivant le même processus et préparant soigneusement sa présentation, vous obtiendrez le buy-in des décideurs-clé pour faire progresser le projet que vous développez depuis les premiers chapitres de ce livre.

Le commercial, le vendeur doit faire un minimum de développement personnel afin de pouvoir fonctionner dans son authenticité et dans sa puissance. Car le facteur humain est clé. L'interlocuteur le sent. Ensuite, le vendeur doit sentir quel est le sens de son job et pourquoi il aime vendre ce produit-service. Ce que cela signifie pour lui. Pour partager des choses avec vos futurs clients, entrez dans les mondes de chacun. Les êtres humains pourront se reconnaître, se connecter. Pour cela, il faut un équilibre interne.

– Olivier Tran

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- Le « hard selling » ne fonctionne plus dans le nouveau paradigme
- Il y a quatre étapes dans la vente « nouvelle économie »
- L'excellence forme la base de la proposition de valeur et détermine l'opinion leadership. Il faut l'identifier
- Continuellement proposer du contenu pertinent basé sur son excellence va démontrer l'opinion leadership
- Il faut intégrer, ou créer, des communautés autour de son excellence
- Le modèle d'affaires autour de son excellence et proposition de valeur sera progressif
- Dans ce schéma, le prospect deviendra client par lui-même permettant de rediriger certaines ressources vers des activitiés créatrices de plus de valeurs

NOTES

“ PERTURBER SES HABITUDES EST SALUTAIRE. ”

14

VENDRE LA CRÉATION DE VALEUR

Nous avons en chacun de nous un potentiel illimité. Développons-le, et utilisons-le au lieu de devoir dépendre d'autres personnes. Et ensuite, créons le monde comme nous avons envie de le voir pour nos générations futures.

– Muhammad Yunus

La vente de demain évolue. Elle ne se contente plus de force brute. Elle demande plus de subtilités, basée sur les étapes décrites au chapitre précédent. La relation commerciale et les arguments de vente aussi doivent évoluer. Nous ne vendons plus une finalité uniquement, mais de la valeur. Vendre la création de valeur est tout à fait unique. Et malgré ce que certains disent - «nous le faisons déjà» - il y a encore du travail.

La création de valeur, à plusieurs niveaux, est à considérer comme un pré-requis avant l'approche de tout prospect. Cette posture permet également de faire bouger plus facilement ses parties prenantes. La valeur doit se construire à plusieurs étages, 7, ceux-ci étant décrit précédemment. Cela permettra de créer de nouvelles boucles de valeur qui vous rendront uniques sur le marché. Des dimensions émotionnelles, de connaissance, de vision, viendront se greffer sur le business, et le solidifieront.

Bien se préparer

- Le vendeur doit faire un travail de développement personnel de base pour être capable de montrer son authenticité, ses qualités uniques
- Il doit s'informer sur l'univers de l'interlocuteur
- Il doit évidemment bien connaître son secteur, les tendances qu'il subit
- Il doit aussi savoir qui est son interlocuteur, ce qu'il recherche, et les liens personnels qu'il a avec son propre écosystème, quels sont ses besoin et ses ressources

Ouvrir un espace de rencontre fertile

Mettez en place une vraie qualité de rencontre : l'humour, la personne, la dimension personnelle, le regard. Tout cela sans être intrusif, mais en s'intéressant réellement à la personne, à son univers, à ce qui vibre ou non. Quelle est l'humanité profonde qu'elle m'invite à découvrir ? Quelle profondeur humaine pouvez-vous amener, de réel, de joyeux, de positif et de constructif ? C'est l'aspect « féminin », créer un terrain protégé de croissance, de rencontre, à la façon de l'utérus.

Construire une vision commune noble

Une fois cet espace de qualité ouvert, cherchez ce qui fait sens pour votre interlocuteur, à quelle noble cause vous pouvez répondre avec lui ou elle. Peu importe le thème – le nettoyage de sa maison ou la construction d'une usine. Ne vous focalisez pas directement sur la valeur financière que vous souhaitez extraire de la transaction. Mettez-vous d'accord sur cette vision, et surtout, qu'elle devienne non négociable dans la suite de la collaboration.

Détecter les espaces de création de valeur

Cherchez à détecter ses besoins de façon structurée et hiérarchisée. Les plus urgents, les plus importants en premier. Ensuite, quelles sont ses ressources. Son budget financier n'en étant qu'une parmi d'autres. Idéalement, avoir une vue sur les besoins et ressources de ses parties prenantes principales est un plus. Les besoins et ressources se trouvent sur sept niveaux (voir chapitre 4) . Cherchez avec votre interlocuteur comment répondre à ses besoins en restant en lien avec la vision que vous vous êtes fixée ensemble. Construire ensemble les solutions qui s'offrent à vous, et gérez une à une les objections avec le prospect. Les solutions peuvent, pour les meilleurs d'entre vous, être tridimensionnelles. Des projets qui vont toucher les parties prenantes de votre interlocuteur, et les vôtres. Ce seront des solutions absolument uniques qui vont totalement vous différencier de vos concurrents. Ces solutions intelligentes doivent être plus efficaces et créatrices de valeur que les solutions standard. Validez ce que l'interlocuteur a déjà essayé qui n'a pas marché, et le fait qu'il ait envie de faire des choses qui fonctionnent.

Match entre produit-service et moyens de paiement

Une fois l'équilibre trouvé entre donner et recevoir, entre besoins et ressources, mettez-vous d'accord sur les termes et conditions. S'il s'agit d'une simple affaire financée par des moyens financiers, c'est assez simple et standard : montant, acompte, délais de livraison et de paiement. Mais si d'autres parties prenantes sont concernées, ainsi que d'autres moyens d'échange, prenez tout le temps pour clarifier les tenants et aboutissants. Car il s'agira souvent de valeur immatérielle, et cela exige nettement plus de rigueur et de sérieux pour construire des alliances à long terme. Utilisez, si nécessaire, le contrat de parties prenantes et le schéma du business modèle systémique à cet effet.

Le service après-vente aussi donne une possibilité de sortir du lot, pour autant que les mêmes principes de base soient utilisés.

Prochaines étapes : questionnement pour atterrir sur un accord

- Que pouvez-vous faire ensemble, tout de suite ?
- De quels éléments a-t-il encore besoin pour pouvoir s'engager avec vous ?
- Pouvez-vous l'aider à les trouver ?
- Quelle est la prochaine étape, le prochain rendez-vous ?
- Quand peut-il goûter à l'expérience fabuleuse de votre collaboration, au plus tôt ?

C'est du collaboratif et du participatif que naissent les meilleurs projets. C'est la complémentarité des personnes qui est à l'origine de l'innovation des idées. Les jeunes amènent une nouvelle fraîcheur, un nouvel élan, et l'adhésion des aînés est capitale pour pouvoir rebondir sur leurs expériences, pour amener leur pierre à l'édifice commun. C'est en utilisant la complémentarité des générations qui cohabitent entre elles, que l'éveil du potentiel se libérera. Chacun est doué d'une intelligence propre. Et chacun doit donc pouvoir s'épanouir pour pouvoir contribuer au projet commun. On attire ce à quoi on aspire. Si chacun y met du sien, on y arrivera tous ensemble. Ou on ne s'en sortira pas.

– Shéhérazade Benzerga

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- La vente de demain sera basée sur la vente de valeur
- La préparation est une des clés de réussite
- Découvrir l'univers de son interlocuteur permettra de cibler la valeur qu'il y a moyen de créer ensemble

NOTES

“UN JOUR, L'AMOUR ENTRERA DANS LA CONSTITUTION. CE JOUR, ON AURA COMPRIS QU'IL NE FAUT PAS AVOIR PEUR DE LA DIFFÉRENCE, CAR ELLE NOUS ENRICHIT.”

15

COMMUNAUTÉS D'ACTION ET QUÊTES COMMUNES

Un citoyen pacifié est un citoyen pacifiant, et aligné sur son élan de vie propre. Il est porté par une force qu'il va inévitablement mettre au service du bien commun. Lorsque je suis dans des mécanismes de repli et d'agressivité, cela veut dire que je ne me connais pas bien et que j'ai peur de manquer. Lorsque je me connais bien et que j'ai lâché la peur de manquer, parce que j'ai la conviction que ce que je fais est juste, je serai soutenu, et je ne serai plus agressif ni égoïste, mais partageant et généreux.

– Thomas d'Ansembourg

C'est sûr, nous ne réussirons cette transition sociétale et économique qu'ensemble, et non pas tout seul. C'est un moment historique. Inspirons-nous de la nature et regroupons-nous en « clusters », en groupes autour de quêtes communes.

Il n'y a, selon Paul Hawken, jamais eu autant de groupes et de mouvements qui œuvrent en activistes pour l'environnement, la justice, l'éducation, la santé, l'agriculture durable, la diversité, l'écologie, la sécurité, la spiritualité, l'innovation, la gouvernance, la citoyenneté qu'aujourd'hui. Il y en a des centaines de milliers. C'est le plus grand mouvement de masse de toute l'histoire de l'humanité. Et maintenant, alors qu'il y a quelques années la plupart de ces groupes rêvaient encore un peu, ces communautés créent de plus en plus de valeur et de processus qui fonctionnent sur le terrain.

A vous de créer vos propres groupes, autour de l'excellence que vous amenez au monde, peu importe le secteur dans lequel vous vous trouvez. Connectez-vous à des groupes existants, amenez-leur votre maîtrise et excellence. Même si cela a l'air « loin » pour vous de contribuer, petit à petit, votre entreprise ou association s'alignera sur sa puissance de base, sa proposition de valeur unique, et spontanément l'offrira au service du bien commun.

Ces communautés sont internes à l'entreprise, mais aussi externes, et elles peuvent déborder. Elles sont informelles par définition. Elles se basent sur l'engagement et l'envie de contribuer des gens eux-mêmes. Attention aux communautés qui rendent dépendant, qui vous utilisent au service de leurs ego, d'agendas financiers troubles ou encore toutes autres mauvaises raisons. L'histoire a montré que l'humain peut être hyper-créatif pour vampiriser les autres au service de son avidité. Les communautés qui vont « contre », portant des « causes » ont également parfois des effets pervers. Il vaut parfois mieux passer à côté de l'obstacle de façon créative, que de foncer tête baissée dans ce genre de piège. Car le jugement sépare, plutôt que de réconcilier. Aller contre, se battre pour la paix, parfois peut épuiser. Développons d'abord en nous ce que nous voulons voir dans le monde.

La publicité a fonctionné sur ces principes-là depuis ses débuts. Elle crée un besoin pour pouvoir placer le produit. Transformez cela en une dynamique qui crée de la vraie valeur. Le retour sur investissement sera un multiple, surtout au niveau humain ! Détectez les besoins, amenez de la valeur, de ressources, au service du bien commun et du progrès.

L'idée qu'on puisse juste vivre dans son petit bien-être à soi, son confort matériel, semble se décloisonner. Ce n'est pas comme ça qu'on sera heureux, et de plus en plus de gens le réalisent. Nous ne serons heureux que dans des rapports de collaboration, de synergie, de co-création, dans le partage et la solidarité. Tout d'un coup, ces valeurs qui étaient prêchées de l'extérieur, dans une sorte de morale, avec l'obligation d'y adhérer, les gens réalisent qu'elles sont à vivre de l'intérieur. Ce sont les ingrédients du bien-être ensemble. De plus en plus de gens cherchent à entrer dans une création de bien commun qui leur offre du sens.

– Thomas d'Ansembourg

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- Pour réussir, il faut être plusieurs
- Une communauté ne peut pas rendre dépendant
- Quelle communauté intégrer sera déterminé sur base de l'excellence que l'on peut y apporter, et de l'intention commune

NOTES

“LES GRANDS EGO DISCUTENT LEURS PEURS ET LEURS ATTENTES. LES GRANDES MAINS DISCUTENT DES ÉVÉNEMENTS. LES GRANDS CŒURS DISCUTENT DES GENS ET LES GRANDS ESPRITS, DES IDÉES.”

16

LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Les alliances stratégiques formeront le cœur des liens de votre écosystème. Grâce à elles, vous allez pouvoir mettre en place des boucles de création de valeur durable. Les boucles de valeur non linéaires ou immatérielles sont nettement plus compliquées à sceller. Mais elles peuvent signifier l'avenir de votre entreprise et même le renouvellement de votre métier. D'où l'importance de nommer les choses et de vous mettre d'accord sur un maximum de paramètres avec les parties prenantes concernées. Même si le principal est de rester sur la quête commune, sur l'objectif noble à atteindre.

Les alliances stratégiques doivent aussi être suffisamment flexibles et agiles pour s'adapter aux changements inhérents à tous projets. Les alliances stratégiques permettent d'atteindre des objectifs ambitieux en diminuant les coûts grâce à une mutualisation des ressources. Ces alliances augmentent la force de frappe d'une entreprise, lui permettant d'atteindre des objectifs qu'elle ne pourrait, ou aurait du mal, à atteindre seule.

Le partenaire de l'alliance doit être choisi avec soin. Sa vision et ses valeurs doivent correspondre aux vôtres, sans quoi, l'alliance aura vite fait de mal tourné. C'est une question d'énergie, d'attraction. Avant de sceller une alliance, nous conseillons de discuter avec plusieurs partenaires potentiels afin d'en savoir plus sur les motivations et les attentes de ces derniers. Cela permettra de faire la sélection du partenaire complétant le mieux vos compétences pour atteindre vos objectifs.

Pour faciliter la collaboration et s'assurer que celle-ci soit la plus saine possible, il est intéressant de conclure une convention entre parties prenantes.

Cette convention devrait au moins contenir :

1. Le nom des parties
2. L'objet et l'objectif de l'alliance ainsi que les résultats attendus
3. L'historique de l'accord et les éléments d'environnement et de contexte
4. Les rôles de chacun (peut être un contrat à trois ou plus) et leurs excellences respectives
5. Les facteurs clé de succès, matériels, humains et immatériels
6. Les valeurs fondatrices non négociables du projet et sa façon de contribuer au progrès
7. Les ressources échangées (connaissances, bâtiments, réseaux, communication, argent, équipes, etc.)
8. La méthode de monitoring, de contrôle, de mesure de succès
9. Le schéma explicatif systémique
10. La gestion et la répartition du risque
11. Les conditions de rupture
12. La date et les signatures

Faites-le en partant de l'idée que c'est pour clarifier les choses, et non pas pour faire la fortune des avocats. Il ne faut pas non plus hésiter à coopérer avec des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Bien définie, cette alliance est bénéfique pour les deux parties, à condition de contribuer à une vision commune et pas dans le but de détruire l'une des deux parties. La création, si nécessaire, d'une joint-venture permettra de s'assurer des bénéfices communs, le résultat étant partagé entre les actionnaires, de même que les pertes potentielles.

Il y a une mutation de l'entreprise de son écueil historique : celle-ci a été créée pour diminuer les coûts de transactions entre agents économiques. Son rôle d'ordonnancement des relations contractuelles entre agents a affirmé la cohésion tout en diminuant l'ouverture au monde. Les États-Unis sont précurseurs dans ce domaine car ils ont une autre vision de l'entreprise. Pour eux, elle doit être ouverte et centrée autour de la réalisation d'un projet commun, chaque membre du réseau amenant des compétences nécessaires à la réalisation de cet objectif. Une fois cela fait, la communauté se désagrège pour se reformer pour un nouveau projet. Il y a une transportabilité de l'entreprise dans différents domaines. Les parties prenantes ont chacune un rôle très évolutif. Les centres de gravité changent. Les entreprises deviennent beaucoup plus ouvertes et virtuelles. Un bon exemple est Facebook. La valorisation de la société est basée sur la gratuité des contributions. Sa rentabilité est constituée par ce que le réseau peut apporter à l'individu. Amazon est également un bon exemple de l'entreprise de demain. Leurs ouvertures au monde leur ont permis d'avoir une relation individualisée avec leurs clients. Elles arrivent à circonscrire le profil et les comportements de l'individu. Le cœur reste mais ces entreprises attireront d'autres compétences qui viendront se greffer sur ce cœur d'activité. Il y a une érosion capitalistique.

– Bruno Colmant

Les entreprises qui réussissent le mieux ont déjà des éléments de cette nouvelle économie systémique. Amener les entreprises-partenaires au cœur de nos affaires. C'est dans les gènes des entreprises belges : multilingues, multiculturelles, débrouillardes, adaptables et capables de compromis, et énormément de talent reconnu au niveau mondial. C'est l'adaptabilité qui permettra la survie.

– Luc Bertrand

UNE NOUVELLE FONCTION : L'EXTRAPRENEUR

Les attitudes et conditionnements actuels sont souvent un frein pour la mise en place de nouvelles démarches ou projets entrepreneuriaux. Pour contourner ce problème, l'extrapreneur est une solution. A mi-chemin entre l'entrepreneur et l'intrapreneur, il a la possibilité de faire appel aux connaissances interne, tout en ayant la liberté d'accéder à certaines ressources externes. N'étant pas au cœur de l'entreprise, la facilité de démarrer le modèle à la périphérie de celui-ci en sera facilité. Il joue également le lien et le facilitateur entre les parties prenantes, s'assurant du respect des attentes de chacune.

Ce profil d'extrapreneur peut répondre aux défis suivants :

- L'emploi de jeunes à la recherche de sens
- La succession dans les entreprises familiales
- Innovation de business-modèle
- Outplacement de managers pré-séniors "recyclés"
- Création de nouvelles alliances improbables

L'extrapreneur doit posséder les compétences suivantes :

- Une compétence double. Pour plus de détails, nous renvoyons au chapitre 3
- Un sens de la responsabilité développé, pouvant supporter un projet de l'initiation de celui-ci à sa livraison
- Un quotient émotionnel équilibré
- D'excellentes compétences écrites et verbales
- Pouvoir faire preuve d'empathie, de compréhension et d'intelligence politique
- Pouvoir penser de manière multi-dimensionnelle, en écosystème
- Avoir un esprit d'équipe développé et un sens du leadership pour amener toutes les parties prenantes à travailler dans la même direction
- Une ouverture d'esprit large et de la curiosité pour le monde qui l'entoure
- Faire preuve d'intégrité, et surtout d'humilité
- Ne pas avoir peur de prendre des positions opposées à celles de la majorité si c'est pour le bien du projet
- Que le projet soit porteur de sens et d'avenir pour lui-même

Avec les intentions de base suivantes :

- Volonté de contribuer au bien commun et créer de la valeur pour la communauté
- Désir de créer un impact pour un changement durable
- Amener l'entreprise porteuse du projet dans l'économie de demain

Les façons de le rémunérer peuvent être une combinaison de :

- Rémunération fixe
- Commissionnement
- Participation aux bénéfices
- Parts d'actionnaire ou stock options

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **L'alliance stratégique forme le cœur des liens de l'écosystème**
- **La quête commune sera le ciment de l'alliance**
- **La vision et les valeurs du partenaire doivent être partagées par les membres de l'alliance**
- **Attention à avoir une alliance flexible et agile, prête à évoluer en fonction des circonstances**
- **Une convention entre parties prenantes facilitera la collaboration**

NOTES

“IMAGINER - AIMER - AGIR... C'EST LA SÉQUENCE LOGIQUE DE TOUTE CRÉATION.”

17

SHOW TIME : EXCELLER AVEC DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES

Nous sommes entrés dans un nouveau monde, qui va exiger du dirigeant de se repositionner complètement : sa façon d'aborder le monde économique, son territoire, son rapport à son produit-service. Il est inutile aujourd'hui de continuer encore longtemps à dépenser du temps, de l'énergie et de l'argent sur cette pente savonneuse qui est l'ancien monde économique. Des états et de grandes organisations investissent énormément pour se maintenir dans cet ancien modèle. Il est par contre clair qu'il est illusoire, une vraie folie, de croire qu'on aura d'autres résultats avec les mêmes méthodes. Il faut mettre des transitions en route : un passage d'un état à un autre, et non pas aménager un état existant ou approcher de ses limites. Dans l'entreprise et ses écosystèmes, cela se traduit par un changement de modèle économique allant de pair avec un changement de posture du dirigeant : agilité, audace, non-hiérarchique, collaboratif et facilitateur, responsabilisant. Cela amènera à plus de performance et surtout, une survie à terme.

– Franck Sprecher

La production est devenue une commodité. Aujourd'hui la production peut dans la plupart des cas être faite n'importe où, sans savoir-faire très complexe. La valeur est désormais en amont dans la R&D et le design, et en aval dans la mise sur le marché. Nous devons repenser où nous voulons nous positionner dans la chaîne de valeur.
Ensuite, l'ensemble des barrières à l'entrée – usines, licences et brevets – s'est fortement réduit : aujourd'hui, on crée une entreprise beaucoup plus facilement. Elle doit être souple, agile. Car demain quelqu'un d'autre peut nous faire de la concurrence à partir de son garage, sans qu'on le voit venir. Le monde est plat. On doit se choisir des créneaux, et développer la relation avec le client – comprendre ses besoins et adapter son produit-service face aux Chinois qui font la même chose pour moins cher. Devenons donc sociologues et anthropologues ! Co-créons les produits avec le client.

– Bruno Wattenberg

CLAP, ACTION !

Le modèle linéaire “fournisseur > entreprise > client” avec la seule intention d'amasser de l'argent pour soi, basé sur la croissance et l'endettement, est à l'agonie. Il a bien vécu. Mais il appartient désormais au passé pour la plupart des sociétés. Tant au niveau de l'individu et de l'entreprise, qu'au niveau des États. Tout le monde le sait maintenant.

Nous devons inventer de nouveaux modèles d'affaires, de gestion, de gouvernance, de création de valeur et de progrès. Il en existe déjà une bonne vingtaine. À chacun de faire son propre choix, en fonction de la spécificité du business ou de l'activité. Une nouvelle dimension doit être ajoutée. Fini la 2D, l'heure est à la 3D, voire la 7D !

Le modèle de croissance capitaliste par la dette est arrivé à ses limites naturelles, comme une forêt arrivée à maturité. L'économie de croissance est stoppée, à quelques exceptions près. Les tableaux et projections économétriques et de ressources buggent ! Que faire maintenant ? Que fait la forêt arrivée à maturité, qui s'est concentrée sur sa croissance verticale pendant si longtemps ? Les arbres regardent autour d'eux : qui sont les acteurs qui sont présents, avec qui créer des synergies et de la valeur partagée.

Chaque mois qui passe, un nouveau modèle économique est créé. La créativité, poussée par l'urgence, grandit de jour en jour. Non pas par envie, mais par nécessité. Sans ça, c'est la faillite et la mort. À chaque entreprise son style « de demain » personnel, en fonction de son ADN particulier, de ses origines, de ses équipes, de sa spécificité. Deux entreprises dans le même secteur, dans la même ville, peuvent émerger avec deux nouveaux modèles totalement différents, complémentaires. C'est aussi une façon de sortir de « l'océan rouge » de l'hyper-compétition.

Nous avons classé les 29 nouveaux modèles d'affaires émergents pour pouvoir les illustrer avec le canevas de l'économie systémique. Les définitions sont personnelles et très sommaires. Nous vous invitons à affiner vos recherches en fonction de la particularité de votre société.

L'économie n'est que la mise en équation des comportements individuels et collectifs sur les plans émotionnels et rationnels.

– Jean-Pierre de Jamblinne

Nous restons encore enfermés dans des logiques économiques du passé, alors qu'en fait nos technologies et consciences collectives nous permettent maintenant de réinventer totalement notre économie sur de nouvelles bases. Structurellement, notre système actuel n'est pas durable. Car plus on joue – comme au monopoly – plus le pouvoir et la richesse se concentrent. Même la redistribution marginale ne résout pas le problème. On arrive à une rupture majeure. On est arrivé à la fin du jeu. On est passé du "rêve américain" au "cauchemar américain". Mais le système a très bien marché pendant trente à quarante ans. Prenons d'abord conscience des limites matérielles du jeu. Mais le monde immatériel est sans limites. Une croissance qualitative est gigantesque: l'amour, le bonheur, le bien-être, le progrès humain. Inventons un nouveau jeu ! Cette aventure extraordinaire en tant qu'êtres humains commence maintenant. L'aspiration que, de tout temps, l'homme a eue d'amour, de culture, de rencontre véritable, du beau, du vrai, de sensibilité, de créativité, commence maintenant. Tout devient possible aujourd'hui. On va l'inventer tous ensemble. C'est en train de naître partout dans le monde. L'humanité est en marche. Il n'y a jamais eu autant d'intelligence et de richesse potentielle. Nous avons la carotte et le bâton. La carotte parce que la perspective est merveilleuse, le bâton parce que si on ne le fait pas, on disparaîtra.

– Michel Saloff-Coste

Pour activer l'économie systémique, il faut d'abord comprendre que tout est relié, entre les pays, les secteurs de l'économie, les acteurs sur le marché, le climat, les ressources, les gens et leur origine et leur ambitions. Tout est relié à tout. À nous de détecter quels liens portent un potentiel de création de valeur.

– Orianne Corman

L'économie dans son schéma actuel n'a aucun avenir, rien. Et c'est pire encore, même si aujourd'hui des prémisses de bonnes décision sont prises, les effets mécaniques induits dans l'économie sont telles que la résilience n'apparaîtra que dans 20-25 ans. Nous allons donc vivre des moments très musclés. Le système est caduc. Ça va être un grand choc pour beaucoup de gens qui vont tout perdre.

– Jean-Pierre de Jamblinne

A. Économies de marché

- Économies coopératives : les actionnaires sont des coopérateurs, parfois même les clients
- Quantum economy : basée sur la création de monnaie par les banques
- Asset-based economy : basée sur la valorisation des actifs
- Long Tail economy : valorise la possibilité de livrer une très grande diversité de produits
- Transition economy : passage entre une économie centralisée en une économie de marché

Plus anciens, et encore ancrés dans l'économie de croissance, ces modèles peuvent encore fonctionner s'ils sont adaptés aux nouveaux besoins des écosystèmes humains et matériels environnants. Idéalement, consolider les anciens modèles et les combiner avec de nouveaux modèles complémentaires.

B. Le développement durable

- L'économie circulaire : basée sur les boucles de création de valeur
- L'économie verte : industries du développement durable et écologique
- L'économie bleue et biomimétisme : modèles à cash flows multiples inspirés des principes de la nature

Il s'agit ici de faire commerce de la durabilité, le « green business ». Entre autres d'utiliser les déchets des uns pour en faire une ressource pour les autres. S'inspirer de la nature pour ce faire est idéal. De nouveaux produits-services qui compensent l'impact sur la terre, voire transforment un problème environnemental en valeur, font partie de cette catégorie. Créer des flux de création de valeur multiples est salutaire car ils offrent une nouvelle résilience, une nouvelle solidité financière.

Attention aux fausses solutions. Trop d'erreurs ont été faites en se lançant trop vite dans des technologies ou solutions non abouties car elles provoquent des problèmes collatéraux dans leur environnement proche ou lointain, en amont (production) ou en aval (déchets). Le bilan total en devenant négatif. Pour cela il faut calculer les effets positifs et négatifs de l'ensemble de la boucle. Le subside public est non durable également. Il provoque un appel à des moyens financiers qui se tariront tôt ou tard. Continuons la recherche pour amener de vraies solutions durables de A à Z.

C. Économies de la connaissance

- Knowledge economy : économie basée sur et portée par la valorisation des connaissances
- Swarm economy : une économie flexible et souple, où chacun aura plusieurs projets et jobs
- Attention economy : basé sur la gestion du temps d'attention des consommateurs
- Capitalisme 4.0 : organisation de l'économie autour de la culture et du patrimoine commun

Depuis les années '60, l'économie se dématérialise. Elle s'oriente vers la valorisation de l'information. Des empires ont été construits sur cette nouvelle source de revenus. Mais à l'heure de l'internet, tout est disponible chez soi et des modèles de valorisation durable de la connaissance tardent. La connaissance est par définition immatérielle et volatile, évolutive aussi. Tant qu'il n'y a pas un ancrage matériel, la transformation en business est difficile. Idéalement, il faut la combiner avec un autre modèle d'affaires, et avec une dimension plus émotionnelle, créant un modèle qui fidélise. De cette façon, l'entreprise peut sortir du

lot durablement. Il est finalement plus efficace économiquement d'offrir son savoir, de monnayer l'expertise ou de l'ancrer dans un produit-service pragmatique.

De nombreux exemples existent, comme Wikipedia, Google, ou à plus petite échelle, Open ERP. Mais probablement face à 100 fois plus de contre-exemples ratés. Car oui, monnayer la connaissance demande une inventivité bien ancrée dans le réel.

D. Économies sociales

- Économie de la collaboration : basée sur le principe collaboratif entre personnes et groupes
- Économie éthique : basée sur l'équitable, le respect, la gouvernance responsable
- Économie positive : basée sur une prise en compte des enjeux à long terme
- Économie de la valeur partagée : créatrice de valeur à plusieurs niveaux où chacun gagne
- Économie pourpre : basée sur la richesse de la diversité
- Économie sociale : ajoutant de la valeur aux enjeux sociaux, incluant les moins favorisés
- Économie sociétale : basée sur un comportement responsable des entreprises, la RSE
- Sharia economy et doctrine économique islamique : basée sur le fair-play, l'absence d'intérêts, le partage du risque et du profit

L'humain, et en particulier le moins favorisé, prend ici une place importante. Il ne suffit plus de mutualiser la charge des personnes non actives, non productives. À terme, nous n'en aurons plus les moyens financiers. Au contraire, ces modèles cherchent à créer de la valeur avec eux de façon durable. Ces modèles basés sur les valeurs humaines, les talents, la diversité, la contribution au bien commun, bien au-delà de la RSE, mais dans l'ADN-même de l'activité, demandent à être professionnalisés pour qu'ils puissent devenir semi-autonomes, voire totalement autonomes. Ce n'est qu'en créant des modèles qui offrent de la valeur multiple à de nombreuses parties prenantes que ce sera possible. Trop d'associations et d'ASBL sont en perfusion financière permanente. Elles ne veulent pas encore assez s'associer avec d'autres, alors qu'elles créent une valeur inestimable pour la communauté et que les synergies pourraient être énormes. Cela exige une ouverture nouvelle de la part de leurs dirigeants aux autres associations et entreprises, afin de partager les ressources intelligemment en créant de nouvelles valeurs partagées et le flux de valeur émotionnelle, de connaissances et de contribution au bien commun. Le modèle d'économie systémique doit permettre d'activer des ressources autour de leurs raisons d'être respectives.

Les HUB par exemple, espaces de coworking, au lieu de louer des espaces et de payer tous les frais, et de ne vivre que de cotisations, trouvons des espaces disponibles auprès de grandes entreprises partenaires. Ces entreprises y trouvent leur compte en ayant sous leur toit une ruche de créateurs d'entreprises inspirante pour leurs activités. Cela rend le modèle plus durable financièrement en activant une ressource matérielle « bâtiment » en échange de « créativité et entrepreneuriat », sur le « bilan connaissance ».

E. Économies de partage

- Sharing economy : basée sur le partage de ressources
- Gift economy – économie du don : basée sur le don de ressources
- Consommation collaborative : basée sur la mutualisation d'achats responsables
- Bénévolat : offre des services et des prestations sans rémunération

Le point de départ est le partage des ressources. Non pas accumuler, garder pour soi, mais partager, faire circuler. C'est basé sur les simples constatations que le bonheur de donner est plus fort que celui d'accumuler et qu'il est économiquement beaucoup plus raisonnable de partager que de dupliquer les ressources. Cela demande une nouvelle ouverture aux autres. Surpasser ses peurs de manquer et le sentiment grisant de la possession exclusive. Très souvent, nous constatons un bonheur grandissant des participants à ce genre de communautés. Des sociétés entières ont – notamment au 19e siècle aux USA ou à la fin du 20e en Turquie – été submergées par des dons massifs pour les universités, les hôpitaux ou les musées. C'était porté également par une course à l'ego d'un genre nouveau.

Non seulement ce type d'économie est créatrice d'emploi, est très bénéfique pour l'environnement car plus efficace au niveau de l'utilisation de ressources, mais surtout très créatrice de lien social, salutaire dans un monde où solitude et détresse sont omniprésentes.

L'économie se base sur la rareté et construit sa raison d'être sur monnayer un produit-service rare. Ça c'est l'ancien paradigme. Cela a produit de très grands bénéfices, mais nous sommes arrivés aux limites de ce modèle, car il est basé sur la rareté et les ressources limitées. Le nouveau est basé sur le talent et la force, les capacités et les compétences. C'est une façon très humaine et encourageante de voir l'avenir. Car développer ses talents implique de considérer sa famille, ses amis et collègues, son environnement, sa région. C'est donner et recevoir. C'est très optimiste et positif. Ce n'est pas uniquement préserver la nature, mais aussi construire un avenir où on a réellement envie de vivre, plus humain.

– Manfred Hellrigl

Il y a deux conditions au changement fondamental, basé sur l'offre et la demande, qui pourront faire une énorme différence : les consommateurs qui demandent un autre type de produits/services durables et le flux de capital d'investissement vers des entreprises avec une vue à long terme créant des valeurs sociétales et durables. Les business ne sont pas neutres ici. Ils doivent communiquer avec leurs consommateurs, et démontrer comment et pourquoi les nouvelles options créent de la valeur durable à long terme. Ils doivent défendre et dupliquer ce qui marche. De nombreux investisseurs privés se rendent compte que "l'impact investing" fonctionne mieux. Les consommateurs aussi réalisent qu'ils ne doivent pas posséder des choses qu'ils n'utilisent pas beaucoup, allant d'une auto à une foreuse. Des nouveaux business-modèles offriront aux consommateurs l'accès aux choses qu'ils ont aujourd'hui, mais de façon nettement plus rationnelle et économique, et nécessitant nettement moins de ressources.

– Aron Cramer

Le monde économique d'aujourd'hui est construit sur des principes qui ont soixante ans. Il faut réinventer les bonnes pratiques des entreprises. Il faut apprendre à évaluer l'immatériel. Le matériel devient trop souvent un passif. La planète est limitée. Il faut ouvrir un espace pour entreprendre sans démolir notre biotope. Les grosses entreprises ne sont plus porteuses de projet. les structures tournent sur elles-mêmes. Elles luttent pour leur propre survie en oubliant leur raison d'être. Ce que tu proposes est au croisement de tout cela et sont les principes fondateurs de la nouvelle économie.

– Luc de Brabandere

“ La croissance future sera collaborative et immatérielle. ”

F. Économies grises

- Économie complémentaire avec ses monnaies complémentaires : fonctionnant avec des monnaies parallèles aux monnaies officielles
- Économie informelle : ne se soumettant pas aux lois et règles fiscales en vigueur, mais tolérée
- Troc : basé sur l'échange de biens et de services

Depuis toujours, ces flux de valeurs ont existé. Ils créent une résilience complémentaire aux systèmes sociaux et économiques. Parfois illégaux, parfois en zone grise, amenons ces modèles au grand jour et imaginons des façons de les démultiplier pour répondre aux besoins des gens, au service des fonctions vitales de la société et du progrès humain. Il est utopique et totalement naïf de continuer à croire qu'une monnaie unique peut servir des objectifs multiples. La créativité humaine est immense et doit pouvoir être portée par des monnaies multiples. Les monnaies uniques sont très vulnérables car basées sur une dette devenue incommensurable, impayable, ainsi que sur une rapidité spéculative. Elles risquent de perdre de leur pouvoir ainsi que la confiance du public, et donc leur validité. À nous d'en imaginer d'autres. Il existe des dizaines de modèles qui fonctionnent bien. Le WIR en Suisse (20% du business B2B), le C3, le SEL ou le LETS.

G. Économies de services

- Économie de la fonctionnalité : vendant la fonction du produit-service
- Service economy : vendant un service plutôt qu'un produit

Pas vraiment nouveau non plus : au lieu de vendre le produit, vous vendez la fonction que ce produit offre. Le service qu'offre le produit tangible. La valeur ajoutée est ventilée sur des gens, sur l'organisation de cette fonctionnalité, plutôt que sur un flux matériel se terminant inexorablement dans la nature.
Exemples : De la location au lieu de l'achat; de la lumière-heure au lieu de la lampe; de la mobilité de A à B au lieu d'une voiture; de l'action chimique au lieu de bidons de produit.
Pour valoriser un service, il faut bien sûr amener de la valeur et, si possible, de la valeur multiple.

Exemple, la mobilité. Aller d'un point A à un point B. Un taxi peut suffire. Mais dans le nouveau paradigme, nous proposons un co-voiturage électrique, de voitures partagées, allant chaque jour de tel village à telle zone industrielle, en compagnie de personnes qui peuvent nous apprendre quelque chose. Valeur créée positive sur : mobilité + énergie + lien social + éducation + entreprendre.

La nouvelle économie va ressembler à la permaculture. C'est un principe de culture qui n'épuise pas, qui diminue le travail et maximise les fruits. Ce principe inclut les systèmes. Il n'exclut pas les autres systèmes comme en monoculture. Ce sera du « permabusiness » : échange, interaction, co-création, sans laisser exsangue l'autre, mais en lui apportant ce dont il a besoin. C'est une boucle vertueuse infinie. L'intention est la prospérité et le progrès humain. Tout le monde s'y retrouve.

– Orianne Corman

H. Libertariens

- Agorisme : économie libre ne se soumettant pas aux lois et règles administratives
- Counter-economy : toutes les actions humaines non violentes interdites par la loi
- Anarchie et chaos : non contrôlés, non hiérarchiques, non régulés
- Secessionnist economy : fonctionnant sans état
- Underground economy : commerce illégal de marchandises illégales
- Économie noire : commerce non déclaré
- Désobéissance civile : mise en marge de la société dite officielle

Ces méthodes plus radicales existent aussi, traversant les systèmes officiels. Reste à prouver qu'elles contribuent au bien commun. Trop souvent, c'est par réaction contraire, par jugement négatif et refus du système existant. Cela n'offre pas encore de solution alternative durable, d'autant plus que parfois, elles sont gérées par des groupements mafieux. Souvent, un égocentrisme primaire existe dans ce type de réaction « anti », par peur. La peur n'est pas bonne conseillère. Le jugement non plus. À chacun donc de trouver comment amener son talent unique au service de la communautés, plutôt que de se marginaliser.

“ L'intelligence du cœur est la source de l'intelligence tout court ”

Presque tous les nouveaux modes de fonctionnement durables humainement, économiquement et écologiquement – qui ne sont qu'un début – ont plusieurs aspects communs:

- Ils mettent à profit le talent humain au service des fonctions vitales de la société
- Ils valorisent des liens jusqu'alors invisibles, dormants, inattendus.
- Ils optimisent l'utilisation de ressources
- Ils créent de la valeur à plusieurs niveaux
- Ils contribuent au progrès humain, et in fine, au bonheur et progrès collectif

Voilà ce que nous devons rechercher. Pour chaque entreprise, organisation, ou association.

Internet permet aux start-ups de mutualiser les ressources dans des modèles de « sharing economy ». Mais il faut un esprit « co- », de collaborer, mais aussi connecté à soi-même et à une finalité forte. Ça rend du pouvoir aux gens, les drainant en dehors de grands groupes. Les gens deviennent acteurs du système, et non plus simplement des consommateurs.

– Roald Sieberath

LES ENSEIGNEMENTS DE JUGAAD

La technologie "Jugaad" a six principes très instructifs pour nous, mentionnés dans le livre "Jugaad Innovation" ou « innovation frugale ».

1) Chaque situation difficile et contraire est une opportunité

C'est la base du principe de l'alchimie, qui transforme le plomb en or, le mal en bien, le laid en beau, le passif en actif. La vraie intelligence se trouve là où il y a peu de ressources. À chacun de la trouver et la mettre au service d'un impact positif.

2) Utilisez un minimum de ressources pour augmenter la capacité

Voilà la vraie intelligence. Lancer des fortunes sur un projet ne rime à rien. Il faut donc des qualités collaboratives, co-créatives, de l'ouverture et de l'humilité. L'ego et le conditionnement sont un obstacle à cette optimisation.

3) On doit apprendre à manœuvrer dans ses façons de penser, oser sortir de la boîte et être ouvert aux nouvelles idées et pensées

C'est la capacité à activer son cerveau préfrontal créatif. Accepter la remise en question et les limites existantes. Oser rêver, imaginer, de façon candide et passionnée.

4) Être simple

Cela exige beaucoup d'intelligence et de bon sens : savoir traverser la complexité et la diversité des ressources pour arriver à une solution simple et claire.

5) Inclure la marge

Les innovations les plus importantes se passent – la plupart du temps, en marge du business existant. À la limite entre la boîte et en dehors de la boîte. La marge veut dire la rencontre entre les parties prenantes marginales, les enjeux sociaux, les visionnaires fous, les esprits simples, et voir ce que ces impulsions peuvent signifier comme plus-value au business existant.

6) Suivre son cœur

Intelligence émotionnelle, intuition en alerte, intelligence collective

"Nous ne possédons pas l'énergie ni la connaissance, mais nous pouvons la gérer avec respect."

C'est une question de survie pour notre entreprise que de se réinventer. Je mets en place une dynamique de changement quand ça va bien. C'est le meilleur moment pour mettre les choses à plat, et de réfléchir sereinement à l'avenir, ensemble, pour voir si nous sommes en phase avec ce qui va se passer dans les prochaines années. Parce que si vous voulez changer sous la contrainte, vous devez faire deux choses à la fois : inventer le prochain modèle et essayer de garder vos clients dans un modèle en récession. Les parties prenantes inclues dans cette démarche sont les clients, les fournisseurs, les collaborateurs, l'environnement, la société civile, les actionnaires.

– Jean-Michel Lehembre

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **Il y a de nombreux modèles économiques existants**
- **Le modèle doit être choisi en fonction de la situation de l'entreprise**
- **Les six principes du Jugaad donnent des principes additionnels et comparables au nouveau jeu économique**

NOTES

“QUELQUES MILLIONS DE GENS HUMBLES ET CONSCIENTS PEUVENT AMÉLIORER L’UNIVERS DE MILLIARDS D’AUTRES.”

18

PASSONS À LA CAISSE

En suivant tous les principes que nous évoquons dans chaque chapitre de ce livre, sans esquiver d'étapes, vous avez réussi à créer un nouveau modèle d'affaires qui s'annonce durable et solide.

Prêt à faire face aux aléas de l'économie, mobilisateur et créateur de valeur. Nous l'avons mentionné au début de ce livre, l'économie systémique est applicable à une entreprise dont l'objectif est le profit. Cet objectif n'est pas à négliger. Il n'est pas en contradiction avec les principes du nouveau jeu économique. Il est à envisager différemment.

Il est maintenant temps de facturer dans ce nouveau modèle. Et également, de le faire croître, de le dupliquer. Sa standardisation vous permet d'être nettement plus rapide et réactif que la concurrence, il faut en profiter. Passez à la caisse : Vous aurez des résultats directs sur votre résultat net mais également, un impact positif sur votre chiffre d'affaire grâce à la dynamique positive que vous avez insufflé au sein de votre entreprise. Nous sommes convaincus que la réussite de votre projet fera des émules.

Continuez à :

- Assurer la formation permanente de vos équipes
- Suivre la gestion journalière par intelligence collective et gouvernance participative
- Rester à l'affût des opportunités, tendances, nouveaux entrants et terrains inoccupés
- Trouver de nouveaux collaborateurs et extrapreneurs afin de capitaliser sur vos innovations de nouveaux modèles de business
- Dupliquer et exporter les modèles qui fonctionnent
- Créer des nouvelles entreprises et activités avec cette nouvelle intelligence

Pour la société en général, cela offrira une diversité presque infinie de solutions, augmentera la motivation de votre personnel et attirera les meilleurs talents qui permettront à votre entreprise d'arriver sur la première place du podium.

Illustration par les chiffres :

Dans l'ancien modèle économique, chacun travaille pour son propre intérêt. Il provoque des problèmes collatéraux environnementaux, sociaux et sociétaux. Ces problèmes sont mutualisés et pris en charge par les impôts. Ces impôts ne suffisent pas pour les solutionner de façon linéaire. De plus, la charge de la dette devient telle qu'elle fait peur aux générations futures. Cette dette devrait commencer à faire peur aux générations actuelles parce que le déni de dette existe à travers l'émigration des talents.

Dans le nouveau modèle systémique, chaque dirigeant essaie d'apporter, à travers son métier, des plus-values sociales, sociétales et environnementales, tout en sortant du lot et en devenant unique et compétitif.

Si chaque entreprise en Belgique aide à solutionner, même humblement, quatre enjeux, alors nous aurons, en Belgique, 600.000 façons différentes de solutionner les enjeux des douze fonctions vitales de la société. Plus qu'assez. Assez pour se permettre, à terme, de démutualiser partiellement certaines fonctions vitales grâce à la prévention, l'éducation, la collaboration des entreprises, la nutrition bio, l'agriculture de ville, la permaculture, la solidarité,...

L'application à grande échelle de ce type de création de valeur, d'économie systémique, va permettre à chaque entreprise de trouver sa place unique et solide, mais aussi à l'État, la collectivité, de diminuer ses coûts tout en offrant un meilleur service.

Et finalement, l'humain individuel reçoit cet espace tant désiré d'épanouissement individuel, de progrès et de bonheur.

Schéma 17 - l'économie devient systémique

À RETENIR DE CE CHAPITRE

- **Un modèle systémique qui fonctionne est un modèle dont le résultat financier est positif**
- **Les solutions offertes à l'économie en générale sont infinies**

NOTES

“MA QUÊTE N’EST PAS DE CHERCHER L’AMOUR, MAIS D’ABATTRE LES MURS QUE J’AI CONSTRUITS AUTOUR.”

CONCLUSIONS

LETTRE À NOUS-MÊME, PAR LES DEUX AUTEURS

¬ Michel :

Cher Michel,

Tu le sais, le grand enseignement de toute cette aventure, qui a démarré pour moi en 1999, est que la clé suprême pour entrer dans le monde de demain, pour entrer dans ma magie personnelle, c'est l'intelligence du cœur. Un mot pour dire : faire grandir l'amour. L'amour de moi-même, l'amour de la vie, l'amour des autres. C'est une clé sublime car elle contient le germe du bonheur. C'est – à priori – la seule chose qui compte vraiment dans notre vie sur terre. Toutes les démarches d'évolution sincères sont mues par le désir de faire grandir l'amour, et non de faire grandir la peur. La gratitude, le pardon, la passion, la rencontre véritable avec l'autre sont des facettes de l'amour. Il nous incombe de cultiver, comme un jardinier consciencieux, les graines d'amour qu'on plante dans le jardin de notre vie, en les arrosant régulièrement et généreusement. Cela permettra de traverser les écueils, les peurs et les remises en question qui nous empoisonnent l'existence. La seule arme à acquérir pour s'y préparer est l'amour, le glaive du cœur. Cela nous préparera même aux attaques venant de nouveaux entrants « smart » et aux changements brusques au sein de nos secteurs d'activités.

Très concrètement, en entreprise, c'est parfaitement valable également. Aimer ses collaborateurs – car ils vous le rendront; aimez votre produit-service – car il sera bien fait; aimez votre client – car il reviendra; aimez votre fournisseur – car il sera toujours à vos côtés; aimez-vous vous-mêmes – et vous serez heureux.

D'avoir cultivé cette curiosité permanente a été salutaire. Apprendre de chacun, tout le temps, et suivre ta flamme chaque jour. Tu as pu, humblement, contribuer à amener des groupes de gens vers leur quête, amener quelques entreprises aussi vers leur véritable raison d'être. Et comme disaient plusieurs de tes compagnons de route : ne perds jamais courage. Tu as pu amener des jeunes et moins jeunes dans ce bac à sable de ce Nouveau Jeu Économique. Pour jouer à devenir soi.

Michel, 28 mars 2024

¬ Paul :

Cher Paul,

Surprenant que les changements qui ont eu lieu pendant ces dix dernières années. Au bord du gouffre et face à la nécessité de changer, rien à voir avec la crise de 2008, il y a enfin eu une prise de conscience collective avérée de la nécessité de créer de la valeur dans un écosystème. Quand chaque être humain a compris ce qu'il avait à y gagner, il n'a pas hésité longtemps. Les générations ont travaillé ensemble pour le meilleur. La peur de perdre les acquis n'a pas résisté au tsunamis potentiel de l'annihilation pur et simple de ces acquis.

Tout n'est pas encore parfait, mais nous sommes sur la bonne voie. Le chômage n'est pas encore retombé à son seuil minimum. Par contre, au vu de la masse de nouveaux talents arrivés sur le marché, les efforts entrepris pour le diminuer sont époustouflants. Attention, tous les défis ne sont pas résolus pour autant. Avec l'accroissement de la population et le passage de nombreuses personnes dans la classe moyenne, la terre est toujours à la limite de la rupture. Pourtant, nous sentons de nombreuses évolutions dans l'agriculture et les modes de consommation. L'instantané a laissé sa place au long-terme. L'immédiateté est remplacée par un autre de mode de pensée, plus abouti, plus réfléchi.

Le modèle d'économie systémique proposé début 2014 a fait des émules ! L'économie se porte nettement mieux. En mettant le financier de côté pour se concentrer sur les autres niveaux de valeur, les effets escomptés ont été atteints. Pour les entreprises qui l'ont compris et appliqué, la motivation est à son plus haut niveau et cela se ressent dans les résultats financiers. L'engagement des employés également.
En mettant l'humain au centre, elles sont agiles, innovantes, productives et durables ! Celles ayant réussi à faire la transition dans la nouvelle économie ont pris des parts de marchés importantes dans plusieurs fonctions vitales. Ça leur a été salvateur !

Quel bonheur cela a été de jouer ce Nouveau Jeu Économique…Dans l'incertitude que nous vivons tous les jours, j'ai une certitude, je vais continuer. La partie n'est pas finie.

Paul, 28 mars 2024

“ L'ÉCONOMIE SYSTÉMIQUE, C'EST CRÉER DE LA VALEUR À TRAVERS DES LIENS INATTENDUS. ”

ANNEXES

REMERCIEMENTS

Un grand merci à tous !

À toute l'équipe UHDR UniverseCity, partenaires et prestataires, passée et présente, proche ou éloignée : James Anderson, Patrick Beauvois, Steven Beckers, Florence Beliard, Alfonso Carluccio, Olivier Chaput, Alexandra Colleye, Orianne Corman, Edouard de Mahieu, Gauthier de Pierpont, Olivier de Voghel, Simon de Voghel, Didier Daglinckx, Jean Debrosse, Sophie Dehem, Pascal Deknop, Frédéric Deleuze, Eric Delfosse, Marc Doorenbos, Philippe Drouillon, Bénédicte Duhaut, Benoît Favresse, Jérémy Fouriaux, Bernard Jehin, Pierre-Boris Kalitventzeff, Bernard Kraft, Joel Lefebvre, Frédéric Leloup, Denise Lemmers, Nicole Mabille, Emmanuel Madelin, Anne Mauhin, Jamila Moussaoui, Patrick Musimu, Wim Ottermans, Catherine Pluys, Hugues Richard, Alev Sarc, Marc Silvestri, Anne-Sophie Snyers, Walter Strahm, Pierre Thoma, Olivier Tran, Pie Tshibanda, Arnaud Vanhonacker. Être exhaustif est difficile et nous nous excusons si nous avons oublié de vous mentionner personnellement. Nous vous remercions également.

À l'équipe fine qui a œuvré sur ce livre : Shéhérazade Benzerga pour sa préface, Rémy Venturini pour la coordination, Wendy Prower pour le design et la mise en page, Sébastien Lenouvel pour ses illustrations, ces trois derniers faisant partie de l'équipe de notre partenaire systémique MK (Manythink), Paule André de Innerfrog pour les illustrations, les 52 experts, économistes et dirigeants qui ont amené le meilleur d'eux-mêmes par les interviews. (voir liste, titres et liens vers leurs vidéos sur www.setthenewgame.com)

Nos clients et partenaires depuis le début, dans des petites et grandes expériences : en Belgique, France, Pays-Bas, Luxembourg, Suisse, Turquie, Hongrie, USA, Suède, Italie, Allemagne, Portugal, Afrique du Sud, El Salvador.

À tous les participants au G40 et au G40 GenZ, qui avez, dans la discrétion la plus totale, amené humblement votre savoir et votre ressenti pour co-créer. La liste est trop longue que pour la publier. Vous vous reconnaîtrez.

À toutes les personnes qui ont pris du temps pour travailler sur la compréhension plus profonde de la nouvelle économie systémique, merci de tout coeur. Chaque pas, même humble, portera ses fruits tôt ou tard.

À chacun de vous, qui avez traversé cet ouvrage, merci, et à tout bientôt sur le terrain, et qui sait, pour démarrer un projet concret.

LES CITATIONS UTILISÉES DANS CE LIVRE

Vous tenez entre les mains un exemple de projet systémique.

Afin d'étayer notre compréhension du monde, nous avons fait appel aux connaissances de nombreux experts. Ces connaissances ont été rassemblées durant des apartés entre les experts et nous. Chaque discussion suivait la même trame. Nous commencions par demander l'avis de l'expert sur le modèle économique proposé. Nous continuions ensuite en demandant d'indiquer quels sont les freins et les leviers d'accélération afin de faciliter la transition vers l'économie systémique et terminions par demander des exemples d'entreprises utilisant déjà ce modèle. Toutes les citations utilisées dans ce livre sont extraites de ces discussions, parfois légèrement retravaillées pour obtenir un meilleur rendu à l'écrit.

Nous remercions de tout cœur toutes ces personnes qui nous ont offert leur temps précieux ainsi que leur expertise, qui nous amène vers une compréhension plus profonde de l'économie de demain et de la transition.

¬ ***Toutes ces interviews ont été filmées et sont disponibles gratuitement sur notre canal youtube « micheldekemmeter ».***

Les citations qui ne sont pas signées sont de Michel de Kemmeter.

“ Aimez sans compter, car ce qui est fait avec amour est bien fait. ”

ANNEXES

AUTEURS

Michel de Kemmeter

Ingénieur civil et commercial, il entame sa carrière comme consultant en fusions et acquisitions d'entreprises. Il crée ensuite sa propre entreprise de rénovation et d'expertise de pierre naturelle, et publie plusieurs ouvrages de référence. En parallèle, il constitue un portefeuille immobilier et écrit « Fortune de Briques ».

Passionné par le développement humain, il innove dans la gestion du temps et rédige « La valeur du Temps ». Après plusieurs autres innovations originales, il fonde le réseau UHDR UniverseCity, spécialisé en développement personnel et sociétal.

Investisseur, entrepreneur, conférencier et consultant en entreprises, administrations, universités et gouvernements, il propose des solutions originales et efficaces aux défis historiques qui se posent, à travers un réseau international de compétences et d'entreprises partenaires. Il pose les trente clés du développement durable de l'humain et de l'entreprise avec « La Planète intérieure vue du Ciel ». Il crée ensuite la « 7D-Value » et la « Resources Systemics », bases pour le modèle de la nouvelle économie systémique.

Avec un groupe d'experts, de dirigeants et de jeunes, il crée le G40, groupe de réflexion sur la nouvelle économie et société, ainsi que le « Systemic Economy Summit ».

Paul Mauhin

Licencié en sciences commerciales d'HEC-Ulg, orientation finance, Paul entame sa carrière comme auditeur au sein de la société Ernst&Young (EY). Il la poursuit ensuite au sein d'Electrabel, dans une fonction de support à la salle des marchés et au sein de la société de consultance Escent comme business analyst, majoritairement actif dans des projets auprès d'institutions financières.

Il devient ensuite économiste systémique au sein d'UHDR UniverseCity, spécialisé dans la détection de valeurs immatérielles et l'analyse des grands changements sociétaux. Il a également passé avec succès les 3 épreuves de la désignation CFA.

Il a un goût prononcé pour faire bouger les conventions et les idées pré-conçues sur l'économie et les modèles d'affaires.

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

- ACCENTURE et Iminds, Road Book of Innovation, 28 Inspiring Conversations, Luster, 2012
- BAILLARGEON N., Petit cours d'autodéfense intellectuelle, Lux Editeur, 2006
- BARRETT R., Libérer l'âme de l'entreprise, de boeck, 2003
- BAVELIER A., L'homme et ses motivations, Retz, 1998
- BEER M. et NOHRIA N., Breaking the Code of Change, Boston, Harvard Business School Press, 2000
- BLANCHARD K. et BARRETT C., Lead with luv, FT Press, 2012
- BOISSELIER P., L'investissement immatériel: gestion et comptabilisation, De Boeck, 1993
- BOONSTRA J., Dynamics of Organizational Change and Learning, John Wiley et Sons, 2004
- BORLEE J., Jacques Borlée : sa passion, son cri, sa colère, sa méthode. Comment faire évoluer le sport en Belgique ?, Editions Magnad, 2009
- BOUNFOUR A., Le management des ressources immatérielles: maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, BOUNFOUR, Ahmed, Paris, Dunod, 1998
- CHILTON PEARCE J., The biology of transcendence, Park Street Press, 2002
- CHRISSOS J. et GILLET R., Décision d'investissement, Dareios et Pearson, 2012
- CLINTON L. et WHISNANT R., Model Behavior - 20 Business Model Innovations for Sustainability, 2014
- CLOUTIER G., Le Pouvoir du Futur, Centre Evolutif Zone, 2002
- COLMANT B., Capitalisme européen : l'ombre de Jean Calvin, Bebooks Editions, 2013
- COLMANT B., De nouvelles géométries économiques, Anthemis, 2013
- COLMANT B., GILLET R. et SZAFARZ A., Efficience des marchés, Larcier, 2009
- COMMENNE V., Responsabilité sociale et environnementales : l'engagement des acteurs économiques, Editions Charles Léopold Mayer, 2006
- COOPERRIDER D., WHITNEY D. et STAVROS J., Appreciative inquiry handbook, OH: Lakeshore, 2003
- CORMAN O., Se diriger sans stress. 7 clés pratiques à l'usage des dirigeants pour un leadership durable, 2013
- CRAMER A. et KARABELL Z., Sustainable Excellence : The Future of Business in a Fast-Changing World, Rodale, 2010
- CSIKSZENTMIHALYI M., Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life, Basic books, 1998
- D'ANSEMBOURG T., Cessez d'être gentil, soyez vrai ! ,Editions de l'Homme, 2001
- D'ANSEMBOURG T., Être heureux, ce n'est pas nécessairement confortable, Editions de l'Homme, 2004
- D'ANSEMBOURG T., Qui fuis-je ? Où cours-tu ? A quoi servons-nous ? Vers l'intériorité citoyenne, Editions de l'Homme, 2008
- DE BRABANDERE L., Les mots et les choses de l'entreprise, Editions Mols, 2012
- DE BRABANDERE L., Slim zonder cijfers, Lannoo, 2013
- DE BRABANDERE L., Thinking in New Boxes, Random House, 2013
- DE BRANDT G. et GOURDET G., Immatériel nouveaux concepts, Paris, Economica, 2001
- DE CALLATAŸ E., COLMANT B. et SAMSON C., L'impôt en Belgique après la crise, de boeck et larcier, 2010
- DE KEMMETER M., Les valeurs de l'argent, Réussir ses défis avec ou sans, Avant-propos, 2011
- DE WASSEIGE O., E-Commerce, e-marketing, e-bay : 3 Leviers de croissance pour les entreprises, Edipro, 2008
- DE WOOT P., Lettre ouverte aux décideurs chrétiens en temps d'urgence, Lethielleux, 2009
- DE WOOT P., Repenser l'entreprise, Académie royale de Belgique, Bebooks Editions, 2013
- DRUCKER P., Post-capitalist society, Harper Business, 1994
- DUBUISSON B., Le naufrage des économistes, Avant-Propos, 2011
- DUPONCHEL P., Le Relais envers et contre tout, Rue de l'Echiquier, 2009
- EPINETTE G., Actifs immatériels, Levier de la croissance, Paris, Edition Baton Rouge, 2009
- EPINGARD P., L'investissement immatériel coeur d'une économie fondée sur le savoir, Paris, CNRS édition, 2002
- ERAUW J., L'arbitrage et la distribution commerciale, Bruylant, Bruxelles, 2005
- EVERAERT M., Tonifiez votre entreprise, Editions M&C.M International, 2005
- EYSKENS M., Le nationalisme ou le recul de l'Histoire,Avant-Propos, 2014
- FILLIOZAT I., L'intelligence du Cœur, Marabout, 2001
- FRADIN J. et LEFRANCOIS C., La thérapie Neurocognitive et Comportementale, deboeck, 2014
- FRADIN J., L'intelligence du stress,Eyrolles, 2008
- GERGEN K.J., Realities and relationships: soundings in social construction, Boston, Harvard University Press, 1994
- GILDING P, The Great Disruption, Bloomsbury, 2011
- GLADWELL M., The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference,Back Bay Books, 2002
- GODIN S., Permission marketing: Turning strangers into friends and friends into customers, Simon & Schuster, 1999
- GOLDFINGER C., L'utile et le futile : l'économie de l'immatériel, Paris, O. Jacob, 1994
- GOLEMAN D., Emotional Intelligence, Bantam Dell, 2005
- GOODWIN M., Economix,, Arenes Editions, 2013
- GRATTON L., The shift: The future of work is already here, Harpercollins Business, 2011
- GRIETEN S. et LAMBRECHTS L., Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering, University of Hasselt, 2007
- GRISANTI L.X. et GHYMERS C., Francisco de Miranda ; l'Europe et l'intégration latino-américaine, Versant Sud, 2001
- HALEVY M., Que vaut une idée? : introduction à l'économie de l'immatériel, Liège, Edipro, 2009
- HALLSMITH G. et LIETAER B., Creating Local Economies with Local Currencies, New Society Publishers, 2011
- HAWKEN P., LOVINS A. et HUNTER LOVINGS L., Natural Capitalism, Back Bay Books, 2000
- HOPKINS R., Manuel de Transition, Les Editions Ecosociété, 2010
- ILLICH I., Une société sans école, Editions du Seuil, 2003
- JACQUES M., La Clé de la Vie, Editions Alma, 2006
- JAWORSKI J., Synchronicity, Berrett-Koehler Publishers, 1998
- JENNINGS J., Think Big Act Small, Penguin Group, 2012
- JIUCHI T. et SHIREMAN B., What we learned in the rainforest, Berrett-Koehler Publishers, 2002
- KAHNEMAN D., Thinking, fast and slow, Farrar, Straus and Giroux, 2011
- KOTLER P., GERZEMA J. et D'ANTONIO M.,Spend shift: how the post-crisis values revolution is changing the way we buy, sell and live, Jossey Bass, 2010

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

- LALOUX F. et PARKER N., Reinventig Organizations, 2013
- LAMBRECHT J. et PIRNAY F., L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu, IEF, 2009
- LAMBRECHT J., L'équité dans l'entreprise familiale, IEF, 2011
- LASZLO E., Science and the Akashic Field: An Integral Theory of Everything, Inner Traditions International, 2004
- LASZLO E., The Chaos Point: The World at the Crossroads, Hampton Roads, 2006
- LIETAER B., Au cœur de la monnaie. Systèmes monétaires, inconscient collectif, archétypes et tabous, Editions Yves Michel, 2011
- LUYCKX M., Surgissement d'un nouveau monde: Valeurs, vision, économie, politique... tout change, Ed. L'Harmattan, 2013
- MAYSTADT P. et MINET-DERMINE F.,Comprendre de l'économie : Le marché et l'Etat à l'heure de la mondialisation, Luc Pire, 2008
- MAYSTADT P., Europe : le continent perdu, Avant-Propos, 2013
- MCDONOUGH W. et BRAUNGART M., Cradle to Cradle, North Point Press, 2002
- MCNAMEE S. et GERGEN K.J., Relational responsibility. Resources for sustainable dialogue, London, Sage, 1998
- MITCHELL E., The way of the explorer, Richter Artes Graficas, 1996
- MITRA S., Beyond the Hole in the Wall: Discover the Power of Self-Organized Learning, 2012
- MOSSOUX J. et HUBERT A., La décision : entre passion et raison, de boeck, 2006
- MOSSOUX J., Ras le bol ou paraboles,Avant-Propos, 2012
- MUSOLINO M., L'imposture économique, Textuel, 1997
- OECD, What Schools for the Future, 2011
- OSTERWALDER A. et PIGNEUR Y., Business Model Generation, Wiley, 2010
- PAGES J., Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry, Eyrolles, 2007
- PAULI G., L'économie Bleue, Caillade, 2011
- PETERS S. et MESTER P., Vaincre l'épuisement professionnel, Robert Laffont, 2007
- PHELPS E., Mass Flourishing - How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change, Princeton University Press, 2013
- PIECQ A., De la pensée systémique à la pratique de l'organisation, Paris, L'Harmattan, 2011.
- PIERRART C. et MARTORY B., La gestion de l'immatériel, les leviers de l'entreprise, P, Nathan, 1996.
- PINK D., A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future, Riverhead Books, 2006
- QUERRIEN A., L'école mutuelle, une pédagogie trop efficace ?, Les empêcheurs de penser en rond, 2005
- RIOUT D.,Manifester l'immatériel, Paris, Gallimard, 2004.
- ROBINSON K., Finding Your Element: How to Discover Your Talents and Passions and Transform Your Life, Allen Lane, 2013
- RONSMANS M. et de la RENAUDIE V., Communication et Développement Durable, Edipro, 2014
- SAHTOURIS E., EarthDance: Living Systems in Evolution, iUniverse ,2000
- SALOFF-COSTE M., Les voies de la résilience, Editions de l'Harmattan, 2012
- SALOFF-COSTE M., Prospective d'un monde en mutation, Editions de l'Harmattan, 2010
- SARTWELL M., Napoleon Hill's keys to success, Penguin Group, 1994
- SASSE C., Les 7 règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale, Anthemis, 2008
- SCHÖN D.A., The Reflective Practitioner, New York, Basic Books, 1994
- SELIGMAN M., Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being, Atria books, 2012
- SENGE P., JAWORSKI J. et SCHARMER C.O., Presence, Currency Doubleday, 2004
- SENGE P., The Necessary Revolution, Nicholas Brealey Publishing, 2010
- SHILLER R., Irrational Exuberance, Crown business, 2006
- SNICK A. et DE MUNTER A., Women in Educational Policy-making. A Qualitative and Quantitative Analysis of the Situation in the E.U., Leuven Universitaire Pers, 1999
- STIGLITZ J., Quand le capitalisme perd la tête, Fayard, 2003
- STIGLITZ J., The price of inequality, W. W. Norton & Co, 2012
- SURLEMONT B. et KEARNEY P., Pédagogie et esprit d'entreprendre, de boeck, 2009
- SVEIBY K-E. et SKUTHORPE T., Treading Lightly, Allen & Unwin, 2006
- SVEIBY K., The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets, Berrett-Koehler, 1997
- TARONDEAU J., Le management des savoirs, Paris, PUF, 1998.
- TISSEN H., De verborgen waarde van kennis, Pearson Benelux, 2001
- TOLLE E., Nouvelle Terre, Ariane, 2009
- VASSEUR P., Le complexe de Borée - Parce que le Nord Pas de Calais doit en finir avec les idées noires, La voix du Nord, 2003
- VERBIEST T., Introduction au droit de la société de l'information : Synthèse en droits belge et européen, Larcier, 2007
- VERGAUWEN P., ROBERTS H. et STOFF I. Measuring and leveraging intangible value drivers for business partnerships. A research project to maximize the value of business partnerships, Working paper, 2008
- WELCH J., Winning, Harper, 2007
- WELCK K.E., Sensemaking in organizations, Thousand Oaks, Sage, 1995
- WILLEMS I., Selfcoaching, Editions Prana, 2008
- YOUNG E. et KLOSKO J., Je réinvente ma vie, Les Editions de l'Homme, 2003

VENEZ REJOINDRE L'AVENTURE

Venez nous rendre visite sur **www.setthenewgame.com** et abonnez-vous à notre newsletter pour rester au courant de tout ce qui fait le nouveau jeu économique.

Set the New Game – the Book

Racontez-nous vos expériences, défis et succès, afin d'en faire profiter nos lecteurs dans notre prochaine édition

Set the New Game – the GPS

Invitez-nous à faire un GPS chez vous :

- Une 7D-Value chiffrée et son tableau de bord
- Une veille trans-sectorielle
- Dessinez votre écosystème et découvrir de nouveaux modèles d'affaires

Set the New Game – The Journey

La « formation » en nouvelle économie systémique.
Venez écrire l'histoire avec nous, explorer les nouveaux modèles et modes de fonctionnement, avec nos partenaires, nos jeunes et nos leaders.

Set the New Game – The Venture

Faisons ce trajet d'innovation ensemble, avec de tout nouveaux business-modèles à la clé, créateurs de progrès et de nouvelle résilience.

Set the New Game Extrapreneurs

Venez entreprendre avec nous et créer les business de demain dans un nouvel écosystème. Bénéficiez d'une formation « The Journey » et venez écrire l'histoire avec nous et nos partenaires. Entrez dans notre communauté sur www.setthenewgame.com et sur les réseaux 2.0.

“Nous devons nous permettre d'expérimenter le totalement nouveau. Cela démarre avec une décision, passe à travers une expérience et termine par un apprentissage mutuel.”

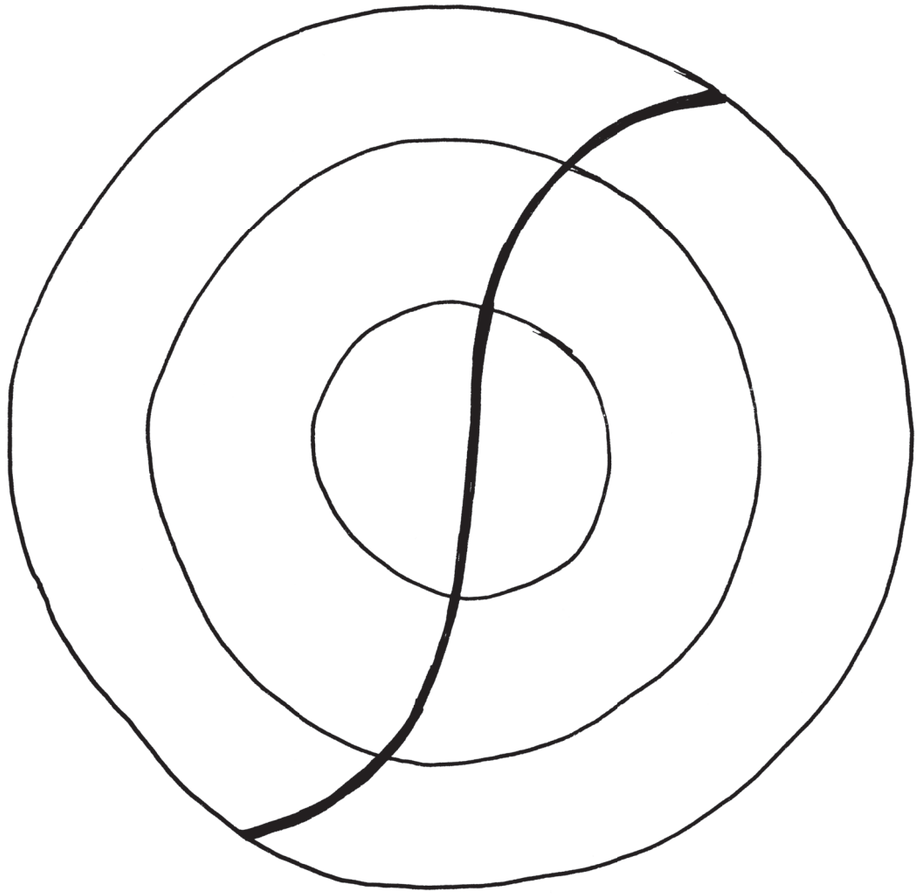
Vous ne changerez jamais les choses en vos battant contre la réalité existante. Pour changer quelque-chose, construisez un nouveau modèle qui rend l'ancien obsolète.

– Buckminster Fuller

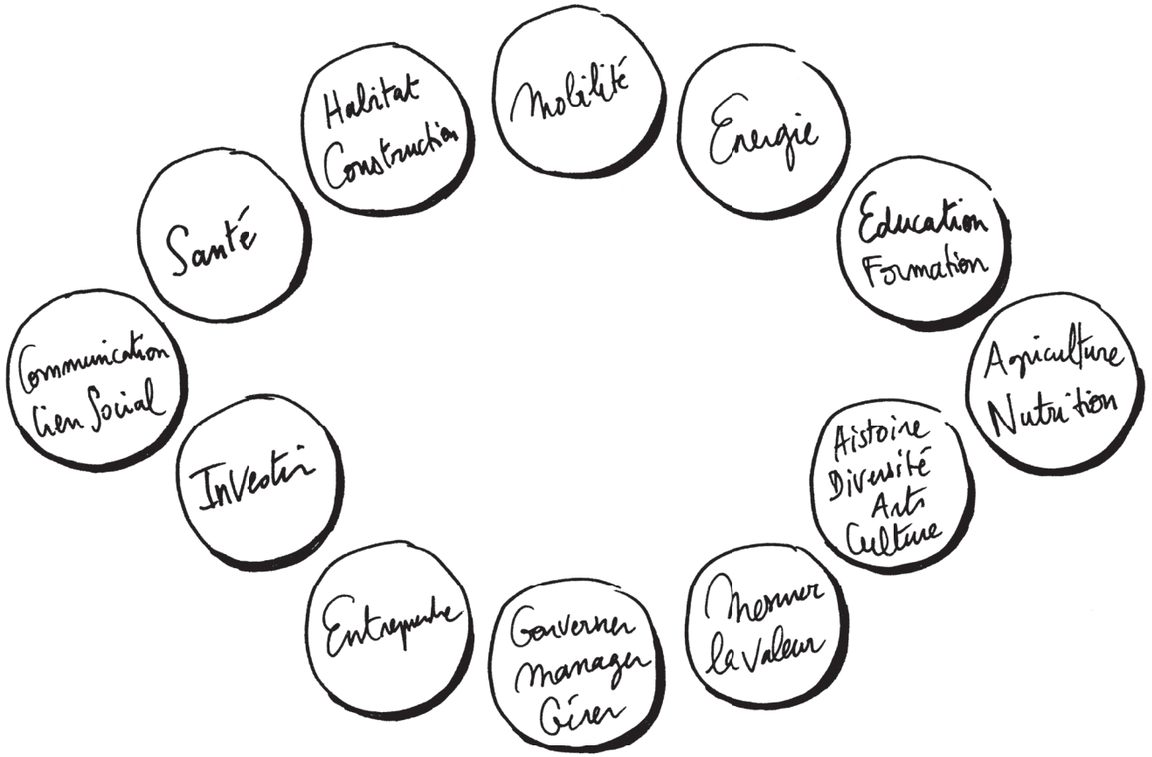
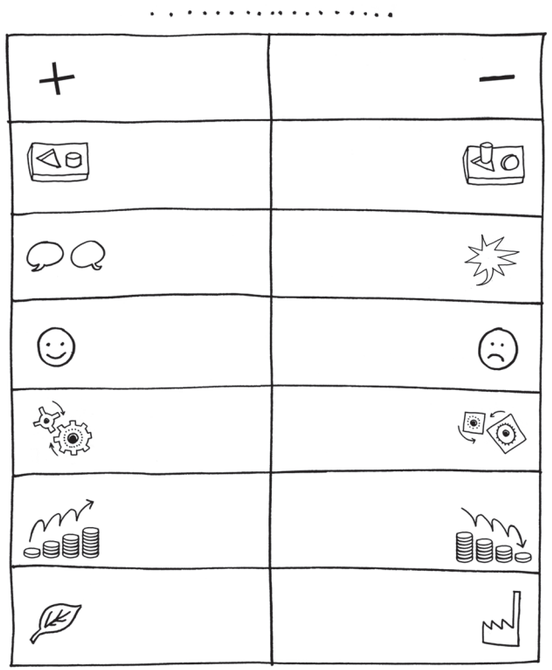
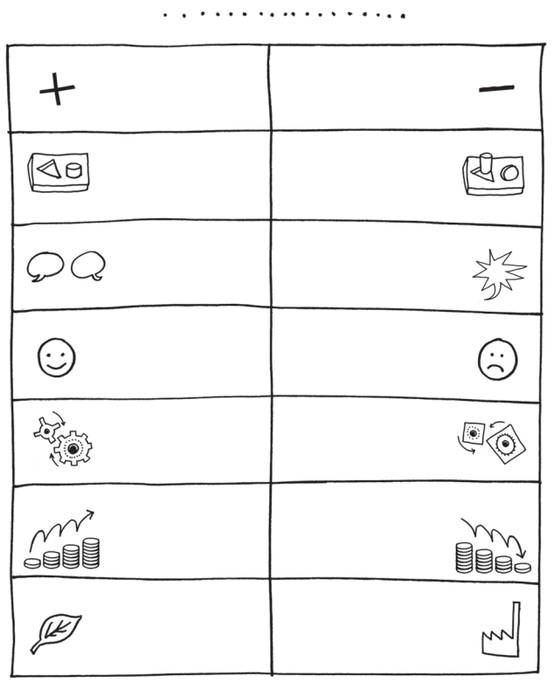
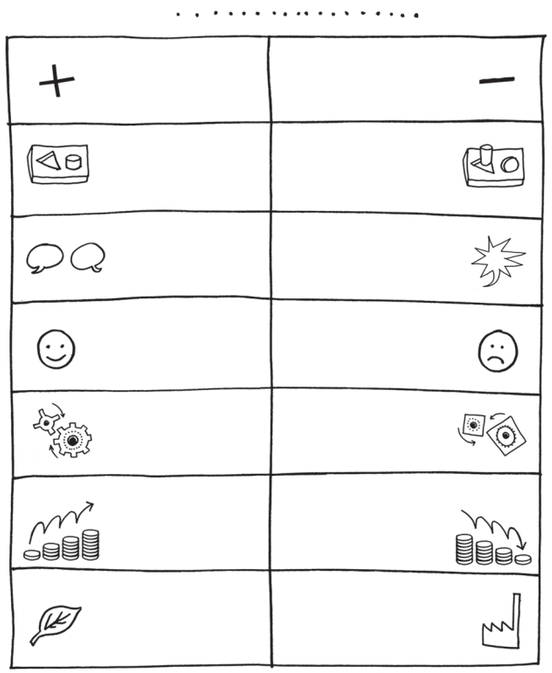
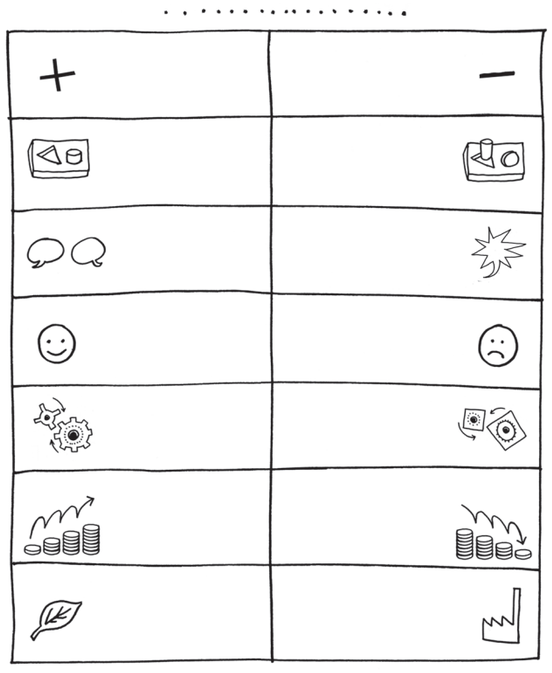
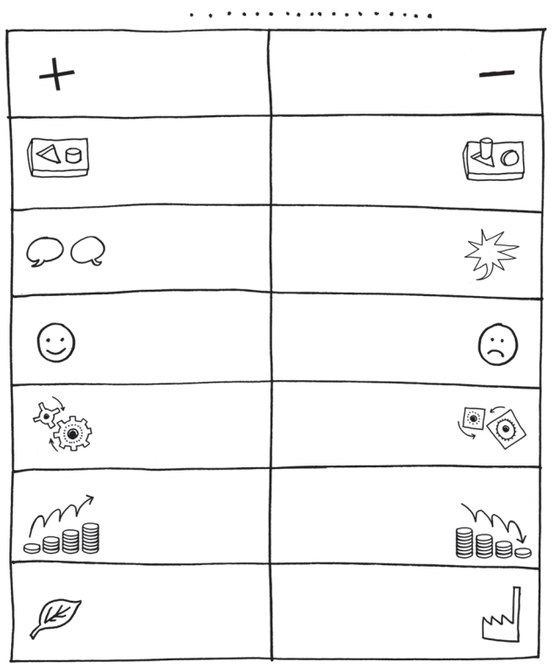
Voici les trois canevas essentiels qui vous permettront de travailler avec vos équipes sur le cas de votre entreprise ou projet. Copiez-les, agrandissez-les, complétez-les, appropriez-vous les modèles afin d'avancer avec votre fine équipe vers votre Nouveau Jeu Économique.

TEMPLATES

ADN DE L'ENTREPRISE



LES FONCTIONS VITALES DE LA SOCIÉTÉ



UN ÉCOSYSTÈME QUI RESPIRE