

# THE VESTED WAY



HOW A  
"WHAT'S IN IT FOR WE"  
MINDSET  
REVOLUTIONIZES  
BUSINESS  
RELATIONSHIPS

KATE VITASEK and KARL MANRODT

# THE VESTED WAY



La Voie Vested Copyright © 2024  
par Kate Vitasek et Karl Manrodt.

Traduit par Nicholas Seiersen, PDG de Seiersen Enterprises

# THE VESTED WAY



## Table des matières

Nous étions curieux. Vous devriez l'être aussi.

1. À quel jeu jouez-vous ?
2. QCNousA peut nous emmener là où beaucoup pensent qu'il est impossible d'aller.
3. Où sont vos poneys ?
4. Votre style a de l'importance
5. Quelques règles pour bien vivre
6. McDonald's : Un système avec lequel il faut compter
7. Vested n'est pas pour tout le monde... seulement pour ceux en qui vous pouvez avoir confiance

Rejoindre la (r)évolution

Sources d'information

Autres livres Vested

À propos des auteurs



## Préface

### **Nous étions curieux. Vous devriez l'être aussi**

Il y a vingt ans, nous avons entrepris d'explorer les relations d'affaires qui ont réussi dans le monde. Nous voulions étudier les entreprises qui avaient travaillé avec des partenaires commerciaux et qui obtenaient non seulement de bons résultats, mais des résultats qui transformaient, qui changeaient la donne, et étaient récompensés de façon exceptionnelle.

Certaines de ces relations étaient nouvelles. D'autres avaient plus de 50 ans.

Nous avons cherché à savoir ce que ces relations avaient en commun. Et si nous pouvions reproduire leur « botte secrète. »

Vous vous demandez peut-être : "Qu'est-ce que ça m'apporte à moi?" Qu'est-ce que nous pouvons vous apprendre dans un simple e-book, rapide et facile à lire, qui peut vous aider à améliorer vos relations d'affaires ?

La réponse est simple.

Ce livre électronique traite de la rencontre entre la théorie de la collaboration, des partenariats et de la pratique. Nous vous expliquons comment des relations réussies ont pris des concepts académiques primés par des prix Nobel, et les ont appliqués à des situations réelles, pour obtenir des résultats extraordinaires. Mieux encore, nous vous donnons un aperçu de comment les appliquer à vos propres relations pour vous aider à obtenir les résultats que vous espérez. Résultats que vous pourriez même penser aujourd'hui impossibles à atteindre.

Mais pour commencer à comprendre les enseignements que nous vous proposons, vous devez être prêt à regarder le monde d'un point de vue différent.

**Qu'est-ce que ça Nous apporte - un facilitateur qui change la donne ?**

*QCAMoi versus QCNousA*

# THE VESTED WAY



De nombreuses organisations se targuent d'avoir mis en place des partenariats solides, mais trop souvent, ceux-ci n'atteignent pas le potentiel espéré. Pourquoi ? Généralement parce que les entreprises abordent leurs relations d'affaires avec une philosophie intéressée de type " Qu'est-ce-que-ça-m'apporte-a-moi" (QCAMoi).

En fait, de nombreuses organisations forment leurs équipes de professionnels des achats et des ventes à l'art de la négociation pour les aider à "gagner".

# THE VESTED WAY



Les relations très réussies que nous avons étudiées avaient changé de perspective. Elles sont passées d'une philosophie du "nous" contre "eux" à une philosophie du "nous ensemble".

C'est ce que nous appelons la philosophie QCNousA (Qu'est-ce-que-Ca-Nous-Apporte ). Cette philosophie permet de créer des relations symbiotiques grâce auxquelles, en travaillant ensemble, les parties obtiennent des résultats qui changent la donne et qui sont impossibles à atteindre en travaillant en tant que "moi". L'adoption d'une philosophie QCNousA était la base.

En cours de route, nos recherches nous ont conduits à des théories sur les blondes, les poneys et les jeux - des théories qui, une fois appliquées, ont créé le cadre permettant aux entreprises que nous avons étudiées d'obtenir des résultats transformationnels.

Il n'y a peut-être pas de meilleur endroit pour commencer qu'avec la blonde qui a changé la pensée économique.



## 1

### À quel jeu jouez-vous ?

#### Une blonde entre dans un bar

Nous avons tous entendu des blagues sur les blondes, mais dans ce cas, l'une d'entre elles a servi d'inspiration partielle à John Nash. Nash, lauréat du prix Nobel d'économie en 1994, était alors mathématicien de recherche principal à l'université de Princeton.

En buvant une bière dans un bar local, Nash et ses amis voient entrer une belle blonde avec quatre de ses amies. Les hommes étaient tous concentrés sur la séduction de la blonde, mais Nash s'est rendu compte qu'il y avait un problème avec cette stratégie.

La scène du film « Un Homme d'Exception » ("A Beautiful Mind" (2001), paraphrasée ci-dessous, décrit l'intuition de Nash :

*Ami : Adam Smith a dit : "Les meilleurs résultats viennent de ce que chaque membre du groupe fait ce qui est dans son propre intérêt."*

*Nash : C'est incomplet. Le meilleur résultat sera obtenu si chaque membre du groupe fait ce qui est bon pour lui et pour le groupe. C'est la seule façon de gagner.*

Il a appelé sa théorie la dynamique de la gouvernance. La théorie ? Définir une stratégie claire et travailler ensemble pour gagner - ensemble.

#### QC Nous A sur grand écran

# THE VESTED WAY



Dans le film, Nash dit à ses amis qu'au lieu d'essayer chacun de séduire la blonde, ils devraient plutôt s'adresser à l'une de ses amies, car cela augmenterait leurs chances de rentrer chez eux gagnants (en obtenant une fille). Nash a ainsi mis de la rigueur académique dans la démonstration mathématique du vieil adage commercial selon lequel les philosophies gagnant-gagnant sont meilleures. Il a ensuite reçu le prix Nobel pour son travail en 1994 avec John C. Harsanyi et Reinhard Selten. Le travail de toute une vie de Nash sur l'économie qui sous-tend la pensée gagnant-gagnant montre qu'il ne s'agit pas seulement de la bonne chose à dire, mais des résultats formidables qui en découlent.

Mais il n'est pas facile de travailler au mieux de ses intérêts et de ceux du groupe.

Nous nous sommes tous laissés bercer par le piège selon lequel "gagner" signifie que quelqu'un d'autre doit perdre. La croyance dominante est que si les individus et les entreprises poursuivent leurs intérêts personnels, l'offre et la demande conduiront magiquement à l'innovation, à la croissance économique et au bien-être économique global de l'humanité. Nous cherchons à économiser les coûts à court terme au détriment des effets à long terme. Bien qu'il puisse être réconfortant de penser que chacun d'entre nous peut simplement faire ce qui est le mieux pour ses propres intérêts économiques à court terme et que tout ira bien dans le monde, la poursuite de l'intérêt personnel en tant que moteur de la croissance économique a un côté sombre.

Est-il possible d'avoir plusieurs gagnants dans le monde des affaires ?

Tout dépend comment vous envisagez le jeu.

## **Deux jeux**

Le jeu auquel vous jouez dépend en grande partie de la façon dont vous voyez le monde. Tout comme l'optimiste et le pessimiste qui voient le verre à moitié vide ou à moitié plein, les économistes ont montré que les gens voient le monde en fonction du type de jeu auquel ils jouent. Certains économistes et mathématiciens étudient les jeux auxquels les gens jouent et les classent en deux catégories : les jeux à somme nulle et les jeux à somme non nulle.

# THE VESTED WAY



©Brian Weed

Pensez à une tarte. Vous souvenez-vous de ces querelles d'enfants à propos de la dernière part de tarte ou de la boule de glace qui était bien trop petite pour être partagée ? Si vous êtes comme nous, nos parents sont intervenus et nous ont fait jouer les gentils.

Pourtant, d'une certaine manière, votre frère ou votre sœur et tous les deux, n'avez-vous pas eu l'impression d'avoir perdu ? Après tout, vous avez dû partager la tarte ou la crème glacée ; vous n'avez pas tout eu. Partager signifie

aujourd'hui que l'on obtient moins que ce qui est optimal ; on a perdu quelque chose que l'on aurait pu, ou dû, avoir.

Dans un jeu à somme nulle, il y a toujours un gagnant et un perdant. Pour que les gagnants gagnent, ils doivent prendre quelque chose aux perdants.

De nombreuses personnes voient le monde sous l'angle de la rareté. Il n'y a qu'une quantité limitée de \_\_\_\_\_ (remplissez les blancs : argent, opportunités, innovations, etc.) Si quelqu'un a beaucoup, c'est qu'il l'a pris à quelqu'un d'autre. Il n'y a qu'une quantité limitée de tarte dans le monde.

## Quelle est la quantité de tarte ?

Face à la dernière part de tarte, pourquoi ne pas regarder le monde sous l'angle de l'abondance ? Au lieu de s'en aller en pensant qu'il faut soit s'emparer de la dernière part ou que maman doit la couper en deux, pourquoi ne pas répondre en disant : "Faisons une autre tarte".

Voir le monde à travers un prisme où les opportunités ne sont pas limitées et où tout le monde peut gagner ouvre une perspective entièrement nouvelle à explorer.

Les économistes appellent cette approche un jeu à somme non nulle. Dans ce cas, les parties travaillent ensemble pour agrandir le gâteau, et le gâteau continue de s'agrandir. Même les perdants y gagnent, car il y en a assez pour tout le monde.



Dans ce jeu, on pourrait dire que 1 plus 1 égale 5. Non, il ne s'agit pas d'arithmétique vaseuse, mais plutôt d'une autre façon de voir le monde. Mais est-ce possible ? Absolument. Et c'est une

# THE VESTED WAY



approche intelligente.

Les parties qui travaillent ensemble apportent leurs compétences et leurs ressources uniques à la relation. Ensemble, elles peuvent obtenir davantage qu'en agissant seules - ou l'une contre l'autre dans le cadre d'une approche transactionnelle conventionnelle. Elles peuvent trouver le moyen de dominer les parts de marché, de réduire radicalement les structures de coûts, d'éblouir les clients ou d'atteindre des niveaux de qualité étonnamment constants, plus de dix fois supérieurs à ce que les autres proposent.

## À quels jeux jouez-vous ?

Dans le monde des affaires, certaines personnes que vous rencontrez considèrent que le gâteau est petit et restrictif, ce qui signifie qu'il y a vraiment des gagnants et des perdants. Ils s'enferment pour se battre afin d'obtenir une part de ce gâteau qui ne s'agrandit jamais. Ils veulent gagner à tout prix, ou du moins gagner plus que leur juste part.

D'autres encore croient en une tarte toujours plus grande et recrutent d'autres personnes pour les aider à en préparer davantage.

Malheureusement, beaucoup trop d'entreprises et d'individus se laissent bercer par une situation intermédiaire. Nous considérons cette situation comme un match de ping-pong virtuel. Ces organisations affirment vouloir créer une situation gagnant-gagnant mais ne pensent qu'à elles-mêmes. Elles disent que vous êtes leur partenaire stratégique mais continuent à demander un prix plus bas. Et dès qu'il y a une crise, les gens reviennent à leurs anciennes habitudes.

Un exemple classique est le "partage des gains". On parle de partage des gains lorsqu'un fournisseur accepte de travailler à la réduction des coûts - ce qui implique souvent des investissements ou des améliorations significatives des processus ou des produits - pour ses clients. En retour, le fournisseur peut "partager" les gains ou les économies - souvent jusqu'à la moitié des économies. Malheureusement, les choses se gâtent lorsque vient le moment de signer le chèque. "C'était notre idée. Vous n'avez pas beaucoup investi, vous ne devriez donc pas recevoir un paiement aussi important. C'est beaucoup trop d'argent."

Vous voyez ce que je veux dire. Ces entreprises ne comprennent pas QCNousA.

L'adoption d'un état d'esprit "QCNousA" créera une culture dans laquelle vos partenaires commerciaux pourront vous aider à trouver votre Poney.



## 2

### **QC Nous A peut nous emmener là où la plupart des gens pensent que c'est impossible d'aller.**

#### **Un sherpa à la recherche d'un emploi**

L'environnement professionnel d'aujourd'hui exige une véritable collaboration. Travailler ensemble signifie que vous devez comprendre comment gagner... ensemble.

Des gourous du monde des affaires tels que Michael Porter et Mark Kramer remettent en question le statu quo dans leur article très populaire de le Harvard Business Review sur la valeur partagée, c'est-à-dire le fait que chacun travaille dans l'intérêt de tous.<sup>1</sup> Des livres d'affaires à succès tels que *Coopetition* prônent les avantages de l'élargissement de la taille du gâteau à la recherche d'un gain mutuel.

Namgyal Wangdi aurait compris ce concept, bien qu'il ne soit jamais allé à l'école, et encore moins à l'université. Né dans la pauvreté vers 1914, son histoire est assez floue. Certains historiens suggèrent que lorsque les troupeaux de son père sont morts à cause d'une maladie, Wangdi a été vendu comme esclave. Il s'est enfui à deux reprises et a été envoyé dans un monastère voisin pour devenir moine. Cela n'a pas marché. Peut-être avait-il une vocation plus élevée.

En 1953, il participe à sa septième expédition, dirigée par le colonel John Hunt, en tant que sherpa, pour conquérir le mont Everest. Lorsque deux membres de l'expédition, Tom Bourdillon et Charles Evans, ne parviennent pas à atteindre le sommet, Hunt dirige le couple d'alpinistes suivant pour conquérir le sommet. Edmund Hillary et le sherpa Tenzing Norgay, qui avait changé son nom de Namgyal Wangdi des années auparavant, ont entamé l'ascension. Le 29 mai 1953, les deux hommes se sont retrouvés au sommet du mont Everest.

#### **Mais qui a gagné ?**

Les journalistes s'arrachent les cheveux pour savoir qui a été le premier à atteindre une hauteur

# THE VESTED WAY



qu'aucun homme n'avait jamais atteint auparavant. Les deux hommes affirment qu'ils sont montés ensemble. Le colonel Hunt, chef de l'expédition, déclara : "Ils l'ont atteint ensemble, en équipe".

Mais y a-t-il vraiment eu un vainqueur ? Un homme a-t-il lancé la première botte avant l'autre ?

Ce n'est que beaucoup plus tard que Norgay a écrit qu'Hillary avait posé le pied sur le sommet en premier et qu'il l'avait escaladé après lui. Norgay écrivit plus tard : "Si c'est une honte d'être le deuxième homme sur le mont Everest, alors je devrai vivre avec cette honte."<sup>i</sup>

Norgay, Hillary et le colonel Hunt se sont concentrés sur l'équipe et ses réalisations. En fait, Hillary n'a jamais admis publiquement qu'ils n'avaient pas atteint le sommet à l'unisson.

Le fait est qu'il importe peu de savoir qui est arrivé le premier. Ils ont tous deux accompli quelque chose qui n'avait jamais été fait. Et les deux hommes savaient qu'ils n'auraient pas pu le faire sans l'autre. Succès mutuel. Récompense mutuelle.

Gagner ensemble.

## **Des montagnes aux serpillières et aux bains de bouche**

Gagner ensemble peut fonctionner lorsqu'il s'agit d'escalader une montagne, mais cela s'applique-t-il au monde réel des affaires ? A.G. Lafley le pensait.

En 2000, M. Lafley a pris la direction de Procter & Gamble, prêt à faire entrer l'entreprise dans le XXI<sup>e</sup> siècle. Lafley et son équipe ont identifié cinq points forts : la compréhension du consommateur, la construction de la marque, l'innovation, la capacité de mise sur le marché et l'échelle. L'un de ces atouts - l'innovation - était absolument essentiel. À tel point que Lafley a écrit un livre, *The Game-Changer*, sur la manière dont P&G a utilisé l'innovation pour obtenir les résultats de l'entreprise.

L'innovation a toujours été importante pour P&G. L'entreprise attribue ouvertement une grande partie de son succès à la recherche et à l'innovation, affirmant que la capacité à trouver de nouvelles idées a été la pierre angulaire de sa réussite. Lafley a fait le pari que regarder au-delà des murs de P&G pouvait produire des innovations très rentables. "La moitié de nos nouveaux produits", a déclaré Lafley, "viendraient de nos propres laboratoires, et l'autre moitié à travers eux"<sup>ii</sup>.

Le changement de paradigme exigeait le rejet de ce qui n'avait pas été inventé ici et l'enthousiasme pour les idées "fièrement trouvées ailleurs". Lafley a mis P&G au défi d'accepter

# THE VESTED WAY



l'idée que l'organisation de la R&D de P&G pouvait être enrichie, passant de 7 500 personnes à l'intérieur à 1,5 million à l'extérieur, avec une frontière perméable entre les deux. Lafley a entrepris d'institutionnaliser une approche "Outside In" dans laquelle P&G s'associe à d'autres pour trouver des idées, en apportant leurs capacités de fabrication, de marketing et de chaîne d'approvisionnement afin de créer plus rapidement des produits meilleurs et moins chers.

## Que peut-on faire avec une fibre bouclée ?

P&G avait un problème.

Après avoir lancé trois ans plus tôt sa marque de produits de nettoyage Swiffer, qui connaît un grand succès, l'entreprise cherchait à élargir sa gamme de produits. L'équipe a commencé à travailler sur un outil de dépoussiérage portatif. Lors d'un voyage au Japon, le responsable de la R&D pour les soins à domicile a trouvé la réponse dans le bureau d'un employé de P&G : un dépoussiéreur portatif élégant, facile à utiliser et meilleur que les produits que P&G était en train de tester.

Le problème : elle appartenait à la société japonaise UniCharm, un concurrent féroce sur le marché asiatique des couches et des produits féminins. La fibre bouclée mise au point par UniCharm capturait la poussière, la saleté et les cheveux bien mieux que tout ce que P&G avait mis au point. UniCharm n'était pas en concurrence avec P&G sur le marché des produits ménagers ; serait-elle disposée à collaborer ?

P&G a estimé que cela valait la peine d'essayer. UniCharm s'est montrée réceptive et P&G a fini par acheter les droits du dépoussiéreur en dehors du Japon. Pour accélérer la mise sur le marché, UniCharm a fabriqué les dépoussiéreurs et a aidé à lancer la production dans une usine de P&G au Canada. Les deux entreprises ont même utilisé la même publicité. <sup>iii</sup>

Le Swiffer Duster a connu un succès immédiat. Au cours des quatre premiers mois, il a permis de réaliser un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars. Les consommateurs ont adoré voir la poussière et les débris piégés dans ces fibres bouclées. Et le succès partagé se poursuit.

## Qui a gagné ?

Tout le monde.

UniCharm n'avait pas les capacités de la chaîne d'approvisionnement ni la force de marketing nécessaires pour commercialiser le produit sur d'autres marchés. Si elle avait essayé, qui sait

# THE VESTED WAY



combien de temps cela aurait pris. Certainement plus longtemps que les 18 mois qu'il a fallu à P&G pour lancer le produit sous sa marque Swiffer. En 2009, P&G a décerné à UniCharm son Distinguished Service Award, qui récompense les partenaires externes ayant obtenu des résultats commerciaux durables. <sup>v</sup>

P&G a gagné en proposant un produit innovant à ajouter à son marché du nettoyage rapide. Il ne s'agit pas d'un seul marché, mais de 15 marchés mondiaux. Ajoutez à cela des améliorations et des innovations constantes, et les résultats sont impressionnants. En 2005, les ventes de Swiffer ont dépassé les 2 milliards de dollars. Swiffer est aujourd'hui l'une des 50 premières marques de P&G, avec des ventes supérieures à 1 milliard de dollars.

Les consommateurs y ont également gagné. Ils disposent désormais d'un produit qui nettoie efficacement, à un prix raisonnable, et qui les rend plus efficaces dans leurs tâches de nettoyage à domicile.

Un jeu à somme non nulle.

Deux concurrents. Tous deux gagnants. Ensemble.

Ils ont trouvé leur Poney.

## 3

### Où est ton Poney ?



## Mon petit Poney

Ronald Reagan avait une blague favorite.

Il s'agit de jumeaux âgés de cinq ou six ans. Ils avaient développé deux personnalités extrêmes : l'un était un pessimiste absolu, l'autre un optimiste joyeux. L'inquiétude de leurs parents était telle qu'ils ont organisé une visite chez un psychiatre renommé.

Le psychiatre a d'abord traité le pessimiste. Il a emmené l'enfant dans une pièce remplie jusqu'au plafond de toutes sortes de nouveaux jouets. Le petit garçon a fondu en larmes. "Qu'est-ce qui se passe?" demanda le psychiatre. "Tu ne veux jouer avec aucun de ces jouets ? "Si", s'écria le petit garçon, "mais si je le fais, je les casserai sûrement".

Stupéfait, le psychiatre rencontre ensuite l'enfant optimiste. Ici, la pièce est complètement différente. Pour tenter d'atténuer l'optimisme de l'enfant, la pièce est remplie de fumier de cheval jusqu'au plafond. L'enfant glapit de joie, grimpe au sommet de la pile et commence à creuser dans le fumier à mains nues. "Le psychiatre lui demande : "Mais qu'est-ce que tu fais ? "Avec tout ce fumier, répondit le garçon, rayonnant, il doit bien y avoir un poney quelque part la dedans !

"Reagan a raconté cette blague si souvent", a déclaré Ed Meese, l'ancien chef de cabinet de Reagan, en riant, "qu'elle est devenue une sorte de plaisanterie pour le reste d'entre nous. Chaque fois que quelque chose n'allait pas, l'un des membres de l'équipe ne manquait pas de dire : "Il doit bien y avoir un poney quelque part".

## Problème ou opportunité ?

Combien de fois avons-nous vu le fumier sans voir le poney ? Tout se résume à une question de perspective : Une perspective qui permet de voir les problèmes comme des opportunités. Une perspective qui nous permet de voir l'art du possible quand d'autres ne le peuvent pas.

Bien sûr, certains problèmes sont relativement mineurs et peuvent être réglés sans trop de désagréments. Ce sont des problèmes tolérables qui peuvent être résolus facilement.

Et puis il y a ces gros problèmes.

La plupart d'entre nous avons des noms pour nos grands problèmes : Impossible. Impraticable. P&G les appelle les "méchants problèmes ". Si vous résolvez un méchant problème, vous rendrez beaucoup de gens très heureux.

# THE VESTED WAY



Microsoft et Accenture appellent le concept du Poney "transformation initiatives". McDonald's recrute des fournisseurs pour l'aider à réaliser son "Plan to Win". Quel que soit le nom qu'on lui donne, le Poney représente le potentiel de débloquer des opportunités de création de valeur quand d'autres n'y parviennent pas.

Les entreprises les plus performantes ont appris à considérer leurs clients et leurs fournisseurs sous un angle nouveau, un angle qui recherche activement des partenaires commerciaux pour transformer les problèmes difficiles en opportunités de créer un avantage concurrentiel puissant.

Trouvez le Poney, créez de la valeur ; créez de la valeur quand les autres ne le peuvent pas, et vous aurez un véritable avantage concurrentiel. Résolvez un problème grave et vous pourrez peut-être même créer un avantage concurrentiel qui aura le pouvoir de changer le monde.

## Le petit moteur qui se voyait grand

James Watt avait un problème. Il était fauché. Il avait dépensé tout son argent pour son invention. Son partenaire et bailleur de fonds fit faillite. Son brevet avait expiré et il n'avait plus les moyens de poursuivre ses recherches.

Au fond de lui, il savait qu'il devait continuer. Mais comment ?

Après avoir passé deux ans à se rendre au bureau des brevets de Londres depuis son domicile de Glasgow, Watt obtint une extension de ce brevet. Grâce à cette extension, il put obtenir un financement de Matthew Boulton.



James Watt a développé le concept de puissance en chevaux. L'unité de mesure appelée watt porte son nom. Ensemble, Watt et Boulton ont mis sur le marché en Angleterre une machine à vapeur plus efficace et plus puissante. La machine à vapeur de Watt est considérée comme le point de départ de la révolution industrielle. Mais Watt n'aurait pas pu y parvenir sans Boulton.

Watt et Boulton ont même révolutionné la manière dont les clients payaient pour l'utilisation de

# THE VESTED WAY



leur machine à vapeur efficace afin de la rendre plus abordable. Ils ont demandé un paiement annuel, égal à un tiers de la valeur du charbon économisé en remplaçant des moteurs à charbon plus anciens et moins efficaces effectuant le même travail.

James Watt avait d'excellentes idées pour améliorer la machine à vapeur, mais il ne disposait pas des ressources nécessaires. Matthew Boulton connaissait la valeur de l'amélioration de la machine et disposait des ressources financières nécessaires. Ensemble, en partageant leurs compétences et leurs ressources respectives, ils ont changé le monde.

Tous deux voyaient le potentiel du Poney. Ensemble, ils ont vraiment créé le petit moteur qui se voyait grand.



## L'homme aux 1 000 inventions

Avec plus de 1 000 brevets à son actif, Thomas Edison est le quatrième inventeur le plus prolifique au monde.

Comment a-t-il accumulé plus de 1 000 brevets ? C'est simple. Il a trouvé beaucoup de Poneys.

Edison a fondé son centre de recherche et de développement de Menlo Park, dans le New Jersey, en 1876. L'une des premières grandes inventions issues du parc fut le phonographe, en 1877. Ce fut un énorme succès.

Deux ans plus tard, juste avant Noël, l'équipe d'Edison met au point un filament plus durable pour l'ampoule

électrique.

À quoi sert une ampoule sans électricité ? Edison a fondé l'Edison Electric Light Company, qui a ensuite été rachetée et fait aujourd'hui partie de Con Edison. Les ampoules électriques étaient fabriquées par l'Edison Lamp Company, qui a ensuite fusionné avec la General Electric Company d'Edison. Oui, cette GE.

Mais tout cela n'aurait pas été possible sans Charles Batchelor, John Kruesi, Samuel Insull, Francis Upton et Edward Johnson. Ces hommes - et bien d'autres - ont travaillé de longues heures sur les inventions d'Edison. Tout cela pour une raison simple : Ils y trouvaient leur compte.

# THE VESTED WAY



Edison avait pour habitude de donner à ses principaux assistants des actions de sa société et de leur permettre d'investir dans les entreprises issues de leur travail. Résoudre un problème ensemble. Vision commune. Risques partagés, récompenses partagées.

## **Pas seulement un autre sketch des Monty Python**

Les créateurs des *Monty Python* avaient un problème. Ils se faisaient voler. Mais pas par des voleurs qui les pillaient dans la nuit. Pire encore. Leurs fans les plus fidèles étaient les coupables. Leurs fans aimaient tellement leurs clips pleins d'esprit qu'ils les copiaient et les mettaient en ligne sur YouTube. Gratuitement.

Les créateurs des *Monty Python* étaient des perdants dans un monde où YouTube a fait du partage une victoire pour les spectateurs et une perte pour l'artiste. Certes, ils pouvaient gagner de l'argent en vendant un perroquet mort, mais pour combien de temps ?

L'équipe des *Monty Python* a décidé de voir le monde à travers une lentille différente. On pourrait dire qu'ils ont suivi leur propre conseil et ont commencé à voir le bon côté de la vie. Ils ont choisi de considérer le problème comme une opportunité.

En 2008, ils ont lancé la chaîne Monty Python sur YouTube, choisissant de publier des vidéos de haute qualité provenant directement de leur coffre-fort. Résultat ? Les ventes de leurs DVD ont augmenté de 23 000 %. En 2009, leurs ventes de DVD se sont hissées à la deuxième place de la liste des meilleures ventes de films et d'émissions télévisées d'Amazon.<sup>ii</sup>

La gratuité a aidé les *Monty Python*, avec l'aide de YouTube, à trouver le Poney. Mais cela n'aurait peut-être pas été possible si l'équipe n'avait pas adopté YouTube de manière crédible et n'avait pas compris la valeur apportée par YouTube.

La clé ? Un style crédible qui valorise réellement ce que votre partenaire commercial a à apporter.



## 4

### Votre style a de l'importance

#### Tout ira bien

L'enfer est pavé de bonnes intentions : Intentions de coopérer, de faire des concessions dans la relation. Intentions de jouer le jeu.

En général, cela fonctionne jusqu'à ce que des affaires surviennent. La tentation devient alors trop grande et l'une des parties profite de l'autre. Cette tentation "finit par faire place à un conflit et les gains mutuels sont sacrifiés, à moins que des mesures compensatoires n'aient été mises en place".

<sup>i</sup>Ces tentations sont appelées coûts de transaction et sont présentes dans chaque décision, qu'il s'agisse de trouver un photographe pour le mariage de votre fille ou un fournisseur pour votre entreprise.



Si vous vous trompez de méthode, vos coûts augmenteront. Si vous persistez mal pendant longtemps, plus personne ne voudra travailler pour vous. L'une des entreprises que nous avons étudiées a brûlé tellement de fournisseurs qu'elle a dû travailler avec certains des fournisseurs les

# THE VESTED WAY



moins performants du secteur. Nous n'achetons pas d'actions de cette entreprise, car nous sommes certains qu'elle ne sera plus là dans quelques années.

Compte tenu de ces coûts de transaction, une question plus importante se pose : Comment abordez-vous et travaillez-vous avec vos partenaires commerciaux et vos fournisseurs ? Votre approche a-t-elle un impact sur leur réponse et peut-elle augmenter les risques ? Certains peuvent penser que cela n'a pas d'importance. Comme l'a constaté le Dr Williamson, c'est très important.

## Le Dr. Qui ?

Le Dr. Oliver Williamson (1932-2020) n'est pas nécessairement un nom connu de tous. En fait, en dehors de la communauté universitaire, il est rare de rencontrer quelqu'un qui ait entendu parler de lui.

Une partie importante du travail du Dr. Williamson consiste à aider les entreprises à comprendre que le coût réel d'un produit ou d'un service va bien au-delà de son prix d'achat. La prise en compte du seul prix de vente peut conduire à une mauvaise décision. Au contraire, tous les coûts, appelés coûts de transaction, doivent être pris en compte pour obtenir une image complète du véritable coût de possession.

Les coûts de transaction doivent être l'unité de base de l'analyse afin de déterminer les coûts réels associés à chaque décision. Les coûts de transaction comprennent les coûts réels en dollars, les risques, l'expertise, la flexibilité, le temps, etc. Chaque décision est un exercice d'équilibre visant à déterminer comment minimiser les coûts de transaction totaux. En résumé – augmenter la valeur.

Le Dr Williamson suggère qu'il existe trois façons fondamentales de travailler avec les clients ou les fournisseurs : musclée, bienveillante et crédible. Vous pouvez les considérer comme des types de personnalité, tels que ceux développés par Carl Jung et développés par Isabel Briggs Myers. Ces typologies permettent de décrire les personnes et la manière dont elles répondent et réagissent dans diverses situations sociales et professionnelles.

De quel type êtes-vous ? Découvrons-le ensemble.

## Les musclés

L'une des philosophies du travail avec les autres consiste à leur montrer qui est le patron. Le Dr Williamson appelle cela l'approche musclée. Les personnes et les entreprises savent



généralement qu'elles ont du pouvoir et la plupart d'entre elles n'hésitent pas à l'exercer.

Selon M. Williamson, l'approche musclée est "myope et inefficace". Les entreprises qui adoptent cette philosophie ont généralement un nombre décroissant de fournisseurs disposés à travailler avec elles - ou pire - des fournisseurs en faillite qui perturbent l'approvisionnement ou les services. M. Williamson ajoute : "Les acheteurs musclés ne se contentent pas d'utiliser leurs fournisseurs, ils les "épuisent souvent, puis s'en débarrassent".

En clair, les acheteurs musclés ne sont pas très gentils.

Les acteurs musclés peuvent accroître les risques pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ou de l'écosystème. Les fournisseurs ripostent. Ils fusionnent pour acquérir leur propre source de pouvoir ou quittent complètement le marché. Mais le plus souvent, ils s'adaptent, en pratiquant des prix plus élevés ou en demandant des garanties dans les contrats. Dans tous les cas, les risques sont plus élevés qu'ils ne devraient l'être.

Et qui dit risque, dit coût.

Être musclé peut vous rendre trop musclé. Et c'est un prix bien trop élevé à payer.

## **Que Sera, Sera**

Dans l'approche bienveillante, toutes les parties ou certaines d'entre elles sont trop confiantes. Elles partent du principe qu'il y aura toujours une coopération pour faire face aux imprévus et réaliser des gains mutuels. Cette approche ne fonctionne pas bien pour les accords à long terme, car les risques (coûts de transaction) sont trop élevés. Être trop gentil peut conduire à se faire abuser si l'une des parties tombe dans la tentation de profiter de votre gentillesse.

Malheureusement, les organisations qui sont trop confiantes au début de la relation se font souvent avoir. Revenons à notre exemple de partage des gains. Dans la plupart des cas de partage des gains, les fournisseurs reçoivent une part des économies réalisées, parfois à parts égales.

Mais le plus souvent, nos recherches ont révélé que les fournisseurs étaient bienveillants (voire crédules) lorsqu'ils acceptaient les clauses de partage des gains. Dans plusieurs cas, les fournisseurs ont identifié et mis en œuvre des idées qui ont permis à un client de réaliser des économies, et ce dernier a ensuite trouvé des excuses pour justifier le fait qu'il n'avait pas à payer. Inutile de dire que de nombreux fournisseurs ne veulent plus jouer le jeu du partage des gains. Prenons l'exemple de Dick et Jane (les noms ont été modifiés pour protéger les coupables). Jane a découvert à ses dépens le côté obscur de la signature d'un contrat de partage des gains

# THE VESTED WAY



avec un client en qui elle n'avait pas confiance (Dick). Jane n'a pas hésité à expliquer les pièges de la bienveillance. "Je l'ai appris à mes dépens. Travailler avec Dick était formidable. Je savais exactement où en étaient les choses. Ce qui était à Dick était à Dick et ce qui était à moi était à Dick".

Il est clair que le fait d'être crédule ou bienveillant a des conséquences inattendues. Pour éviter de telles conséquences, une approche plus nuancée est nécessaire : Fort mais pas dominateur. Ferme mais pas têtu, sage mais pas arrogant.

En un mot, crédible.

## Crédible

Le Dr Williamson décrit les contrats crédibles comme des contrats "à la fois sages et à la tête dure". Ils ont la tête dure parce qu'ils s'efforcent d'obtenir des résultats clairs et de rendre des comptes, mais ils ne sont pas mesquins, comme c'est le cas pour le type musclé. Ils sont également "sages" parce qu'ils découlent d'une prise de conscience que les contrats complexes sont "incomplets et posent donc des besoins d'adaptation coopérative", et nécessitent l'exercice d'une "prévoyance réalisable", ce qui signifie qu'ils "regardent vers l'avant, découvrent les risques potentiels, élaborent le mécanisme et en tiennent compte dans la conception du contrat".<sup>ii</sup> Le Dr Williamson affirme que les engagements crédibles devraient être introduits "pour atténuer les risques".

Les contrats crédibles ne sont pas nouveaux. Les garanties contractuelles peuvent prendre des formes non conventionnelles, comme dans l'ancienne Mésopotamie, où des malédictions auto-infligées dissuadaient les violations de traités.

L'essentiel est qu'un bon contrat soit, avant tout, juste et équitable pour toutes les parties engagées. Il incitera les organisations à concentrer leur énergie sur le déblocage des inefficacités plutôt que sur la négociation d'une victoire aux dépens d'une autre partie.

Être crédible, c'est être gentil. Crédible signifie gagnant-gagnant. Crédible signifie Vested.

## Comment jouer ?

# THE VESTED WAY



Il est facile d'écrire que tout le monde devrait jouer gentiment. Mais pour jouer à un jeu, il faut connaître les règles de base. Ne pas connaître les règles conduit au chaos. Ignorer les règles conduit à la frustration. Le non-respect des règles donne envie à tout le monde de quitter le jeu et de rentrer chez soi.

Vested est un jeu génial. Il permet de passer du QCAMoi au QCNousA. Il y a des gagnants et encore des gagnants. Il recherche un Poney que tout le monde peut partager.



Il y a même des règles.

Le respect de certaines règles peut conduire à un certain succès. Mais ce n'est pas un succès total.

Le respect de toutes les règles est nécessaire pour minimiser les coûts de transaction associés à tout accord.

Vous voulez jouer ?

Il suffit d'apprendre les règles.

## 5

### Des règles de vie

#### Règles vie

Chaque jeu a ses propres règles. Vested n'est pas différent.

Prenons l'exemple d'un jeu ancien, universellement pratiqué. Certains historiens suggèrent que des variantes étaient jouées par les Égyptiens et les Romains dès l'an 1 avant J.-C. La première mention imprimée du jeu date de 1864, lorsqu'il était désigné sous le nom de " zéros et croix ". Il

# THE VESTED WAY



s'agit d'un jeu pour deux joueurs travaillant sur une grille de 3×3, dont le but est d'obtenir trois X ou Os alignés.



Le jeu de la marelle.

Les règles sont simples. Les joueurs ne réinterprètent pas les règles au fur et à mesure que le jeu progresse. Et les joueurs doivent suivre toutes les règles pour réussir à jouer. Le respect partiel des règles ne fonctionne pas.

Certaines personnes aiment modifier les règles du jeu. Cela peut être socialement acceptable si tous les joueurs connaissent les variantes. Cependant, de nombreuses personnes n'apprécient pas que les règles soient modifiées, surtout si les variantes ne sont pas expliquées à l'avance. Le mot "tricherie" vous vient-il à

l'esprit ?

En d'autres termes, les règles sont importantes.

Vested suit cinq règles simples. Elles sont simples à écrire et à comprendre, mais parfois difficiles à suivre. En effet, Vested exige de la confiance, de la transparence et un engagement à ne pas enfreindre les règles lorsque l'on pense gagner aux dépens de son partenaire (vous vous souvenez de Dick et Jane ?).

## **Règle n° 1 : se concentrer sur les résultats, pas sur les activités**

"J'ai étudié pour le test. Je n'ai jamais travaillé aussi dur pour un cours. Y a-t-il une courbe d'évaluation des résultats par rapport à la moyenne ?" En tant qu'universitaires, c'est une question que nous avons entendue des centaines de fois. L'effort est important à l'école maternelle, surtout lorsqu'il s'agit de colorier dans les lignes, mais en fin de compte, les affaires se résument aux résultats obtenus.

Malheureusement, nous en sommes venus à lier la valeur à l'effort, et pas nécessairement aux résultats. Nous nous vantons du temps que nous avons passé sur un projet, sans tenir compte des résultats.

# THE VESTED WAY



Lorsque Bob Pozen était avocat à Washington, il s'est rendu compte que sa productivité avait un impact sur sa facturation : en une heure, il faisait plus que la plupart des avocats en deux heures. Après quelques années, il a envoyé à tous ses clients une lettre leur annonçant qu'il leur facturerait le double du temps réellement nécessaire à l'accomplissement de la tâche. Personne ne s'y est opposé. <sup>1</sup>

Le fait de se concentrer sur les résultats - que nous appelons "résultats recherchés"- modifie ou change la conversation. Il s'agit de mesurer les résultats, et non les efforts. En fait, nos conversations quotidiennes portent toutes sur les résultats. Avez-vous réussi l'examen ? Comment s'est déroulé le projet ? Le client a-t-il acheté ? Avez-vous conquis le mont Everest ?

## **Règle n°2 : Se concentrer sur le quoi, pas sur le comment**

Il était facile de voir qu'il y avait un problème. À la suite d'une chute inattendue, un bras s'est plié à un endroit où il ne se plie normalement pas. C'était douloureux. Bien qu'il soit assez facile de savoir que l'on a un problème, la plupart d'entre nous n'ont pas l'expertise nécessaire pour le résoudre. Pour cela, vous avez besoin d'un spécialiste - un médecin - qui vous soignera.

Ce que la plupart d'entre nous ne font pas, c'est dire au spécialiste comment faire son travail.

L'un des plus grands paradoxes du monde des affaires est que nous engageons des experts (fournisseurs et employés) pour nous aider et que nous tombons ensuite dans le piège de leur dire exactement comment faire leur travail. Avez-vous engagé un expert ou un clone pour faire le travail de la même manière qui a été fait pendant des années ?

Un bon exemple est celui de Jones Lange LaSalle (JLL), leader dans le domaine de l'immobilier et de la gestion des installations. Un client a engagé JLL et lui a remis un cahier des charges de 800 pages, lui dictant notamment des spécifications pour la tonte du gazon.

Si JLL est l'expert, ne devrait-il pas savoir comment couper le gazon ? Si JLL n'est pas l'expert, pourquoi l'entreprise est-elle engagée ?

La méthode Vested est un changement de paradigme. Engager des experts et remettre en question le statu quo, en attendant d'eux qu'ils améliorent sensiblement les processus et obtiennent de meilleurs résultats.

## **Règle n° 3 : Des résultats recherchés clairement définis et mesurables**

# THE VESTED WAY



Une Rolls-Royce dans l'allée. Un prêt hypothécaire remboursé. Un diplôme universitaire. Une retraite confortable. Ne jamais travailler le week-end.

Que signifie la réussite ? Comment se définit-elle ? Pour chaque personne, cela peut être différent.

Nous donnons des conférences dans le monde entier et l'une des questions que nous posons à nos sponsors est la suivante : Comment définissez-vous le succès ? Lorsque nous quitterons la scène après notre présentation, comment saurons-nous que nous avons fait du bon travail ?

Savoir comment le succès est défini est une règle essentielle de Vested. Elle élimine toute ambiguïté ; tout le monde sait ce que nous essayons d'accomplir (les résultats recherchés) et comment le succès sera mesuré. Chacun doit prendre le temps d'établir des définitions explicites de la manière dont le succès de la relation sera mesuré. Il est essentiel d'investir du temps dès le début du processus pour s'assurer que tout le monde se concentre sur les bons objectifs.

Tout comme pour le succès, il n'est pas nécessaire de tout mesurer. Notre règle empirique est qu'il ne doit pas y avoir plus de cinq facteurs de réussite.

La méthode Vested signifie que les résultats recherchés sont clairement définis et mesurables, et que les parties sont orientées vers le succès.

## **Règle n° 4 : Modèle de tarification et incitations**

Un cas d'intérêt personnel éclairé

De nos jours, répondre aux attentes ne suffit pas à la plupart des prestataires. Ils s'efforcent de dépasser les attentes. S'ils reçoivent une prime pour avoir dépassé les attentes, ne le feront-ils pas de nouveau ?

Malheureusement, toutes les affaires ne sont pas aussi simples que l'achat d'une tasse de café. Il ne s'agit pas d'une transaction, mais d'affaires qui se déroulent. Les situations changent au fil du temps. Les besoins changent. Les attentes des clients changent. Pour ces raisons et d'autres encore, le modèle économique entre les partenaires doit également évoluer. L'objectif d'un modèle de tarification est d'optimiser la valeur, les parties gagnent - *et perdent* - ensemble.

Comment suivre la règle 4 ?

La fixation des prix dans une relation Vested doit être équitable.

# THE VESTED WAY



Des mesures d'incitation doivent être prévues pour récompenser - et encourager - l'excellence continue. Après tout, si un partenaire fait un meilleur travail et réduit mes coûts, ne sommes-nous pas tous les deux gagnants ?

Quel est le point commun entre une tasse de café, un ordinateur et les frais d'inscription à l'université ? Ils ont un prix relativement facile à trouver.

Par exemple, la méthode Vested récompense les prestataires (fournisseurs, enseignants, médecins, et même les employés) pour les solutions qu'ils apportent, et non pour les activités qu'ils réalisent. Lorsqu'il est bien conçu, le modèle de tarification Vested incite tout le monde à travailler ensemble pour résoudre les problèmes de manière proactive.

Un modèle de tarification Vested doit équilibrer les risques et les bénéfices pour toutes les parties. Plus la relation est fructueuse et plus les résultats obtenus sont importants, plus les entreprises (et les employés !) peuvent bénéficier d'incitations (ou de bénéfices). La philosophie Vested encourage les partenaires commerciaux à travailler ensemble pour innover et atteindre les résultats recherchés mutuellement définis (règle 1).

L'objectif de Vested est de gagner. Et gagner ensemble devrait être non seulement encouragé mais aussi récompensé. Votre partenaire stratégique ? Si vous étiez des partenaires Vested, vous devriez être récompensé avec un contrat plus long, plus d'affaires, ou avec des références pour vous aider à faire croître vos affaires. Et ce client stratégique ? Les fournisseurs devraient réserver leurs employés de la meilleure équipe aux partenaires dévoués, et investir dans la collaboration avec des Poneys pour atteindre les résultats recherchés.

L'essentiel de la règle 4. C'est le résultat final. Mais les affaires sont les affaires, et les résultats sont importants. Un modèle de tarification dévolue avec des incitations cherche à améliorer les résultats pour tous les partenaires.

## **Règle n° 5 : Gouvernance de la perspicacité plutôt que de la surveillance**

Vous vous souvenez du jour où le bébé est arrivé à la maison ? Engourdie par l'excitation et la fatigue, vous avez soigneusement placé l'enfant dans son berceau. Vous l'avez nourri et lui avez donné des couches propres. Puis des vêtements, des voitures et des robes de bal. Ajoutez à cela les concerts, les pièces de théâtre, les camps d'été et l'argent de poche, et ce bébé devient un magnifique jeune adulte, prêt à affronter les problèmes de la vie.

# THE VESTED WAY



Les bébés ont besoin de soins, qui leur sont prodigués au fil du temps.

Les relations, comme les enfants, ont besoin d'être soignées. Dans de nombreux cas, les contrats ne sont pas simplement signés, scellés et livrés ; ils sont signés, scellés, puis livrés, livrés, livrés, livrés, et encore livrés. Parce qu'ils sont livrés dans le temps, ils doivent être gérés, ou gouvernés par les participants. En raison de la composante temporelle, ce que vous faites aujourd'hui a de bonnes chances de changer au fil du temps. Les affaires sont dynamiques. Les affaires évoluent. Les relations ont besoin de mécanismes pour faire face à ces changements.

La gouvernance dévolue permet un retour d'information ouvert et honnête de la part de toutes les parties de la relation. Elle offre un forum permettant de s'assurer que tout le monde est gagnant. C'est l'endroit où l'on s'assure que tout le monde respecte les règles. Elle évolue en fonction de l'évolution de l'entreprise (ou de la vie).

Vested est avant tout une question d'équité, non seulement au début du jeu, mais aussi pendant le jeu.

## **Confiance, transparence et transformation**

Dans les relations de type "Vested", les personnes travaillent ensemble sur la base de la confiance et de la transparence et sont mutuellement responsables de la réalisation des résultats recherchés. Grâce à l'alignement des résultats recherchés et des incitations, les partenaires commerciaux donnent le meilleur d'eux-mêmes. Ensemble, ils apportent les compétences et les ressources nécessaires non seulement à la réalisation des activités, mais aussi à la réussite de la transformation.

Dire que Vested s'écarte des pratiques commerciales traditionnelles est en-dessous de la réalité. Vested modifie les principes commerciaux fondamentaux que nous avons tous appris il y a des années.

La voie Vested marche-t-elle ? Oui. Microsoft et Accenture ont transformé les opérations financières administratives. Le ministère américain de l'énergie et Kaiser-Hill ont transformé l'un des sites d'armement les plus pollués au monde en une réserve naturelle, avec 65 ans d'avance et plus de 30 milliards de dollars de moins que prévu. L'État du Minnesota et Flatiron-Manson ont inventé de nouvelles façons de couler du béton en hiver - un hiver du Minnesota. Le pont de I35 a été reconstruit en un temps record et en respectant le budget.

Ces histoires et bien d'autres encore sont présentées dans notre troisième livre, *Vested : How P&G, McDonald's, and Microsoft Are Redefining Winning in Business Relationships* (Vested :



comment P&G, McDonald's et Microsoft redéfinissent les relations commerciales gagnantes).

Mais pourquoi attendre ? Tournez la page et découvrez en avant-première comment McDonald's applique ces règles depuis 1955.

## 6

### **McDonald's : Un système avec lequel il faut compter**

#### **Les petits pains sont beaux**

"La question que Ray Kroc a posée à Mike Ward est la suivante : "Vois-tu la beauté dans ce petit pain ? Mike a répondu par l'affirmative. C'est ainsi que Mike le boulanger a vécu le rêve américain. Et son amour pour les pains à hamburger l'a aidé à voyager dans le monde entier.

L'une des ouvertures de magasins McDonald's les plus remarquables a sans doute eu lieu à Moscou, en Russie, le 31 janvier 1990. La file d'attente pour entrer dans le magasin s'étendait sur quatre kilomètres. Les gens ont attendu près de 10 heures par un temps glacial pour obtenir leur premier Big Mac. Et Mike a joué un rôle dans cette expérience. Cette expérience l'a fait pleurer lorsqu'il se souvient de la longue file d'attente des clients.

Mike a été appelé parce qu'il y avait un problème avec les petits pains. Ils ne répondaient pas aux normes élevées de McDonald's. Arrivé au magasin à trois heures du matin, il se rend compte que le froid glacial a un impact sur la levure et que la pâte ne lève pas. La solution : réchauffer les moules utilisés pour contenir la pâte. Les petits pains ont levé et le magasin a ouvert à temps.

On dit qu'une marée montante soulève tous les bateaux. On pourrait en dire autant des pains à hamburger. Mike et son entreprise - Fresh Start Bakeries - ont tout intérêt à ce que McDonald réussisse. Plus McDonald réussit, plus Fresh Start Bakeries réussit. Et Mike s'est bien amusé en aidant McDonald à perfectionner ses petits pains dans le monde entier, notamment au Brésil, en Allemagne, à Hong Kong, en Suède, en Espagne et en Nouvelle-Zélande, pour n'en citer que quelques-uns. Le petit-fils de Mike, âgé de 11 ans et expert en mathématiques, le sait encore mieux, du moins au moment de notre entretien.

"Grand-père, tu as visité 14 % des pays du monde pour faire des petits pains !

# THE VESTED WAY



## La sauce secrète

McDonald a une sauce secrète.

Et ce n'est pas celle à laquelle vous pensez. Il s'agit de la manière dont McDonald traite ses fournisseurs - des fournisseurs qui investissent parfois des années et des millions de dollars pour améliorer les produits et les processus de McDonald, ce qui donne à McDonald un énorme avantage concurrentiel en termes de chaîne d'approvisionnement inégalée en termes de qualité, de sécurité, de garantie d'approvisionnement - et de coûts.

Au début, il y avait des fournisseurs comme J. R. Simplot, qui a perfectionné la frite congelée et a permis à McDonald de commencer à servir toute l'année des frites fabriquées à partir de pommes de terre Russet de la plus haute qualité. Ou Golden State Foods, qui a mis au point la fameuse "sauce spéciale" pour le Big Mac. Ou encore Jack Catt, de Keystone Foods, qui a investi des millions de dollars dans les technologies de congélation cryogénique pour réaliser ce que l'ancien PDG de McDonald, Fred Turner, considérait comme impossible : créer une galette de bœuf congelée "plus rapide et plus facile à préparer, aussi juteuse et plus tendre qu'une galette fraîche." Le bœuf congelé par cryogénie a permis à McDonald de simplifier radicalement sa chaîne d'approvisionnement en bœuf, passant de centaines de fournisseurs locaux à cinq principaux fournisseurs stratégiques de bœuf, ce qui a permis à McDonald de réduire ses coûts et d'accroître son exigence déjà sans équivoque en matière de qualité et de sécurité.

Aujourd'hui, les histoires légendaires se poursuivent.

## Un système pas comme les autres

Ensemble, McDonald, les propriétaires/exploitants de franchises et leurs fournisseurs ont créé un système avec lequel il faut compter.

Un peu comme un tabouret à trois pieds. Un pied représente la société McDonald, un autre les propriétaires/exploitants des restaurants et le troisième les fournisseurs. Aucun pied n'est plus grand que l'autre, car cela rendrait le tabouret instable. Chaque pied du tabouret doit bien fonctionner pour que tout le monde prospère. Le tabouret à trois pieds est connu sous le nom de "système" et la pensée "System First" est le comportement commun de ceux qui font partie du système.



# THE VESTED WAY



Ce système conduit à des comportements difficilement imaginables dans le "monde réel", tels que des fournisseurs concurrents qui se rencontrent et échangent des idées sur la manière d'améliorer les produits qu'ils vendent à McDonald. Ou encore une entreprise qui crée un nouveau produit et apprend à ses concurrents comment le fabriquer, parce que c'est bon pour le système. Ou encore une entreprise qui crée un nouveau produit et enseigne ensuite à ses concurrents comment le fabriquer - parce que c'est bon pour le système. Ou encore, des fournisseurs rencontrant McDonald pour entendre parler de son "plan pour gagner" et à qui l'on demande ensuite de faire des suggestions sur la manière dont, ensemble, le fournisseur et McDonald pourraient atteindre ces objectifs.

Ou faire des affaires sur la base d'une poignée de main et non d'un contrat.  
C'est simple, nous l'adorons.

## QSC&V

Concentré. Obsédé. Maniaque. Fanatique. Possédé.

Quel que soit l'adjectif utilisé, il est probablement loin d'égaliser l'attention portée par McDonald à la qualité. L'un des domaines où cela s'est avéré évident a été la livraison d'un hamburger sûr, très sûr.

McDonald sait que ses fournisseurs sont tout aussi obsédés par la qualité et la sécurité qu'eux. Des fournisseurs tels que Keystone Foods et Lopez Foods sont fiers, voire s'enorgueillissent, de leur capacité à permettre à McDonald de disposer de la chaîne d'approvisionnement alimentaire la plus sûre au monde. Ed Sanchez, PDG de Lopez Foods, diffuse ouvertement sur le site web de McDonald une vidéo mettant en évidence le processus d'inspection de la qualité en 100 points toutes les heures. Keystone a ouvert ses portes en 2009 à l'occasion d'une visite organisée par USA Today pour montrer que sa viande de bœuf est "plus sûre que le repas d'un écolier". L'article du USA Today a révélé que McDonald teste sa viande jusqu'à 10 fois plus que les entreprises qui vendent de la viande aux programmes scolaires.<sup>ii</sup> Et la viande vendue aux écoles dépasse les exigences normales de l'USDA pour la viande vendue commercialement dans les magasins de détail et les restaurants.

Le résultat ? Plus de 60 millions de visiteurs mangent sous les Arches d'Or chaque jour - sans problème.

## Quoi de neuf ?

# THE VESTED WAY



Même si le Big Mac ne changera probablement jamais, beaucoup de choses ont changé derrière les Arches d'Or depuis que Ray Kroc a fondé McDonald en 1955.

John Love, une autorité en matière de McDonald, a écrit : "L'impact le plus important de McDonald sur les entreprises américaines se situe dans des domaines que les consommateurs ne voient pas. Dans leur recherche d'améliorations, les spécialistes des opérations de McDonald ont remonté la chaîne d'approvisionnement en nourriture et en équipement. Ils ont inventé l'équipement de cuisson le plus efficace que le secteur de la restauration n'ait jamais connu. Ils ont été les pionniers de nouvelles méthodes d'emballage et de distribution des aliments. En fait, personne n'a eu autant d'impact que McDonald sur la modernisation de la transformation et de la distribution des aliments au cours des trois dernières décennies.

Mais demandez à McDonald, et la société vous dira qu'elle ne l'a pas fait toute seule. Le succès est venu de l'esprit d'entreprise et du leadership des fournisseurs de McDonald et des propriétaires/exploitants de restaurants. Les fournisseurs et les propriétaires/exploitants sont les piliers du tabouret à trois pieds.

Il s'agit d'une approche radicale de la collaboration avec les partenaires commerciaux, en particulier les fournisseurs. Les fournisseurs savent qu'ils n'ont pas seulement un siège à la table, mais qu'ils jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement du système.

Il s'agit d'un système qui compte.

## **Un système qui donne des résultats**

McDonald est fière de présenter ses résultats dans ses rapports annuels.

Les ventes mondiales comparables ont enregistré leur neuvième année consécutive de croissance des ventes à magasins comparables.

Les résultats de McDonald sont tout simplement stupéfiants. Mais l'un des meilleurs témoignages des valeurs et de la vision à long terme de McDonald est sans doute le fait qu'au milieu des fortes pressions à court terme d'une récession mondiale, la société a enregistré des performances exceptionnelles.

Mais l'excellence va bien au-delà de la réussite financière. En 2011, le magazine Fortune a désigné McDonald comme la 10e entreprise la plus admirée au monde. Fortune a également classé McDonald au premier rang des entreprises pour la qualité de la gestion, la "compétitivité mondiale et l'utilisation des actifs de l'entreprise", et au deuxième rang des entreprises pour le

# THE VESTED WAY



"meilleur investissement à long terme". Barron's a classé la société au cinquième rang de sa liste 2011 des entreprises les plus respectées. Businessweek a inclus McDonald dans son top 20 des meilleures entreprises pour le leadership et a écrit qu'elle était l'une des entreprises les plus vertes au monde.

L'homme à la tête de l'entreprise reçoit également les plus grands honneurs. Le magazine Chief Executive a nommé Jim Skinner PDG de l'année en 2009, et Businessweek a déclaré qu'il était l'une des 10 personnes les plus innovantes de 2010. Mais c'est l'engagement sans équivoque de McDonald envers ses fournisseurs et ses propriétaires/exploitants de restaurants qui permet à la société de se hisser au premier rang chaque jour.

C'est ce niveau d'engagement que l'on retrouve dans les autres relations Vested.

## **Le succès se décline en différentes tailles**

Pour les millions de petites entreprises dans le monde, il est bon de savoir que le succès n'est pas l'apanage des géants. En effet, l'application de l'état d'esprit Vested peut être plus facile pour les entreprises plus petites et plus agiles que pour leurs concurrents plus importants.

Integrated Management Systems est une petite agence de recrutement basée à Seattle qui fait appel à une main-d'œuvre unique - des seniors - pour effectuer des travaux dans l'industrie légère. IMS a mis au point des outils et des techniques de productivité innovants pour aider ses seniors à travailler plus intelligemment que leurs homologues plus jeunes. IMS avait tellement confiance en ses seniors qu'elle garantissait à ses clients une réduction des coûts de 5 %.

Parfois, les seniors d'IMS étaient jusqu'à 300 % plus efficaces.

Le problème : IMS gagnait beaucoup d'argent et partageait ses bénéfices avec ses employés, mais les clients ne réalisaient que 5 % d'économies. Il n'existait aucun mécanisme de partage du Poney. En d'autres termes, les clients d'IMS se sentaient floués. IMS a appris qu'elle devait être dévouée non seulement à ses employés, mais aussi à ses clients.

En d'autres termes, IMS a changé d'état d'esprit, passant de "Moi" à "Nous".

Mais tout le monde ne peut pas penser, et encore moins agir, de cette manière.

Pour savoir si vous ou votre entourage pouvez penser au "nous", vous devez vous poser quelques questions.



## 7

### **Vested n'est pas pour tout le monde... seulement pour ceux en qui vous pouvez avoir confiance**

#### **Vous m'emmenez faire un tour ?**

Un jour, un scorpion décida qu'il voulait du changement. Il grimpa sur des rochers, passa sous des lianes et continua à avancer jusqu'à ce qu'il atteigne une rivière au courant rapide. Incapable de passer, il commença à craindre devoir faire demi-tour. Soudain, il aperçoit une grenouille.

"Bonjour Mme. Grenouille !" appelle le scorpion de l'autre côté de l'eau. "Auriez-vous l'amabilité de me faire traverser la rivière sur votre dos ?"

"Eh bien, M. Scorpion ! Comment puis-je savoir que si j'essaie de t'aider, tu n'essaieras pas de me tuer ?" demande la grenouille.

"Parce que, répondit le scorpion, si j'essaie de te tuer, je mourrai aussi, car tu vois, je ne sais pas nager !

Cela semblait logique à la grenouille, qui accepta donc de faire traverser la rivière au scorpion. Le scorpion rampa sur le dos de la grenouille, qui se laissa glisser dans la rivière.

À mi-chemin de l'autre bord, la grenouille ressent soudain une vive piqûre dans le dos. Du coin de l'œil, elle voit le scorpion retirer son dard. Les membres de la grenouille commencent à s'engourdir.

"La grenouille croasse : "Espèce d'imbécile ! "Nous allons mourir tous les deux ! Pourquoi diable as-tu fait cela ? Le scorpion haussa les épaules et fit une petite gigue sur le dos de la grenouille qui se noyait. "Je n'ai pas pu m'en empêcher. C'est dans ma nature. "

#### **Il est difficile d'être gentil**

# THE VESTED WAY



Les scorpions donnent une mauvaise réputation aux arachnides (araignées). Sur les 40 000 espèces d'araignées connues, seules 200 environ sont suffisamment venimeuses pour tuer un adulte. Sur les 2 000 espèces de scorpions qui parcourent le monde, seules 40 sont venimeuses. Aux États-Unis, le scorpion à écorce d'Arizona est le seul dont la pique est mortelle. Il y a fort à parier que, comme les chiens, la plupart des araignées ne font qu'aboyer et ne mordent pas.

Et encore plus de bonnes nouvelles : La plupart des araignées ne sont mortelles que lorsqu'elles sont provoquées. Elles ne sont pas agressives, mais simplement protectrices.

Comprendre la nature des partenaires commerciaux potentiels, qu'il s'agisse de clients ou de fournisseurs, est une étape essentielle pour parvenir à une relation de type "Vested". Ils doivent avoir les mêmes idées et être prêts à partager. La prospérité mutuelle, pas la destruction mutuelle.

Identifier les personnes et les entreprises qui partagent les mêmes idées n'est pas une tâche facile. Certaines personnes peuvent avoir les mêmes idées, mais travailler dans un environnement moins propice au partage. C'est notamment pour aider nos clients à trouver des fournisseurs ou des clients qui partagent les mêmes idées que nous nous sommes associés à un groupe de chercheurs pour mettre au point une enquête sur la compatibilité et la confiance afin d'évaluer la capacité d'un individu à jouer franc jeu.

## « Chaque année, chaque dollar »

Un professionnel des achats a déclaré que son directeur des achats lui avait demandé de "laisser les fournisseurs à terre, ensanglantés, meurtris et implorant la pitié". Un autre cadre de Fortune 50 a dit à un fournisseur : "Ils devraient être contents de faire affaire avec moi".

Trop souvent, les discussions professionnelles portent davantage sur le "moi" que sur le "nous". Quels que soient les efforts déployés, le "moi" règne en maître.

Si vous ne pouvez pas gagner avec "Nous", vous savez au moins qu'il ne s'agit que de "Moi".

Certaines personnes, et certaines cultures organisationnelles, ne peuvent pas changer. Bien que cette situation ne soit pas optimale, c'est une réalité. Les scorpions piquent. Les gorilles ont tendance à agir comme des gorilles. L'avantage que vous avez maintenant en lisant ce livre est que vous pouvez mieux comprendre comment vous devez vous comporter avec eux. Alors, que

# THE VESTED WAY



faire ?

Rien. Un homme averti en vaut deux.

On ne peut pas jouer à "Nous" avec quelqu'un qui ne connaît que "Moi". Il est difficile (voire impossible) de changer la nature des scorpions et des gorilles.

## **Vous avez notre permission de licencier « Moi »**

Ne vous gênez pas. Renvoyez ceux qui, autour de vous, souffrent du syndrome du "moi" surdimensionné. Vous avez notre permission.

Tôt ou tard, ces clients ou fournisseurs qui ont vécu leur vie pour "Moi" doivent prendre conscience des conséquences de leur comportement. Les licencier - ne plus travailler avec eux - libérera de l'énergie qui pourra être utilisée de manière créative.

Est-ce que ce sera difficile ? Oui.

Cela coûtera-t-il cher ? Potentiellement.

Cela fera-t-il mal ? Probablement.

Cela se fera-t-il du jour au lendemain ? Non.

Serez-vous plus heureux à long terme ? Absolument.

Mais que faire si vous ne pouvez pas virer "Moi" ? Si vous ne pouvez pas ignorer ces gorilles de 400 Kgs, vous pouvez au moins les remettre en cage.

Commencez par leur accorder le temps et l'énergie qu'ils méritent. Utilisez votre temps, votre énergie, vos ressources et vos investissements nouvellement acquis pour travailler avec des personnes et des entreprises qui partagent vos idées et qui sont prêtes à chercher un Poney et à créer de la valeur - une valeur qu'elles sont prêtes à partager.

Il est difficile de jouer les gentils. Trouver des partenaires prêts à jouer les gentils n'est pas aussi difficile qu'avant. Il suffit de passer le test.

## **Quel est le diagnostic ?**

# THE VESTED WAY



Une philosophie QCNousA nécessite des individus et des organisations partageant les mêmes valeurs, et qui sont à la fois désireux et capables de respecter les règles.

Nous avons été flattés, et un peu gênés, d'apprendre que des entreprises organisaient des réunions internes sur notre premier livre. Nombre d'entre elles ont remis des exemplaires à leurs clients et à leurs fournisseurs. Pour la première fois, ils ont des discussions ouvertes et franches sur leurs relations commerciales stratégiques. Ils explorent des opportunités pour voir si un parcours Vested vaut la peine d'être poursuivi.

Si vous vous trouvez en présence d'un partenaire commercial désireux de s'investir, une bonne étape consiste à diagnostiquer votre relation actuelle à l'aide d'un diagnostic gratuit en ligne. Y a-t-il des domaines qui vous empêchent de développer un état d'esprit Vested ? Nous les appelons "les maux".

Mais ne vous contentez pas de faire le diagnostic tout seul. Demandez à votre partenaire commercial de le faire également. Comparez ensuite vos notes. Puis entamez un dialogue avec votre partenaire commercial afin d'explorer la meilleure façon d'entamer votre parcours.

N'oubliez pas que la voie Vested est un voyage. Il commence par la recherche d'entreprises et de personnes partageant les mêmes idées, qui sont à la fois désireuses et capables de penser d'une manière plus équitable. Des entreprises et des personnes qui veulent suivre les règles et jouer franc jeu.

## Conclusion

### Rejoindre la (r)évolution

#### La (r)évolution ne fait que commencer

N'hésitez pas. Rejoignez la (r)évolution.

Rejoignez ceux qui ont remis en question le statu quo et qui commencent à rejeter la pensée à court terme et les approches musclées des relations d'affaires. Rejoignez ceux qui apprennent que

# THE VESTED WAY



jouer les gentils peut s'avérer très rentable.

Autrefois, il était payant d'être le gorille. Aujourd'hui, le monde change.

Il est risqué d'y aller seul.

Vous avez notre permission de suivre ce que vous avez peut-être toujours pensé être une meilleure façon de gagner. Pas en se battant. Pas par des négociations musclées. Pas par le pouvoir pur et dur. Mais en construisant des relations gagnantes. En travaillant ensemble pour agrandir le gâteau.

Tout le monde ne sera pas prêt à passer au mode de pensée "quoi de neuf pour nous". Tout le monde ne participera pas à la (r)évolution. Si vous êtes prêt, vous pouvez révolutionner votre travail et conquérir votre propre Mont Everest.

Ou créer une alliance pour faciliter la transition vers une nouvelle économie créative où la force motrice est l'innovation.

Ou créer 1,000 nouveaux brevets qui permettent de résoudre les problèmes commerciaux les plus difficiles du XXIe siècle.

Vous pouvez créer un état d'esprit QCNousA qui a le pouvoir de transformer votre entreprise et les relations avec vos employés et de trouver votre Poney.

## **L'adhésion est simple**

Cela commence par "Nous".

Il faut d'abord être assez humble pour reconnaître que le "nous" est plus puissant que le "moi". C'est reconnaître qu'ensemble, on peut obtenir plus qu'en faisant cavalier seul. Parfois, vous avez besoin d'un sherpa pour atteindre votre potentiel le plus élevé.

Elle se poursuit par la recherche de personnes et d'organisations partageant les mêmes valeurs et susceptibles de vous aider. Ces personnes possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour vous aider à trouver un Poney, là où d'autres ne voient qu'un problème ou un tas de fumier.

Mais le plus important, c'est qu'il faut s'engager véritablement à respecter les règles, à jouer le jeu de manière crédible et équitable. Il est difficile de jouer franc jeu.

# THE VESTED WAY



Si vous trichez une fois, vous perdez la confiance ; si vous trichez plus d'une fois, vous risquez de perdre toute confiance. Dans le monde des affaires du XXIe siècle, personne ne voudra jouer avec vous.

La résolution des problèmes complexes d'aujourd'hui exige une approche différente. En faisant cavalier seul, vous restez seul. Aujourd'hui, les meilleurs fournisseurs se débarrassent de leurs mauvais clients et s'alignent sur leurs meilleurs clients. Les meilleurs clients apprécient leurs meilleurs fournisseurs et les récompensent en leur offrant la possibilité d'accroître leur chiffre d'affaires et leurs bénéfices.

Nous avons commencé cet e-book en disant que nous étions toujours curieux. Nous le sommes toujours. Curieux de savoir ce que vous allez faire ensuite. Curieux de savoir si vous voulez apprendre à être gentil. Curieux de savoir comment cela va changer les relations.

Nous vous invitons à en savoir plus sur nos recherches approfondies et sur la manière de respecter les règles en visitant le site [www.vestedway.com](http://www.vestedway.com).

# THE VESTED WAY



## Sources d'information

### Chapitre 2

1. Tenzing Norgay et James Ramsey Ullman, Man of Everest (Londres : Gibson Square Press, 1955, également publié sous le titre Tiger of the Snows).
2. "Connect and Develop : Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", Harvard Business Review 84, n° 3 (mars 2006), p. 58-66.
3. A. G. Lafley et Ram Charan, The Game Changer (New York : Crown Business, 2008), pp. 134-135.
4. <http://continuuminnovation.com/Work/Portfolio/Procter--Gamble-Swiffer.aspx>
5. [https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/static/external/files/media/press/press\\_release\\_year\\_end\\_event\\_2009\\_rev\\_11-4-09.pdf](https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/static/external/files/media/press/press_release_year_end_event_2009_rev_11-4-09.pdf)

### Chapitre 3

1. Peter Robinson, How Ronald Reagan Changed My Life (New York : HarperCollins, 2003), pp 15-16.
2. <http://mashable.com/2009/01/21/youtube-click-to-buy-overlay-ads/>

### Chapitre 4

1. Oliver Williamson, article du JSCM, 2008, p. 10.
2. Oliver Williamson, article du JSCM, 2008, p. 13.

# THE VESTED WAY



## Chapitre 5

1. Pozen, Robert, Extreme Productivity, Harvard Business Review, mai 2011, pp. 127-131.

## Chapitre 6

1. John F. Love, Behind the Arches (New York : Bantam Books, éd. révisée, 1995).
2. [http://www.usatoday.com/news/education/2009-12-08-school-lunch-standards\\_N.htm](http://www.usatoday.com/news/education/2009-12-08-school-lunch-standards_N.htm)
3. John F. Love, "McDonald's Managers Were Chosen for Innovativeness, Not Credentials," (Les managers de McDonald's ont été choisis en fonction de leur capacité d'innovation et non de leurs compétences).  
Houston Chronicle, Houston Section, page 2, 20/11/1986. Extrait de Love, McDonald's : Behind the Arches.
4. Rapport annuel 2010 de McDonald's ;  
[http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor\\_relations3.Par.56096.File.dat/2010 percent20Annual percent20Report percent20\(print\).pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations3.Par.56096.File.dat/2010%20Annual%20Report%20(print).pdf)

## Chapitre 7

1. Adapté de <http://allaboutfrogs.org/stories/scorpion.html>

# THE VESTED WAY



**Autres livres Vested**

**À propos des auteurs**