



## EDITO

### REMODELAGE DES «BUSINESS MODELS» : ÉVOLUTION OU RUPTURE ?



#### EDITORIAL

par **Philippe Oberman**,  
Secrétaire Général de l'AFPLANE

#### SOMMAIRE

##### La vie de l'AFPLANE

Bienvenue aux nouveaux adhérents	2
Hommage à Octave Gélinier	2
Interview de Tony Marchak	2
Synthèse de nos réunions	3
Calendrier des prochaines réunions	4
Tribune des lecteurs	4
Echo des travaux de nos workshops	4

##### La vie de la Stratégie

Notes de lecture	5
A votre Agenda !	8
Strategic News	8

Coordinateur de la rédaction :  
**Jean-Paul Dufournet**

Comité éditorial :  
**Alain Ducray**  
**Nathalie Mosquet**  
**Philippe Oberman**

Notes de lecture :  
**Michel Berger**

Chers Amis,

Au cours de cette année, nous avons axé notre réflexion sur le thème riche du remodelage des *business models*. L'intérêt que ce thème a suscité s'est confirmé par votre assiduité aux petits déjeuners, soirées-débats et ateliers. Le point d'orgue reste à venir : au cours du colloque AFPLANE, organisé cette année en partenariat avec l'Executive MBA CPA du Groupe HEC, nous tenterons de déterminer si ces nouveaux *business models* correspondent finalement à une simple évolution ou à une véritable rupture !

En effet, le remodelage des industries s'est généralisé et accéléré ces dernières années. Sous l'influence, bien sûr, des nouvelles technologies et de la globalisation des marchés, mais elles ne sont pas seules en cause. De nouvelles réglementations sont aussi devenues très structurantes. Des préoccupations environnementales ou sociétales ont été récemment introduites. Enfin, les consommateurs ont de nouvelles attentes.

Et vous en avez vu les symptômes. Vous savez que votre industrie ne fonctionne plus tout à fait comme avant. Mais vous vous demandez si vous

pourrez profiter de ces changements, ou si vous ne ferez que les subir. Car les moyens employés pour s'adapter à ces nouvelles perspectives sont connus : segmentation, *reengineering*, délocalisation, externalisation...

Mais suffisent-ils à assurer un avantage concurrentiel durable ?

Le succès dépend-il plus de la stratégie ou de l'exécution ? D'autre part, la cohabitation entre offre innovante et offre traditionnelle est-elle possible ? Comment expliquer ces changements aux actionnaires, aux salariés ? Quelles sont les conséquences sociales et l'impact sur la gouvernance mondiale ?

Des personnalités de notre paysage industriel, économique et politique viendront nous aider à répondre à ces questions passionnantes et difficiles, autour de tables rondes, de brèves synthèses conceptuelles et d'ateliers de discussion.

Retrouvez-nous nombreux jeudi 2 décembre, dans les locaux accueillants du CPA/HEC Porte de Champerret. Nous serons heureux de vous revoir au cours de cette journée qui, bien sûr, s'achèvera comme les aventures d'Astérix, par un cocktail !



## Bienvenue aux nouveaux adhérents

### Adhésions entreprises :

**Jetro**, centre japonais du commerce extérieur, représenté auprès de notre association par son Directeur Général, **Tsuyashi Nakai**.

**Ykems**, Economics of Management & Strategy, société de conseil représentée par **Edouard Lesueur**, Directeur.

### Adhésions individuelles :

**Bernard Rageau**,  
Directeur Général adjoint,  
**Verspieren** (courtage d'assurance  
et de réassurance).

**Laurent Ravignon**,  
gérant d'**Alpha Cen**, consultant  
dans les domaines de la  
performance (balanced scorecard)

**Jean-Claude de Vera**, **Biporis**

### Hommage à Octave Gélénier

Nous tenons à saluer la mémoire de celui dont nous avons tant apprécié la présence au sein de nos réunions AFPLANE, tant la justesse et la profondeur de ses jugements nous ont apporté d'exigence dans nos réflexions.

Pour tous ceux qui l'ont côtoyé lors de nos manifestations où il est intervenu, il ne fut pas seulement un maître à penser la dimension humaine et le rôle moteur de l'entreprise dans la transformation de la société post-taylorienne, il fut aussi pour nous un puissant aiguillon intellectuel et moral par ses témoignages d'intelligence et d'amitié.

A toute sa famille, à ses proches et, en particulier, à Marie-Cécile Ortigues-Gélénier qui nous a fait la confiance de nous associer à son témoignage personnel, nous adressons nos plus vives condoléances.



# La vie de L'AFPLANE

## Interview de Tony Marchak



Vice-président,  
Human Resources,  
IBM EMEA

**AFPLANE** : *En quoi les nouveaux défis de la connaissance et de l'immatériel ont-ils modifié les missions traditionnelles de la DRH de votre compagnie ?*

**T.M.** : Alors que l'économie bascule d'un modèle industriel vers un modèle basé sur la connaissance, les compétences dont les entreprises ont besoin se transforment radicalement. Pour une société comme IBM, dont la moitié du chiffre d'affaires provient des services, il est crucial de faire fructifier notre plus grande richesse : notre capital humain. Nos ressources humaines ont mis l'accent sur le développement des compétences et la mobilité des talents à travers l'entreprise. Nos processus doivent permettre aux employés de développer leurs capacités, leur leadership et leurs connaissances des activités de nos clients afin de mettre à leur service l'expertise dont ils ont besoin aujourd'hui et dans l'avenir.

**AFPLANE** : *Pourriez-vous nous donner quelques exemples d'actions concrètes que vous mettez en place pour que les compétences de demain répondent à la stratégie corporate de développement de la compagnie ?*

**T.M.** : Un exemple est la formation : IBM investit \$800 M par an pour s'assurer que nos salariés ont les aptitudes nécessaires pour répondre aux besoins de nos clients et développer leur potentiel. Nous bénéficions également de la richesse des compétences apportées

## INTERVIEW...

par les salariés des entreprises clientes qui nous rejoignent à l'occasion d'opérations d'outsourcing. Nous déployons ces talents dans les secteurs d'activités où ils sont les plus efficaces au service de nos clients. Mais il ne suffit pas de développer les employés, il faut aussi les retenir. Nous constatons que les opportunités de flexibilité dans le travail (heures flexibles, temps partiel, partage d'un poste entre 2 personnes, congés sabbatiques) rendent IBM attractif en temps qu'employeur. De même, la possibilité pour les salariés de travailler à leur domicile ou dans un bureau IBM de proximité (40% de nos salariés sont mobiles) semble être appréciée et rend l'équilibre entre travail et vie privée plus facile pour les IBMers.

**AFPLANE** : *De quelle nature, et selon quelles conditions sont prises les décisions en vue de faire accéder les nouvelles générations de managers aux postes qui sont actuellement tenus par celle du baby-boom ?*

**T.M.** : IBM identifie et prépare en permanence les personnes qui pourront prendre la relève, non seulement des «baby boomers» qui partiront en retraite mais aussi des générations suivantes. Pour cela, nous avons mis en place des programmes permettant de développer le potentiel des salariés qui ont les aptitudes pour prendre des postes de dirigeant, occuper des fonctions de management ou devenir des experts dans le domaine technique. Dès le début de carrière, ces parcours professionnels combinent des expériences diversifiées, des programmes de formation et de mentoring. Ceci nous permet de placer les bons dirigeants dans les bonnes fonctions au bon moment. ■

## SYNTHESES DE NOS REUNIONS

## Croissance explosive de la Chine, son impact sur l'Occident

**Daniel HABER, Président de France Pacific Consultants**, a repris les deux thèmes principalement développés dans l'ouvrage *La Victoire de la Chine* dont il est le coauteur : la trajectoire de «super puissance» et «irréversible» de la Chine, et la mondialisation et le «piège» qu'elle représente pour l'occident.

Il a abordé les points forts (un taux de croissance très important et maîtrisé ; la maîtrise de la monnaie ; le bon fonctionnement des infrastructures ; l'attrait pour les capitaux étrangers ; la qualité des étudiants chinois ; etc.) et les points faibles de la Chine (la question de la modernisation et de l'éventuelle privatisation des entreprises publiques ; l'existence d'une économie et d'une société duale, etc.).

Il a également lancé quelques pistes de réflexions autour du thème central de la globalisation et de son incidence sur un pays comme la Chine (processus de délocalisation, entrée dans l'OMC, etc.).

## Gouvernement d'entreprise et management stratégique

**Chris PIERCE, Directeur du développement professionnel de l'IoD (Institute of Directors), institution britannique centenaire**

Après avoir défini ce qu'était le gouvernement d'entreprise (système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées), Chris Pierce a rappelé que plusieurs facteurs ont influencé l'évolution et la réforme des modes de gouvernance : recherche de performance génératrice d'avantage concurrentiel, professionnalisme des administrateurs (*directors*), exigence des parties prenantes et investisseurs, exigence accrue des autorités de contrôle.

Il a aussi souligné les relations existantes entre le gouvernement d'entreprise et la stratégie, sachant que l'objectif du Conseil est d'assurer la prospérité de l'entreprise, conformément aux intérêts de ses actionnaires et des parties prenantes. Ses tâches principales sont de définir la vision et les valeurs, de décider de la stratégie et de la structure, de déléguer au management, d'assumer la responsabilité devant les actionnaires et les parties prenantes.

Les Conseils sont responsables du gouvernement d'entreprise, leur rôle inclut la prise de la décision, la supervision, la gestion des process, l'apport de connaissances. Les vertus d'un «bon» Conseil induisent une composition pertinente, des réunions régulières, des calendriers stimulants, un bon leadership, un P.D.G. compétent, des révisions (*reviews*) régulières.

Les enjeux actuels portent sur l'indépendance et la rémunération des administrateurs, les comités, le reporting corporate, l'évaluation du Conseil, les droits des actionnaires minoritaires, les normes comptables.

## L'avenir de la fonction stratégie... et de son détenteur

**Alix de Poix** a été jusqu'à ce jour Senior Partner chez Heidrick & Struggles où elle a développé les activités de diversification (*Leadership Services*) en France après avoir dirigé la practice retail au niveau européen et la practice fashion/retail/luxury goods au niveau mondial.

Alix de Poix a proposé plusieurs pistes de réflexion pour répondre à la question de l'avenir de la fonction stratégie. D'abord, c'est désormais le Conseil d'administration qui assure la responsabilité de la stratégie et plus uniquement le Président. Ensuite, le rythme de vie de l'entreprise s'accélère énormément et les pressions exercées sur une direction générale par son conseil et par l'extérieur augmentent.

Par ailleurs, «*le métier a aujourd'hui disparu et tend à se réinventer*» pour continuer à pouvoir anticiper avant les autres. Ainsi, depuis une dizaine d'années, l'externalisation de la fonction «stratégie» est devenue très importante. Or, s'il existe un intérêt certain à l'externalisation, celui qui initie le débat et le maître d'ouvrage doivent rester dans l'entreprise.

Alix de Poix a également apporté des éléments de réponse quant aux choix professionnels de perdurer dans la fonction ou d'évoluer vers des postes plus opérationnels.



## CALENDRIER DES RÉUNIONS

à venir au deuxième semestre 2004

Date et lieu	Forme	Thème	Intervenants
Jeudi 18 novembre à 19h au Yacht Club de France 41, avenue Foch Paris XVI <sup>e</sup>	Soirée	Croissance et emploi, croissance sans emploi	Jean-Claude Betbèze, conseiller du Président et du D.G. du Crédit Agricole
Mercredi 15 décembre à 19h à l'Immeuble Négocia (amphi 281) 14, avenue de la Porte de Champerret Paris XVII <sup>e</sup>	Soirée suivie du «Pot de Noël»	Préparation du thème 2005 : Capital Humain et Stratégie	Dominique Turcq, Président de l'AFPLANE

## TRIBUNE DES LECTEURS

### La Lettre de l'AFPLANE

a désormais une adresse  
électronique en propre :

[lettre@afplane.org](mailto:lettre@afplane.org)

Destinée à recevoir tous vos messages, vos observations et vos suggestions concernant la Lettre (sa forme et ses contenus) mais aussi tous les articles, les informations, les photos voire les notes de vos lectures que vous voudriez faire paraître dans ses pages.

Nous vous attendons donc nombreux à cette nouvelle adresse, pour que vive La Lettre de l'AFPLANE !

## ECHOS DES TRAVAUX DE NOS WORKSHOPS

Les deux groupes, animés par Jean-Paul Dufournet poursuivent activement leurs réflexions sur les meilleures pratiques de mise en œuvre de la stratégie.

Le premier groupe, constitué d'un panel essentiellement de grandes entreprises a souhaité dans un premier temps centrer les débats sur des expériences concrètes présentées en séance pour pouvoir donner matière à une réflexion plus générale sur les meilleures pratiques en fonction d'un contexte de métier et de culture managériale donné.

L'autre groupe qui rassemble un cercle de consultants, s'est efforcé, à partir des situations rencontrées en entreprise, d'identifier et d'analyser, sous l'angle méthodologique les démarches de mise en œuvre qu'ils ont observées.

Partant de là, il s'est donné pour objectif de trouver les réponses concrètes aux préoccupations essentielles qui leur semblent concerner d'une part les freins à lever et, d'autre part, les leviers à appliquer pour une plus grande efficacité de la mise en œuvre de la stratégie. ■



# La vie de la Stratégie

## Vers un libéralisme responsable

par le CJD

Editions d'Organisation - 2004

Cet ouvrage est un manifeste du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD) qui présente 44 propositions pour une entreprise plus humaine. L'association patronale a engagé une réflexion pendant deux ans et prend position sur les grands problèmes de société qui concernent l'économie et l'entreprise, et exprime ainsi une vision de l'entreprise au service de l'homme, d'une entreprise qui produit une valeur mesurée à l'aune du bien-être qu'elle apporte à la société ; la performance globale de l'entreprise, qui dépasse la seule performance économique, tente de concilier les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise.

La démarche collective du CJD est un point de vue qui doit se confronter à d'autres pour s'enrichir et inventer des réponses nouvelles aux défis qui se posent à des dirigeants responsables.

La présentation de l'ouvrage est très structurée ; signalons qu'elle n'oublie pas les PME.

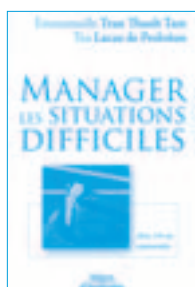


## Manager les situations difficiles

Emmanuelle Tran Thanh Tam  
Téa de Peslouan

Editions d'Organisation

Cet ouvrage contribue de façon pragmatique à mieux impliquer les managers dans les processus de préparation au traitement des situations difficiles ; il concrétise un management inhabituel « de l'extrême » ; les compétences que ce management requiert sont de plus recherchées dans les entreprises. L'atout principal du livre



## NOTES DE LECTURE

par Michel Berger

est de s'appuyer sur un très grand nombre de cas concrets sur lesquels s'appuient des listes d'actions suggérées.

Les auteurs sont des consultants accoutumés à accompagner le management des processus anti-crise.

### Dans la tête du client Ce que les neurosciences disent au marketing

Gérald Zaltman

Editions d'Organisation - 2004

L'auteur du best-seller *How customers think* part du constat que les spécialistes en marketing s'accrochent à un paradigme ancien sur les comportements et les pensées des clients. Il argumente un changement de paradigme et suggère une approche plus systémique des nombreuses disciplines qui expliquent la manière dont les gens vivent. Il s'appuie sur l'apport des neurosciences pour comprendre et déchiffrer l'esprit du marché et explorer de nouvelles frontières pour les pratiques marketing. Après avoir décrit le nouveau paradigme illustré d'exemples, le contenu du livre s'intéresse successivement à la pensée du client et du consommateur et à la pensée du praticien du marketing.

Le message de conclusion fait une analogie intéressante avec l'effet « naufrage du Titanic » dû à la « confiance incontestée de managers en une connaissance routinière et superficielle des clients » : une leçon d'humilité pour pénétrer en profondeur l'esprit du marché.



### Leaders et transitions Les dilemmes de la prise de poste

Gilles Amado, Richard Elsner

Coll. HEC Executive MBA CPA  
Editions Village Mondial

Ce nouvel ouvrage de la collection HEC Executive MBA CPA « Questions de dirigeants » conclut un long travail de recherche

conduit par les auteurs avec l'appui d'une équipe pluridisciplinaire. Il analyse les phénomènes qu'affronte un responsable nouvellement nommé dans une entreprise et a pour objectif de faire comprendre ce qui se passe dans la période de transition entre deux responsables successifs. S'ils ne prescrivent pas de solution, les auteurs aident les nouveaux responsables désignés, et leur entourage hiérarchique ou fonctionnel, à être lucides dans l'analyse des tensions vécues et à identifier les natures de décisions possibles à prendre.

Le dernier chapitre est une base théorique de psychologie de la transition résumant les conclusions successives des explorations menées sur le terrain des entreprises et des expériences analysées par les chercheurs.

### Pouvoir et gouvernement d'entreprise

Henri Mintzberg

Editions d'Organisation - 2004

Ce dernier ouvrage d'Henry Mintzberg est la traduction de la 5<sup>e</sup> partie du livre *Power in and around organizations* paru en 1983 aux U.S.A. et fait suite au dernier livre français *Le pouvoir dans les organisations* du même auteur (Editions d'Organisation).

Mintzberg estime que le cadre de ce livre s'applique encore mieux aujourd'hui qu'à l'époque où il l'a écrit, alors que les débats dans les pays développés s'intensifient sur la question du contrôle des entreprises. L'auteur présente et développe un schéma conceptuel dit « du fer à cheval » et propose, dans une vision personnelle, une vue d'ensemble du problème après avoir décrit les caractéristiques légitimes et souhaitables des huit options possibles sur la manière de contrôler les entreprises (surtout les grandes). Il insiste sur le rôle essentiel de la confiance.



## Avenirs de la recherche et de l'innovation en France

sous la direction de **Jacques Lesourne, Alain Bravo et Denis Randet**

*Les Etudes de la Documentation française*



Cet ouvrage résume un travail collectif de prospective qui aboutit à proposer 5 scénarios plausibles d'évolution du système français de recherche et d'innovation (SFRI) à l'horizon 2020.

Ces travaux ont été réalisés dans le cadre de l'opération Futuris initiée par l'ANRT (Association Nationale de la Recherche Technique) et ont été dirigés par Jacques Lesourne, président du comité d'orientation du projet Futuris.

## Les organisations non gouvernementales et le management

Ouvrage coordonné par **Erwan Quéinnec et Jacques Igalens**

*Editions Vuibert*



Cet ouvrage collectif analyse tous les aspects des problèmes managériaux qui se posent actuellement aux ONG. Dans la lignée de la série Vital Roux de l'éditeur, cet ouvrage additionne des contributions d'universitaires sur des organisations à haut niveau symbolique et éthique qui doivent emprunter largement au professionnalisme des gestionnaires d'entreprise pour décider et agir de façon efficace. Il faut signaler des chapitres sur la gestion des RH spécifique aux ONG et sur la planification et l'évaluation des projets de développement.

Il s'agit d'un ouvrage pragmatique, intégrant la politique et l'éthique, qui peut être considéré comme une base de référence pour les acteurs du «monde» de la solidarité internationale et comme un élément de culture générale pour les autres lecteurs concernés par le sujet.

## Management par la valeur

**Charles Descure**

*Editions Vuibert - 2004*



Le premier chapitre «Stratégie d'entreprise et critères d'aide à la décision» situe le cadre des réflexions qui s'engagent ensuite à partir de la lecture des chapitres suivants. Si ce chapitre s'adresse aux

sociétés et organisations en général, **l'essentiel du livre est consacré aux applications spécifiques de ce cadre général au secteur de l'assurance**, depuis l'analyse des techniques de valorisation jusqu'aux critères d'aide à la décision au moment de préciser une stratégie d'entreprise d'assurance. L'auteur préconise la désignation d'un «*value manager*» responsable de la cohérence des études et des méthodes d'analyses liées à la valeur.

Livre professionnel, présentant des synthèses partielles à chaque fin de chapitre.

## Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation

**Marc Frechet**

*Editions Vuibert - 2004*



L'auteur, chercheur-enseignant à l'Université de sciences sociales de Toulouse, livre ici, dans un ouvrage de la collection FNEGE, l'essentiel de son travail de recherche sur l'innovation et sur les alliances et partenariats qui encadrent le processus d'innovation. Les apports de l'auteur concernent les pratiques de management stratégique dans les organisations.

L'innovation génère un avantage stratégique à l'entreprise et cette innovation est elle-même assujettie à l'existence de liens souples et fragiles avec un ensemble hétérogène d'acteurs technico-économiques. La question centrale de la recherche conduite par Marc Frechet est : «*Pourquoi certaines organisations parties prenantes à un projet d'innovation entrent-elles, à un moment ou à un autre, en conflit ? Quels sont les processus qui y conduisent ?*»

L'ouvrage débute par une présentation de la problématique de recherche et pose les bases d'une réflexion sur les conflits inter organisationnels. La fin de l'ouvrage présente des cas de partenariat-coopération lors desquels les partenaires ont connu des difficultés relationnelles. Même si on peut imaginer a priori que l'idée de partenariat peut sembler correspondre à une négation du conflit, il faut reconnaître que toute association de longue durée admet des phases d'harmonie et de mésentente.

Ouvrage assez dense, à caractère académique, mais déclencheur de réflexions pour les gestionnaires-managers.

## Prévenir les risques éthiques de votre entreprise

*Guide pratique à l'usage des dirigeants*

**Henry Benoit Loosdregt**

*INSEP Consulting Editions - 2004*



L'auteur appuie son ouvrage sur sa longue expérience au sein de Suez, groupe mondial de services publics d'origine franco-belge. Au moment où l'on observe un mouvement profond des entreprises

vers des finalités de responsabilité sociale, de développement durable, Henri-Benoît Loosdregt veut montrer, qu'au-delà des déclarations d'intention, il est possible de mettre en place un véritable management de l'éthique.

L'ancien Directeur du programme Ethiques et Valeurs de Suez, propose des réponses pratiques et opérationnelles, illustrées d'expériences, aux questions que peuvent se poser les dirigeants pour mettre en accord les valeurs que l'entreprise exprime par son comportement avec celles qu'elle a définies a priori pour assumer ses responsabilités vis à vis de ses stakeholders.

L'ouvrage est plutôt orienté sur le «*Comment ?*» que sur le «*Pourquoi ?*» et met en évidence les préalables susceptibles de rendre une démarche éthique effective, et donc crédible.

C'est un ouvrage qui peut être qualifié d'actuel et de référence, agréable à lire.

## L'Economie industrielle en évolution

Les faits face aux théories

Jean-Louis Levet

Editions Economica



L'auteur, Directeur au Commissariat Général au Plan, est déjà intervenu dans une soirée Afplane il y a quelques années sur le thème de l'information stratégique (ADITECH). Dans cet ouvrage il cumule et synthétise les enseignements d'une longue observation des pratiques d'économie industrielle. Son objectif est de renforcer la compréhension des stratégies des acteurs et des mécanismes du marché.

Son approche, d'ordre mésoéconomique, fait une large place aux bases théoriques et conceptuelles qu'il relie aux comportements observés et aux performances des entreprises.

JL Levet propose un renouvellement théorique en s'appuyant sur plusieurs théories, la théorie des jeux, la théorie de l'information, la théorie des contrats, la théorie des coûts de transaction et la théorie des marchés contestables. Il s'attache à décrire l'émergence d'une nouvelle organisation industrielle et en particulier fait le point sur les relations inter-industrielles et sur l'économie de l'innovation. L'auteur réalise plutôt bien son pari de mettre en perspective dans un cadre théorique son expérience d'économiste.

## Le goût de l'avenir

Jean-Claude Guillebaud

Editions du Seuil - 2003



Dans le numéro 298 de juin 2004, la Revue Futuribles nous offre, entre autres, et outre des articles sur une politique française de la Science et de la Technologie et sur la prospective publique en Allemagne, une analyse de Benjamin Delaunoy (journaliste indépendant) sur le dernier ouvrage de J.C. Guillebaud.

Cet ouvrage appelle à retrouver «le goût de l'avenir» et lutte contre la tendance contemporaine au fatalisme désenchanté et à la condamnation de toute forme de volontarisme.

Le parti pris initial est que la politique c'est

le goût de l'avenir et l'essayiste s'appuie sur trois idées majeures : la conjonction de la révolution économique, de la révolution numérique et de la révolution génétique qu'il faut arrêter de concevoir séparément ; le rejet de la nostalgie durablement peureuse ; et enfin il est nécessaire de penser autrement les grandes contradictions contemporaines.

## Jeunes managers, nos talents pour l'avenir

Joëlle Imbert

INSEP Consulting



Ce livre se développe autour du constat que le talent des managers à conduire les changements détermine plus que jamais la réussite des entreprises et s'interroge sur la nouvelle génération de jeunes managers français. La qualité de leur préparation à la conduite des entreprises dépend tout autant de la formation initiale que de la capacité de l'entreprise à identifier puis développer leurs talents.

Attirer, retenir, développer de jeunes talents devient un enjeu stratégique majeur. Cet ouvrage de management s'adresse à tous ceux, managers et experts en RH en particulier, qui ont un rôle à jouer pour préparer les futurs managers. L'auteur décrit, dans un style très clair et avec beaucoup d'exemples et de synthèses intermédiaires, les dispositifs d'identification et d'accompagnement nécessaires à l'émergence et à la préparation des futurs managers. Cela constitue un travail long et difficile qui nécessite a priori la conviction et l'engagement du dirigeant et de l'ensemble des managers de l'organisation. L'auteur insiste sur l'impact du contexte culturel et sur le degré d'intégration du système composé des quatre principaux leviers déployés : l'évaluation, le parcours de carrière, le coaching et la formation, le tout dans une approche très individualisée.

## Stratégie

Les clés du succès concurrentiel

Jean-Marie Ducreux

et Maurice Marchand Tonel

Editions d'Organisation - 2004

C'est un excellent ouvrage de référence, très actualisé, qui présente avec une grande clarté les bases conceptuelles, méthodolo-



giques et applicatives des pratiques stratégiques d'entreprise. Articulés sur le processus analyser-décider-déployer, les concepts et recommandations décrits permettent aux managers et à leurs équipes d'optimiser les raisonnements qui conduisent aux décisions à caractère stratégique et les dispositifs de mise en œuvre de ces décisions.

Sans sophistication, avec un bon sens «organisé» et avec beaucoup de pédagogie, cet ouvrage invite avec pragmatisme à la conduite du changement en entreprise, à l'animation des organisations et à la dynamique des structures. La conclusion des auteurs est construite autour de la stratégie des compétences.

A lire par tous les cadres dirigeants qui opèrent ou opéreront en matière de management stratégique d'entreprise.

## L'entreprise réparatrice

Pierre Hurstel

Editions Maxima



Cet ouvrage est un vécu de DRH. L'expérience professionnelle de Pierre Hurstel lui donne la légitimité d'exprimer, dans un style captivant, un plaidoyer à l'intention des DRH et des managers pour changer l'entreprise et aussi pour suggérer aux cadres des carrières évolutives et mobiles.

Ce nouveau concept d'entreprise réparatrice met en valeur le travail à l'intérieur des organisations et sa contribution potentielle à l'épanouissement des individus dans des contextes sociaux ; le travail est un facteur de construction de la personnalité et l'entreprise a de multiples possibilités de stimulation de l'intelligence.

A base de témoignages descriptifs de développement personnel de personnes très diverses dans leur évolution professionnelle spécifique, à travers des «métamorphoses» pas aussi rares qu'on pourrait le penser, ce livre devrait susciter les réflexions de tous ceux qui contribuent à la stratégie de ressources humaines et à l'amélioration des pratiques managériales.

## A VOTRE AGENDA !

### L'IFRI

présentera :

**mardi 16 novembre 2004**

le rapport «Global Economic Prospects 2005»

**Renseignements :** 01 40 69 30 54  
auprès de Anne-Laure Henry  
Greard, World Bank

### L'ANVIE

organise à Paris :

**mardi 16 novembre 2004**

un atelier sur le thème suivant :  
«Le nouvel équilibre démographique  
dans l'entreprise».

**Renseignements :** 01 49 54 21 18  
[www.anvie.fr](http://www.anvie.fr)

### L'Association du groupe HEC

reçoit Henri de Castries,

Président du Directoire d'Axa :

**mercredi 17 novembre 2004**

à 8h20 au Pavillon Dauphine

**Renseignements :** 01 53 77 23 27  
[manifestations@mailhec.com](mailto:manifestations@mailhec.com)

### Le Top DRH

aura lieu à Deauville :

**jeudi 18 et vendredi 19  
novembre 2004**

**Renseignements :** 01 41 86 41 79  
auprès de Madame Zinedine

### Les Journées nationales du marketing,

organisées par l'ADETEM, à Paris :

**jeudi 18 et vendredi 19  
novembre 2004**

Rendez-vous incontournable  
des professionnels du marketing  
autour du thème «Marketing  
Et croissance de l'entreprise, les  
nouvelles pratiques gagnantes».

**Renseignements :** 01 41 16 76 50  
auprès de Anne-Marie Bontemps

### L'AFITEP, l'AFIS et l'AFAV

organisent à la Cité Universitaire  
de Paris :

**lundi 6 et mardi 7  
décembre 2004**

le congrès «Projets, entreprise,  
intégration»

[info@afitep.fr](mailto:info@afitep.fr)

### Rencontres AMRAE 2005

à Biarritz

**du 26 au 28 janvier 2005**

**Renseignements :**  
Emilie Moizard/Colloquium  
[amrae2005@colloquium.fr](mailto:amrae2005@colloquium.fr)



Toutes les informations relatives aux rencontres citées ci-dessus  
sont détaillées sur notre site [www.afplane.org](http://www.afplane.org)

## STRATEGIC NEWS

### Futuribles International

Le catalogue des formations Futuribles  
International est disponible sur  
[www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

### Echos Formation

La 5<sup>ème</sup> newsletter des Echos Formation  
est disponible à l'adresse suivante :  
[echosformation.mkg@lesechos.fr](mailto:echosformation.mkg@lesechos.fr)

### L'Ecole de Paris du management

Pour obtenir tous les renseignements  
sur les rencontres et les publications de  
l'Ecole de Paris, contactez Coralie Pelieu  
au 01 42 79 40 85 ou par mail :  
[ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr)

### La lettre de la DIGITIP

Pour lire et télécharger le numéro 29  
de la lettre, connectez-vous sur le site :  
[www.industrie.gouv/lettredigitip](http://www.industrie.gouv/lettredigitip)

### La Strategic Planning Society

vous informe de ses événements si vous  
en faites la demande à l'adresse suivante :  
[webmaster@sps.org.uk](mailto:webmaster@sps.org.uk)

### Business Digest

dans son dernier numéro, tente  
d'apporter des éléments de réflexion  
à la question sur les conditions dans  
lesquelles l'éthique est compatible avec  
la performance économique, dans une  
perspective de moyen et long terme.

### Executive News

Pour consulter Executive News - CPA  
numéro 22 d'octobre 2004,  
Laurent Renard vous invite à  
le contacter à l'adresse suivante :  
[l.renard@cpa-asso.com](mailto:l.renard@cpa-asso.com)

Association française  
de stratégie et  
de développement  
des entreprises

### AFPLANE

9-11, av Franklin Roosevelt - 75008 Paris  
Tél. : 01 42 25 87 74  
Fax : 01 45 62 12 61  
Mail : [contact@afplane.org](mailto:contact@afplane.org)

### Site AFPLANE

Vous allez pouvoir découvrir la nouvelle version du site conçue pour faciliter vos échanges avec l'association et ainsi mieux satisfaire vos souhaits d'être associé à l'évolution des pratiques stratégiques.

Merci d'avoir supporté les inconvénients de la période transitoire des derniers mois.