



# EDITO

## CAPITAL HUMAIN ET STRATÉGIE



### ÊTRE STRATÈGE, C'EST CHOISIR, DANS L'ENTREPRISE COMME EN DEHORS.

#### EDITORIAL

par **Dominique Tissier**,  
D.R.H. Michelin

#### SOMMAIRE

##### La vie de l'AFPLANE

Bienvenue aux nouveaux adhérents	2
Assemblée Générale du 8 février 2005	2
Préparation du Grand Prix AFPLANE	2
Interviews	3
Synthèse de nos réunions	4
Calendrier des prochaines réunions	5
Echo des travaux de nos workshops	6
Libre Expert	6

##### La vie de la Stratégie

Notes de Lecture	6
A votre Agenda !	8
Strategic News	8

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

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

Notes de lectures :  
**Michel Berger**

Veut-on recruter des compétences pour des postes à titre temporaire ou choisir des personnes qui s'intégreront à une communauté de valeurs dans la durée ? Veut-on confier aux dirigeants des entités, filiales, branches... la responsabilité de la gestion de leur personnel ou gérer de manière «transverse» et partagée les carrières, notamment celles des meilleurs ? Veut-on un dispositif d'appréciation qui tienne compte uniquement de résultats quantitatifs mesurables ou qui intègre aussi la façon dont ces résultats sont obtenus ? Souhaite-t-on s'intéresser au potentiel des «hauts potentiels» ou au potentiel de croissance de tous ? Veut-on accompagner les prises de poste par des formations qui professionnalisent ou laisser à chacun le choix d'un «libre-service» de la formation ? A quels principes relier les variables : objectifs individuels, objectifs de l'entité d'appartenance, objectifs de l'entreprise dans son ensemble ? Quel niveau leur donner ?...

Pour l'ensemble de l'entreprise, parfois pour des segments stratégiques bien différenciés, lier capital humain et stratégie, c'est examiner l'ensemble

des domaines de la gestion des R.H. et choisir une position entre deux modèles :

↳ Un modèle de la «fidélisation» qui passe par des carrières gérées sur le long terme, l'intérêt pour le potentiel de tous, des variables modérées, des compétences développées à l'intérieur de l'entreprise, une fonction RH forte... et qui convient bien à des stratégies de long terme dans des marchés aux mutations limitées et des entreprises de grande taille visant la continuité.

↳ Un modèle de la «volatilité» qui passe par un «turn-over» élevé, une gestion des compétences fortement liée aux marchés de l'emploi, des variables fortes, une fonction RH qui est souvent en position de «service»... et qui convient bien à des marchés à évolution rapide, des entreprises à fort renouvellement technologique, des structures décentralisées...

Entre ces deux extrêmes, il appartient à chaque entreprise de prendre position pour piloter et gérer son «capital humain» en fonction de ses choix stratégiques et ses valeurs. Puis à chaque Direction de personnel de mettre en œuvre de façon cohérente et professionnelle les options choisies !

## Bienvenue à nos nouveaux adhérents

### Adhésions groupes :

- Le **BRA**, Agence de développement économique de Bordeaux et Gironde, représentée auprès de notre association par **Laurent Thierry**, Chef de Projet.
- **Ylios**, société de conseil représentée par **Karim Hatem**, Directeur Associé.
- **Hudson**, Conseil en recrutement, Conseil en RH, représentée par **Christine Raynaud**, Président Europe.
- **CGI**, agence de communication, représentée par **Nicky Guertin**.
- **Manpower**, représenté par **Isabelle Emeury**.

### Adhésions individuelles :

- **Tony Marchak**, Vice-président, Human Resources, **EMEA IBM**
- **Michel Vasone**, Analyste-crédit, **Eurofactor** (affacturage).

## La vie de l'AFPLANE

### Assemblée Générale du 8 février 2005

L'Assemblée Générale de l'Association s'est tenue le mardi 8 février au Cercle France Amériques.

Le rapport financier présenté a été approuvé à l'unanimité.

#### A été réélu :

- **Daniel Reydellet**,  
Conseil Général de l'Armement

#### Ont été élus au Conseil les nouveaux membres suivants :

- **Bruno Favaletto**,  
DG, Christian Dalloz Sunoptics.
- **Nicky Guertin**,  
DG GCI.
- **Tony Marchak**,  
Vice-président, human resources,  
EMEA IBM.

- **Alix de Poix**
- **Christine Raynaud**,  
Président Europe, Hudson.

#### Sont sortants :

- **Jean-Yves Grosse**, Air France.
- **Georges-Yves Kervern**, Cindynopolis.
- **Marc Spielrein**, lequel demeurera  
Président d'Honneur

Le rapport moral, le rapport financier et le projet de budget sont à votre disposition au bureau de l'Association, sur simple demande auprès de Fabienne Degouy.

Madame Dominique Chevalier rejoint le bureau de l'AFPLANE, en qualité de bénévole pour assister le Conseil dans des missions de gestion et d'administration au sein de l'Association.

## CRÉATION DU «PRIX AFPLANE DE L'IMAGINATION STRATÉGIQUE»

En créant le Prix de l'Imagination stratégique, l'AFPLANE souhaite récompenser les entreprises et les équipes qui, par l'inventivité de leurs initiatives stratégiques, auront su accroître significativement la place qu'elles occupent désormais dans leur secteur.

La première édition du Prix de l'Imagination stratégique se tiendra le 18 novembre 2005, sous le haut patronage de Monsieur le Président du Sénat.

### Qui peut concourir ?

Toutes les entreprises privées ou publiques, cotées ou non cotées, quel que soit leur secteur d'activité, à condition qu'elles opèrent sur le marché

français et qu'elles aient publié plus de deux bilans. Il leur suffit de nous adresser un dossier exposant les données témoignant du succès des initiatives prises par l'entreprise visant à modifier à son profit les éléments clés du jeu concurrentiel. Deux Prix seront attribués, dont l'un récompensera une PME ou une jeune entreprise.

### Les critères

Pour sélectionner les lauréats, le jury accordera une attention particulière à la nature des décisions prises, en réponse à la problématique stratégique avec ses enjeux et ses risques concrets, à la qualité de leur mise en œuvre et à

la portée des résultats obtenus durablement par l'entreprise, dans son secteur.

### Le dossier de candidature

Vous pourrez vous en procurer le contenu en contactant le siège de l'association au **01 42 25 87 74**, ou par mel à : [contact@afplane.org](mailto:contact@afplane.org), et obtenir tout renseignement complémentaire. Les données communiquées par les candidats, qui seront traitées en toute confidentialité, devront parvenir impérativement à l'association dès que possible. ■

## INTERVIEWS...

### Interview d'Eric Blot-Lefèvre

Directeur Général  
de Posteasy S.A.

**AFPLANE :** *Lorsque vous avez décidé de créer il y a cinq ans la société Posteasy, devenu « tiers de confiance » pour le courrier dématérialisé, après avoir quitté vos fonctions de direction dans le secteur défense-sécurité, quel pari fondateur avez-vous fait sur l'avenir ?*

**E.B.L. :** Notre pari était d'offrir les solutions de sécurisation des échanges dématérialisés, en anticipant les dispositions à venir sur la sécurité financière et la loi Sarbanes-Oxley. A ce moment, l'EDI (Electronic Data Interchange), l'Internet, et l'EAI (Enterprise Application Interface) se déployaient à l'échelle mondiale, entraînant l'essor du partage des données en mode collaboratif et la gestion en flux tendus, sans aucune garantie de sécurité ni valeur probante pour la signature électronique. Posteasy a donc été créé pour sécuriser les pro-

cédures de courrier ou de transaction en ligne, en administrant les preuves opposables aux tiers, depuis la signature de l'expéditeur jusqu'à la réception des documents.

**AFPLANE :** *Au-delà des difficultés consécutives à la bulle internet, sur quels éléments porteurs vous appuyez-vous pour déployer vos activités ?*

**E.B.L. :** La mise en place de la plateforme ASP Posteasy S.A. a permis d'assurer la connectivité, la sécurité et la traçabilité des transactions, en mutualisant l'informatique nécessaire à la création de cette « chaîne de sécurité et de confiance ». Nous nous sommes appuyés sur le courrier hybride associant pour chaque transaction la valeur probante du papier à la gestion électronique du document. Ainsi, Posteasy S.A. a pu se faire légitimer dans son rôle de tiers de confiance en assurant le contrôle du travail collaboratif de personnes habilitées pour chaque correspondance, que celle-ci soit matérialisée par un courrier postal ou dématérialisée dans

un fichier électronique.

Avec cette organisation Posteasy S.A. réduit les coûts, les risques et les délais de transactions de l'ordre de 75 % en moyenne.

**AFPLANE :** *Compte tenu de la forte croissance des échanges au plan mondial, quels sont vos axes de développement tant en France qu'à l'étranger ?*

**E.B.L. :** Posteasy S.A. a fait le choix d'être tiers de confiance dans le segment des échanges de correspondance, au sein d'un marché très diversifié. Notre stratégie est d'apporter la qualité de service en réponse aux attentes des grandes entreprises internationales qui recherchent plus de sécurité et de traçabilité dans la gestion des échanges entre les personnes et plus d'assurance pour l'administration des preuves.

Notre développement s'appuie tout particulièrement sur l'élargissement de partenariats avec les « Poste », les opérateurs de télécommunications, certains éditeurs de logiciels et conseils en organisation spécialisés. ■

### Interview de Gérard Chevalier

Directeur de CYBEL

**AFPLANE :** *Pouvez-vous nous dire comment le groupe CYBEL est parvenu à une position de premier plan européen en se développant autour des trois axes : Stratégie et compétences, Transformation des organisations, Gestion des connaissances métiers ?*

**G.C. :** C'est à partir de l'accompagnement de dirigeants de grandes organisations (Autoroutes, Aéronautique, Espace, Automobile, Énergie, Pétrole...) sur leurs « originalités marchandes » que nous avons mis au point des méthodes et les boîtes à outils qui vont avec. Par exemple, savoir alléger un avion avec des matériaux composites constitue une originalité, c'est-à-dire une série de différences par rapport aux concurrents. Transformer cette originalité en base de connaissances sur les matériaux puis accompagner les changements de

compétences de chaudronnerie vers les matériaux composites relèvent de notre approche. Les bases de connaissances dont nous disposons aussi pour transformer les organisations sont diffusées avec des approches de communautés et de e-learning.

**AFPLANE :** *Après les premiers ratés de l'entrée dans « l'ère de l'information et de la communication », quelles sont aujourd'hui les attentes prioritaires des entreprises auxquelles il vous est demandé de répondre en terme de management de la connaissance ?*

**G.C. :** Il s'agit de maîtriser la chaîne de valeur de la transformation d'informations en connaissances, de connaissances en compétences, de compétences en parts de marché. Le déploiement du KM doit amener à réduire le cycle de cette transformation, à en augmenter la « vitesse » et l'agilité, à en diminuer les coûts portés avant la mise sur le marché.

**AFPLANE :** *Comment voyez-vous l'évolution des besoins des entreprises, en matière de Conseil en stratégie d'information et de mise à disposition d'outils de gestion des connaissances ?*

**G.C. :** Avec la maîtrise d'outils du KM, il s'agit de modifier les attitudes et réflexes de partage de la connaissance qui, plus on la partage, plus elle prend de la valeur. Cette valeur immatérielle constitue l'enjeu du management de la globalisation. Savoir l'accroître - être capable de transformer les compétences pour le faire - est prioritaire pour les groupes actuels. La capacité des outils déployés est actuellement bien supérieure à la vitesse de modification des comportements. Les réserves latentes de valeur immatérielle sont immenses. Une bonne synchronisation des comportements et des outils est actuellement l'objectif prioritaire des organisations soumises à la concurrence. Le cap est clair, les vents sont favorables. ■

## SYNTHESES DE NOS REUNIONS

L'Etat  
Stratège

**Alain Etchegoyen, Commissaire au Plan**, nous a rappelé les concepts ayant prévalu à l'origine du Plan français (1946, Jean Monnet «Reconstruire ensemble l'économie française») et la pratique des Plans quinquennaux jusqu'en 1993.

Il nous a indiqué la double mission qu'il a reçu du Premier Ministre, au printemps 2003, à savoir :

- développer la réflexion prospective
- et préparer la réforme de l'Etat.

Ainsi, le Plan a déplacé ses priorités de la sphère macro-économique au profit de réflexions prospectives ciblées sur une sélection de thèmes prioritaires, notamment en ce qui concerne le rôle de l'Etat, dans le cadre élargi de l'Europe, de la mise en œuvre de la décentralisation administrative et des rapports évolutifs entre le Public et le Privé.

En tant qu'outil de prospective, sans vocation de concertation avec les partenaires sociaux, le Plan affirme son rôle de conseil auprès des équipes ministérielles, ainsi que des entreprises publiques.

C'est dans ce cadre qu'il est intervenu récemment dans la validation du plan Borloo de cohésion sociale, ainsi que dans la redéfinition du fonctionnement de la Caisse des Dépôts, ou encore sur les conditions d'externalisation des activités Défense.

Le Plan compte actuellement 160 personnes plus un centre de prévision sur le commerce international et six satellites (dont le CREDOC, l'OFCE, etc.) qui gravitent autour pour lui permettre de mener à bien ses missions et d'animer ses groupes de travail.

Méthode  
de Prospective  
Appliquée :  
illustration TGV  
2010-2020

**S. Saint-Arroman, D.G. agence XXY et B. Chavanel Dir. Marketing TGV SNCF.**

Pour Solange Saint-Arroman, la Prospective Appliquée répond précisément à la mission de l'agence XXY qu'elle dirige : il s'agit d'accompagner les entreprises dans leur stratégie de développement de nouveaux produits et services selon une démarche et des concepts qui ont été développés pour créer une dynamique d'innovation au sein des équipes qui lui sont confiées.

Afin de sensibiliser son auditoire aux démarches pratiquées par l'Agence, celle-ci nous a proposé, pour commencer une brève «immersion visuelle de prospective appliquée», sur un thème transversal (sens, perception et émotion). L'exposé des méthodologies de travail chez XXY qui a suivi, a permis à Solange Saint-Arroman de souligner l'importance de l'interactivité et de la complémentarité des membres des équipes dans les ateliers et séminaires qu'elle anime avec ses partenaires.

La Direction Marketing TGV de la SNCF (**B. Chavanel**) a mis en route son projet TGV pour la période 2010-2020. Cette étude a été réalisée par différentes équipes dont l'Agence XXY. La méthodologie appliquée par l'agence est dite «en entonnoir», à partir du plus large (les mutations mondiales) pour aller au plus précis (le siège), en explorant des sujets spécifiques au passage, comme la restauration embarquée par exemple. Cette méthode associée à des scénarios faisant vivre les concepts (trains, voyages, services) obtenus, permet aux équipes de la SNCF de mieux comprendre et mieux imaginer le futur de ses voyageurs, d'en apprécier la pertinence et d'en décider la mise en œuvre, dans le cadre de sa stratégie.

Gestion  
de la marque :  
nouveaux enjeux,  
nouvelles stratégies

**C. Conaré, Consultante senior chez Wolff Ollins.**

Longtemps la marque n'a été qu'un enjeu de marketing et de communication. Analysant l'évolution de ces dernières années (prolifération, médiatisation et segmentation intensives des marques), Cécile Conaré montre que les entreprises s'appliquent à clarifier les enjeux et challenges stratégiques attribués à leurs marques, notamment en termes de coûts, de positionnement concurrentiel et de création de valeur. Tout ceci milite en faveur d'une identité de marque plus forte et plus visible dans tous les points de contact des clients avec l'entreprise, impliquant une grande rigueur d'exécution.

Nombre d'expériences ont montré comment gérer les marques avec succès :

- créer des synergies de marque dans un positionnement clair et pertinent
- harmoniser les packagings et les outils de communication (concepts identiques)
- exploiter le capital image d'une entreprise avec des gammes produits spécifiques
- concentrer les dépenses marketing sur les marques piliers et leurs ambassadeurs
- créer une grande idée simple et pertinente qui 'challenge' les normes établies sur un secteur et la traduire dans toute l'entreprise
- réduire et simplifier la gestion des marques tant en interne qu'au profit des clients.

Au fur et à mesure que les entreprises se transforment en sociétés de services, la marque va de plus en plus être identifiée à ceux ou celles qui la représentent.

Une mesure régulière de la satisfaction des clients devient donc cruciale.

Les enjeux internes de la marque vont logiquement impacter la gestion des ressources humaines pour attirer les meilleurs talents dans l'entreprise, mobiliser les énergies sur des objectifs précis, construire la fierté d'appartenir à l'entreprise et véhiculer la confiance dans la destinée de l'entreprise.

## Capital humain et stratégie thème 2005

Après la présentation très riche de **Dominique Turcq** illustrant les différentes facettes de la problématique 2005, deux dirigeants, membres du Conseil AFPLANE, nous ont confié leur réaction à partir de leur propre expérience. **Tony Marchak**, V.P., Human Resources, IBM (EMA) s'est exprimé sur les démarches de sa compagnie pour manager le «Capital Humain» et en particulier pour repérer les talents, les développer les récompenser et les faire évoluer. Autant de challenges qui trouvent leur réponses par des dispositifs d'évaluation, d'éducation et d'accompagnement du changement. (1 milliard de dollars dépensés en moyenne pour former et développer le personnel).

**Denis Terrien**, Président de SANFORD a rappelé que son groupe doit son succès à la fusion réussie de plusieurs entreprises du secteur, notamment Parker, Waterman, Reynolds et PaperMate. La principale dif-

ficulté a été de donner confiance et de développer une nouvelle identité avec des valeurs claires au nouvel ensemble constitué de sociétés possédant des cultures très différentes.

De la discussion-débat qui s'en est suivie, voici, en résumé l'essentiel des propositions thématiques qui ont été retenues comme support intellectuel à notre programme de réunions 2005, intégrant le Colloque de fin d'année :

- Capital Humain (CH) et avantages compétitifs de l'entreprise
- Stratégie d'optimisation ou de segmentation
- Leadership et CH
- Evaluation de la performance : quelle métrique ?
- La guerre des talents : comment la mener ?
- Les nouveaux outils organisationnels

- Culture managériale : sens et valeurs
- Fusion, restructuration, partenariat
- Communication amont-aval et management stratégique
- Cycles courts & cycles longs
- Types d'organisation (coopératives-entreprises élargies)
- CH et création de valeur
- Cohérence Stratégie et CH
- Les nouvelles missions de la DRH
- Le fonctionnement du couple DRH-Direction générale
- Nouveaux «business models» et CH
- Une approche «R O I» du CH

Bref, se préoccuper de ses Clients et de ses Actionnaires c'est bien. Et si l'on pensait aux forces vives de l'entreprise pour bâtir et déployer la stratégie ?

## CALENDRIER DES RÉUNIONS à venir au premier semestre 2005 (non exhaustif)

Date et lieu	Forme	Thème	Intervenants
Lundi 11 avril au Commissariat Général au Plan 18 rue Martignac - 75007 Paris	Soirée	Intégration des talents dans le processus de fusion-acquisition	Michel Pucherchos, Lafarge
Mardi 19 avril au Cercle France Amériques 9-11 avenue du Président Roosevelt 75008 Paris	Petit-déjeuner	Choisir le management humaniste	Philippe Masson et Vincent Lenhardt
Mardi 10 mai au Cercle France Amériques	Petit-déjeuner	Ethique et management des ressources humaines dans un contexte global	Pierre Bismuth, V.P. Schlumberger
Mardi 31 mai au Cercle France Amériques	Petit-déjeuner	Fusion des cultures : Clés du succès du premier grand groupe européen	EADS (Jacques Massot, DRH France ou le DRH Monde)
Mardi 7 juin au Cercle France Amériques	Petit-déjeuner	Les métriques et les modèles pour gérer le capital humain	François Momal, Acclivity

## ECHOS DES TRAVAUX DE NOS WORKSHOPS

Les deux groupes, lancés il y a six mois, rassemblant pour l'un, un panel de grandes entreprises, pour l'autre, un groupe de consultants, sont parvenus désormais dans la phase de finalisation de leurs travaux.

Le premier s'est donné pour objectif de formuler des recommandations pratiques, sur les conditions de réussite, de la mise en œuvre de la stratégie à la lumière des expériences des différents groupes représentés. Cet objectif, apparemment ambitieux est apparu fondé dès lors qu'une convergence des approches retenues s'est révélée de façon manifeste, pour ce qui est des attitudes managériales et de la conception générale du dispositif interactif de pilotage (stratégie, mise en œuvre, suivi et rebouclage) en dépit de la spécificité des métiers exercés.

Le deuxième a centré ses réflexions plus généralement sur la nature des démarches visant à lever les difficultés ou freins au changement dans l'exécution des stratégies et, plus positivement, à exploiter les leviers moteurs de l'efficacité de la mise en œuvre (dynamique d'appropriation et de motivation, outils méthodologiques, pilotage du processus : projets, plans, budgets et bouclage interactif du tout). ■

## La vie de la Stratégie

### 4 milliards de nouveaux consommateurs

CK Prahalad

*Editions Village Mondial*

L'auteur, professeur mondialement connu (co auteur du best seller «la conquête du futur», nous livre dans cet ouvrage le résultat d'une longue réflexion personnelle. Si le contenu de l'ouvrage reste très pragmatique avec 6 exemples de cas d'entreprises qui ont agi et réussi dans la mise en œuvre des conclusions suggérées, l'auteur montre un certain militantisme pour convaincre les entreprises du secteur privé de s'engager dans la construction des «écosystèmes de marché» qui répondront de façon spécifique et économiquement positive pour elles aux besoins des populations «pauvres». L'auteur remet en cause beaucoup d'idées reçues des logiques économiques dominantes et évite les pièges de la philanthropie, de la responsabilité sociale des entreprises et du paternalisme des ONG et agences gouvernementales à l'égard des démunis. Le travail de recherche de l'Université de Michigan Business School est original et mérite d'être lu ; c'est un bon support de réflexion structurée pour les managers et pour les étudiants ; l'impression générale qui se dégage est celle d'un optimisme innovant.

## NOTES DE LECTURE

par Michel Berger

### Pleine Valeur. Pour que l'entreprise génère un nouvel épanouissement économique et humain.

Manfred Mack

*Insep Consulting Ed.*

Manfred Mack, que les afplaniens des années 90 ont pu apprécier présente ici les éléments principaux d'un nouveau paradigme économique plutôt «enthousiasmant» : l'économie de la pleine valeur. Dans le prolongement de ses positions sur l'organisation apprenante, il milite pour le «découvrir en marchant» qui conduit à la co construction de valeur dans l'entreprise. L'auteur met en évidence la notion de vie, d'attitude de vie, qui peut être considérée comme un levier potentiel de création de valeur et qui s'intègre dans les processus économiques. La valeur n'est plus centrée essentiellement sur l'argent mais contribue au succès global du client : la création de valeur pour l'actionnaire est plutôt à considérer comme l'aboutissement d'un processus plus large qui prend sa source chez le client. L'ouvrage s'inspire visiblement de situations vécues, notamment par la description d'une démarche-processus- qui met l'entreprise en mouvement sur le chemin de la valeur globale.

## LIBRE EXPERT : à vos fiches !

L'outil de partage d'expérience sur les pratiques stratégiques, «Libre Expert», est désormais disponible. Il va vous permettre d'utiliser le réseau que constitue l'AFPLANE, pour trouver des réponses à vos questions stratégiques et opérationnelles spécifiques. Le moteur de recherche de «Libre Expert» identifiera, parmi vos co adhérents, celui ou ceux qui pourront vous aider à trouver un début de solution.

Mais pour cela, il vous faut absolument auparavant remplir votre fiche individuelle, décrivant votre parcours, vos centres d'intérêt et vos domaines d'expertise dans leur contexte. Rappelez-vous que le moteur de recherche se base sur le texte et que, même si la présentation actuelle ne propose que 4 rubriques, il ne faut pas que celles-ci vous limitent. Soyez aussi exhaustifs que possible et citez le nom des entreprises pour lesquelles vous avez travaillé. Et surtout,

n'oubliez pas de valider les entrées/ajouts que vous faites dans votre fiche.

«Libre Expert» est dans sa phase pilote. N'hésitez pas à nous informer des difficultés que vous rencontrez ou à nous faire part des améliorations que vous souhaitez. Il faudra aussi un peu de temps pour que la base d'expérience soit alimentée de façon substantielle. Mais cela ne dépend que de vous... Alors, à vos fiches ! ■

## Les dirigeants face au changement

### Baromètre 2004

**Collectif – consultants d'EIM\***  
*Les Editions du huitième jour*

Un travail excellent de synthèse : on y retrouve dans un ensemble bien structuré une analyse des pratiques stratégiques tel qu'il ressort des déclarations d'une vingtaine de « patrons » français de grandes entreprises. La synthèse de ces enquêtes, illustrée de nombreuses citations de verbatim, révèle un pragmatisme, ferme et sans angélisme et un centralisme éclairé des processus de décision. On y remarque un développement sur les fondamentaux du management stratégique, un éclairage prospectif de l'environnement des entreprises et une confirmation du rôle majeur de l'aval opératoire et de la communication dans les pratiques stratégiques déclarées. L'ouvrage est articulé sur les rôles respectifs du dirigeant au sommet de la chaîne du changement et des intervenants de terrain, véritables acteurs du défi de la réactivité. Il faut remarquer la tendance à se méfier des spéculations à long terme.

\* EIM est adhérent de l'AFPLANE  
Dominique Langlois, Directeur Associé est à votre disposition pour tout complément d'information,  
tél : 01 53 57 34 56

## Le Manager durable

**Eric Albert**  
*Les Editions d'Organisation*

Psychiatre et consultant, l'auteur consacre son nouvel ouvrage au manager durable, qu'il positionne par rapport à son contraire : le manager formaté pour agir selon une procédure pré-établie. Il faut être prudent sur l'utilisation de ce terme durable, surtout quand l'auteur postule que les entreprises qui développeront des managers durables seront les entreprises durables de demain. Le livre critique avec un certain humour les formations managériales habituelles et met un accent constructif sur les comportements et les représentations qui en constituent la logique de fonctionnement ; L'auteur suggère huit comportements capitaux - le cœur de l'ouvrage - qui sont la base de la compétence managériale qui se compare plus à un roseau qu'à un chêne et qui se construit plus sur des doutes et sur les questionnements sur les attitudes que sur les certitudes de la technique. S'il n'est pas innovant en soi, cet ouvrage peut aider ceux qui doivent manager en composant avec l'éphémère et avec l'instabilité.

## Tableaux de bord

**Sous la direction de Gérard Balantian**  
*Editions d'Organisation*

Préfacé par Hervé Serieyx, cet ouvrage collectif présente plusieurs instruments de pilotage qui s'accommodent de la « diagonale du flou » et des devenir ambigus. La philosophie commune qui se dégage s'appuie sur l'organisation apprenante et sur une nouvelle pratique de gouvernance. Ces méthodologies proposées font référence, entre autres, à l'executive score card, aux processus décisionnels et à la Business Intelligence. Il faut souligner le chapitre de Gérard Balantian sur la démarche originale d'une nouvelle feuille de route. Rédaction claire et bien structurée, illustrée d'exemples et de schémas.

## Invitation à la prospective

### An invitation to foresight

**Hugues de Jouvenel**  
*Futuribles Editions*  
*Collection perspectives 2004*

L'objectif de cette collection, lancée avec le concours du Ministère français des affaires étrangères est d'encourager et d'aider le lecteur à devenir l'artisan d'un futur choix. Avec une grande clarté, sans académisme mais avec rigueur, l'auteur qui montre une grande vertu pédagogique et sûrement aussi militante, parvient à mettre le lecteur à l'aise dans l'usage de la pensée prospective et dans ses applications, que ce lecteur se comporte en citoyen ou en acteur d'entreprise. Cet ouvrage présente les notions de base, une démarche et une ossature méthodologique et insiste sur la révolution culturelle à engager pour contribuer activement à la construction des futurs possibles, avec rigueur intellectuelle mais aussi avec créativité.

## Objectif Lean

**Mc Kinsey & Company**  
*Editions d'Organisation*

Traduit de l'Anglais, ce livre base sur des expériences de Mc Kinsey et sur une application Toyota, décrit une méthodologie de succès par la « gestion au plus juste ». Un cas fictif développe abondamment les applications de cette méthodologie dont les auteurs préviennent que c'est d'abord une façon radicalement différente de travailler et que chaque entreprise définit ses propres processus d'application. L'aspect culturel apparaît alors comme le véritable défi de la transformation de l'entreprise par le « lean ». C'est une bonne base pédagogique pour comprendre les processus de la gestion au plus juste, sachant faire un lien entre la théorie et la pratique.

## Le manager trop performant

### Sa vie, son œuvre, ses tourments

**Yves Bairos**  
**(avec la complicité d'Yves Noyé)**  
*Insep consulting Ed.*

Apparemment, il s'agit plutôt d'une BD mais derrière l'humour (im)pertinent des illustrations, le lecteur peut constituer une check list intéressante des pratiques managériales auxquelles il peut se comparer utilement. Original et percutant.

## Responsabilité sociale de l'Entreprise

### Faut-il enchaîner Prométhée ?

**Philippe de Woot**  
*Economica*

Cet essai d'un éminent professeur et consultant de renommée mondiale et entre autres ancien Grand Prix Afplane et membre du Conseil d'Orientation de l'Association, analyse les évolutions constatées actuellement de la "responsabilité sociale" de l'entreprise et met en évidence leurs limites. L'auteur fait l'hypothèse que la transformation de l'entreprise, agent majeur du progrès économique et technique, ne se réalisera vraiment que si elle est soutenue et accélérée dans le monde entier par des politiques publiques permettant l'émergence d'un développement durable. Cet ouvrage d'opinion ne prétend pas être un rapport de recherche mais il est constitué d'analyses approfondies et de synthèses systémiques. L'auteur suggère un élargissement des finalités de l'entreprise, au delà des limites d'une logique de moyens dominante et propose d'orienter la créativité et le pouvoir d'action des entreprises vers un « nouveau » concept de développement durable.

## Les nouveaux styles de management

**Jean-Louis Muller**  
*ESF Editeur*

Cet ouvrage a pour objectif l'autoformation du lecteur et comprend une méthodologie très opérationnelle d'autodiagnostic des styles de management. Au-delà des méthodes et outils, l'auteur présente une base conceptuelle très actuelle et insiste sur le fait que la performance managériale est aussi affaire de représentations mentales, d'attitudes personnelles et de sensibilité. Ce guide pratique capitalise l'expérience de la Cegos.

## Quand les RH construisent la croissance

Serge Blanchard  
Editions d'Organisation

Le message central de cet ouvrage est de réconcilier la richesse financière et la richesse humaine de l'entreprise, en considérant que l'individu est plus un «actif qu'un coût», et donc un potentiel de croissance et de création de valeur. La méthodologie croissance RH proposée par l'auteur permet de construire la croissance de l'entreprise sur les trajectoires de croissance des individus qui la composent, ce qui impacte les principes d'organisation et les processus d'analyse stratégique. L'auteur décrit, entre autres, quelques outils de cette croissance endogène : le fond de commerce individuel, la transmission de la valeur crée le transfert d'expérience, l'investissement massif en nouvelle technologie, le contrat de progrès, la brique métier... Ce livre est un foisonnement d'idées et de propositions et, à ce titre peut être un bon catalyseur de réflexion pour les managers, au-delà des DRH.

## A VOTRE AGENDA !

### L'ADETEM

organise au Pôle Universitaire  
Léonard de Vinci :

**Judi 31 mars 2005**  
**de 18 h à 20 h**

Une réunion sur le thème «Accroître la performance commerciale en apportant de la valeur ajoutée aux réseaux de revendeurs et de distributeurs : les apports de l'externalisation».

Renseignements : 01 41 16 76 50  
adetem.clubs@devinci.fr

### La Lettre de l'AFPLANE

Toutes vos observations et vos suggestions concernant la Lettre (sa forme et son contenu) ainsi que les articles, les informations, les visuels et les notes de lecture que vous voudriez faire paraître dans ses pages sont les bienvenus à l'adresse électronique qui lui est dédiée : [lettre@afplane.org](mailto:lettre@afplane.org)

Pour que vive la Lettre de l'AFPLANE, nous vous y attendons nombreux !

Toutes les informations relatives aux manifestations citées dans cette Lettre sont détaillées sur notre site [www.afplane.org](http://www.afplane.org)

## La raison du plus fort Les paradoxes de l'économie américaine

Sous la direction de  
Jean-Marie Chevallier, Jacques Mistral  
Robert Laffont Ed.2004

La puissance économique américaine est une réalité observable qui fascine les européens, malgré ses contradictions. Cet ouvrage collectif des membres du Cercle des Economistes présente une série d'analyses et de prises de position, illustrées de nombreux tableaux. La conclusion plaide pour une coopération entre les deux rives de l'Atlantique qui aide les USA à engager les réformes nécessaires et qui rende plus efficace la régulation économique de la planète : un retour vers un ordre multilatéral. C'est un livre qui contribue à une meilleure compréhension de l'économie américaine et de ses paradoxes et qui aide à une anticipation -de ses conséquences pour les européens. (A rapprocher de «la Nouvelle Economie Américaine» de Anton Brender et Florence Pisani présentée antérieurement).

## Les outils des RH

Sylvie Guerrero  
Dunod Editions

Il s'agit d'un panorama des outils utilisés dans les pratiques RH d'entreprises. Accompagnée d'études de cas, cette boîte à outils correspond à une approche classique de la gestion des ressources humaines dans une optique utilitariste. L'auteur rappelle en conclusion que ces outils doivent être choisis puis mis en œuvre dans le cadre d'une politique cohérente de GRH. ■



## STRATÉGIC NEWS

### KnowledgeConsult

Numéro 10

Ce numéro de février 2005 est consacré aux technologies de l'information dédiées au management des connaissances et à la veille.

[knowledgenews@knowledgeconsult.com](mailto:knowledgenews@knowledgeconsult.com)

### Le développement par adjacence, la source de croissance à privilégier.

Une étude menée régulièrement par Bain montre que 90 % des entreprises n'atteignent pas leurs objectifs de croissance alors que cette dernière est la principale priorité des dirigeants. Que font les rares entreprises réalisant leurs objectifs ? principalement de la croissance par adjacence (qu'elle soit géographique, touche les circuits de distribution, les segments de clientèle, ou les étapes de la chaîne de valeur). C'est celle qui présente le meilleur couple risque/reward, étant issue directement du savoir-faire de l'entreprise.

Toutefois, seule une opération sur quatre de croissance par adjacence est un succès. En effet, l'entreprise doit au préalable :

- Identifier avec précision son cœur d'activité, en déduire les marchés ou segments adjacents à privilégier et estimer justement sa capacité à transférer son savoir-faire à un autre domaine.
- Comprendre les besoins clients en adaptant éventuellement sa segmentation, ses produits et sa politique commerciale.
- Mesurer l'écart entre son nouveau modèle et son cœur de métier : un mouvement simultané sur deux axes (géographie et segment de clientèle par exemple) triple les risques d'échec par rapport à un mouvement simple.
- S'assurer qu'elle met en place un modèle répliquable permettant des choix plus rapides et facilitant l'exécution.
- Enfin, bien évidemment éviter d'abandonner trop tôt son cœur d'activité pour chasser les «opportunités» du moment.

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 : [afplane@wanadoo.fr](mailto:afplane@wanadoo.fr)