



EDITO

DES RÉSEAUX ET DES HOMMES



EDITORIAL

par **Dominique Turcq**,
Président de l'AFPLANE

SOMMAIRE

La vie de l'AFPLANE

Bienvenue aux nouveaux adhérents	2
Tribune des Lecteurs	2
Grand Prix AFPLANE : horizon 2006	2
Interviews	2
Synthèse de nos réunions	4
Calendrier des prochaines réunions	5
Echo des travaux de nos workshops	5
XIX ^e Colloque AFPLANE	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

Qu'évoque le mot réseau quand on l'associe à « homme » et à « stratégie » ? Réseaux d'influence, réseaux d'anciens de grandes écoles, etc.

Certes, mais s'y limiter est une erreur d'optique ! Il y en a d'autres, beaucoup plus nombreux, non répertoriés, et qui pourtant font plus vivre l'économie concrète du quotidien que les réseaux établis. Ce sont ces réseaux que chacun a constitués, à travers ses études, ses rencontres, ses activités passées et qui permettent de rencontrer des candidats, des partenaires, des conseillers, des clients ou des fournisseurs, voire de trouver des fonds. Avec les nouvelles technologies ils sont devenus plus fréquents, plus faciles à construire. Chacun a dans son Palm ou son PC un réseau qui lui est unique, plus codifié et accessible que jamais aucun carnet d'adresses ne le fut. Ces relations que l'on utilise à travers son réseau ne sont pas forcément les meilleurs interlocuteurs ou conseils, mais on y a accès et on leur fait confiance, là est leur vraie valeur.

La révolution est en marche. Chacun va continuer à tisser sa propre toile. Nous sommes tous à la croisée des réseaux, chacun à la fois vedette unique

au cœur de l'intersection de plusieurs mondes et membre marginal de ces mêmes mondes.

Les réseaux vont devenir une véritable ressource stratégique, individuelle mais aussi collective. Déjà, les blogs, sortes de nœuds de communication, font sentir leurs effets fastes et néfastes en faisant et défaisant, en quelques clics, images et réputations.

Les entreprises peuvent-elles utiliser les réseaux, en faire un avantage compétitif ? Sans aucun doute, et de plusieurs façons :

- En créant des réseaux internes, au-delà de l'Intranet, par exemple par des réseaux de meilleures pratiques
 - En créant des réseaux externes, notamment des réseaux d'anciens, ceux dont justement les propres réseaux sont les plus sophistiqués
 - En encourageant leurs employés à participer à des réseaux liés à leurs activités professionnelles (comme l'Afplane...)
 - En encourageant chaque employé à utiliser son réseau pour devenir plus efficace, se faire coacher, être mieux informé ou mieux formé.
- Les réseaux sont la ressource stratégique encore la moins exploitée. Cela va changer très vite. ■

Bienvenue à nos nouveaux adhérents

Adhésions individuelles :

- **Jacques Léger, Méthode CVC**, (le management par la création de valeur client); Jacques Léger est l'ancien VP de Valeo, Carnaud Metalbox et Alstom. Il fut aplanien aux débuts de l'Association et revient parmi nous.
- **Eric Levy**, Directeur délégué, **Editis** (deuxième groupe d'édition français, voir site www.editis.com)
- **Luis Alberola**, gérant de la société **Talent Club**
- **Alain Duchemin**, Directeur Général de **Vista Conseil**
- **Christophe Nachbaur**, Doctorant en stratégie

TRIBUNE DES LECTEURS

« Je trouve que votre thème de l'année répond bien aux préoccupations des dirigeants de développer les synergies entre capital humain et stratégie. A quand un débat sur les valeurs qui suscitent l'adhésion et fondent la reconnaissance au travail »

J.M. membre AFPLANE

INTERVIEWS...

Interview de Jacques Mouton

Vice-président du BRA,
Agence de Développement économique
Bordeaux Gironde

AFPLANE (J.P. Dufournet) : *Le BRA dont vous assurez la présidence vient de rejoindre les membres de l'AFPLANE. Pourriez vous nous rappeler quelles sont les missions essentielles et sa contribution au développement de la région ?*

J.M. : Le BRA agit en exclusivité dans les champs du développement économique exogène. Sa mission consiste à obtenir des décisions d'investissements au profit du territoire de Bordeaux et de la Gironde.

Le BRA traite donc les projets d'investissements portés par des entreprises extérieures. De même, il accompagne les programmes de développement de

sociétés implantées en Gironde dont les centres de décision sont extérieurs à son territoire. Pour remplir sa mission, le BRA exerce 5 métiers : promotion économique du territoire, détection de projets d'investissement, élaboration de dossiers de proposition d'implantation, accueil d'investisseurs et suivi des implantations.

En 8 ans d'existence, le BRA et ses partenaires ont participé à la concrétisation de 170 décisions d'implantation contribuant à la création de près de 7000 emplois.

AFPLANE: *Le positionnement original de votre organisation se démarque de celui des autres agences de développement économique. Quelles sont plus précisément vos spécificités de fonctionnement ?*

J.M. : J'en citerai trois.

La première réside dans le fait que le BRA est l'une des rares agences à réunir dans un même tour de table l'ensemble

La vie de l'AFPLANE

«GRAND PRIX DE L'IMAGINATION STRATÉGIQUE»

Appel à candidatures

Le prochain Grand Prix de l'Imagination stratégique sera décerné en novembre 2006. Il récompensera deux entreprises de tailles différentes, s'illustrant par leur capacité à faire évoluer leurs marchés et leurs performances, et à prendre le leadership sur leurs concurrents.

D'ores et déjà, les entreprises souhaitant soumettre leur candidature pour l'édition 2006 du Prix peuvent consulter le site www.afplane.org, ou contacter l'Association au **01 42 25 87 74**.

Les candidatures seront traitées de manière confidentielle. ■

des pouvoirs publics (de la commune centre à l'Europe) en association étroite avec les représentants du monde économique et scientifique local.

Le Conseil d'administration qui détermine la stratégie et les moyens est paritaire : les entreprises représentent 50 % du pouvoir de décision. Le Vice-président délégué, qui copréside le BRA, est issu du monde de l'entreprise.

En deuxième lieu, Le BRA est l'interlocuteur unique des investisseurs sur son territoire d'action pour le compte de l'ensemble des partenaires qui sont étroitement associés à l'élaboration des propositions.

Enfin le BRA fait partie du club restreint des agences de développement économique certifiées ISO 9001 Version 2000 depuis avril 2004. Sa stratégie est guidée par une préoccupation centrale : satisfaire et faire converger l'intérêt de ses clients, de ses partenaires et de ses salariés.

AFPLANE : *De quelle nature sont les différentes prestations que vous offrez aux entreprises qui vont venir s'implanter ?*

J.M. : Nos prestations et nos services en direction des investisseurs sont rendus à titre gracieux. Notre objectif est d'apporter, dans les plus brefs délais et dans la plus stricte discrétion, un accompagnement efficace et personnalisé dans des domaines aussi variés que :

- recherche de sites d'implantation
- ingénierie des financements publics (fiscalité, aides...)
- de partenaires technologiques, scientifiques et industriels
- informations économiques (marché, tissu économique local, environnement scientifique, infrastructures, coûts...)
- au recrutement et à l'intégration de salariés

Avec pour ambition d'assurer la réussite de toute nouvelle implantation sur le territoire girondin, dans un contexte de compétition nationale et internationale. C'est donc tout naturellement que nous proposons aux adhérents de l'AFPLANE qui le souhaitent une simulation, (en quelque sorte une «cotation» Bordeaux) qui leur permettra d'affiner l'étude de projet de développement initié par leur entreprise. ■

Interview de Guillaume Dureau Directeur du Plan Stratégique AREVA

AFPLANE : *Quel rôle est dévolu à la stratégie dans un groupe comme AREVA, présent sur plusieurs métiers ?*

G.D. : AREVA est un groupe issu du rapprochement en 2001 de COGEMA, de FRAMATOME et des activités nucléaires de SIEMENS. Nous sommes N°1 mondial dans le nucléaire, et avons hérité d'autres activités dans les composants et la mécanique. Enfin, nous avons acquis le pôle Transmission et Distribution (T&D) d'électricité d'ALSTOM en 2004.

Notre principal rôle consiste à animer les processus de réflexion stratégique, à donner un éclairage économique prospectif (coût de l'énergie, impact du changement climatique...) et à gérer les évolutions de périmètre au sein du Groupe.

AFPLANE : *AREVA se définit aujourd'hui comme « fournisseur de solutions pour la production d'énergie sans CO² et l'acheminement de l'électricité » comme l'illustrent ses campagnes de communication dynamiques. Pouvez-vous nous en dire plus ?*

G.D. : L'énergie, c'est 88 % de notre chiffre d'affaires sur deux métiers différents. Le nucléaire est à cycle long (plusieurs dizaines d'années) et à fort droit d'entrée (technologies pointues, investissements industriels élevés, haut niveau de sûreté justifiant des processus de contrôle exigeants). Ses « business models » varient selon qu'on parle de projets de centrales (20 % du CA), ou de prestations récurrentes : fourniture de combustible ou de services aux électriciens, recyclage et entreposage de leurs combustibles usés.

T&D comporte des activités industrielles nécessitant une localisation dans les zones les plus compétitives et des activités de service et d'intégration proche

du client. Son organisation par ligne de produits vise à optimiser la performance opérationnelle court terme (3 ans).

AFPLANE : *Parlez-nous de vos perspectives de développement à 10 ans et des éventuelles synergies entre activités.*

G.D. : La consommation d'électricité mondiale devrait doubler en 30 ans en lien avec l'élévation du niveau de vie et l'expansion démographique. Elle nécessitera des investissements de génération de puissance et d'infrastructure importants. Le nucléaire connaît un regain d'intérêt face au charbon et au gaz car il offre des coûts stables et compétitifs et contribue à la sécurité énergétique sans émettre de CO². Les principales incertitudes sont liées aux décisions politiques et aux capacités d'investissement des électriciens. Le développement d'une présence répartie sur l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Europe minimise ces facteurs d'incertitude. ■

LIBRE EXPERT S'EST SIMPLIFIÉ.

Si vous n'avez pas encore rempli votre fiche, il est grand temps de vous intégrer dans ce réseau de compétences, en venant renseigner vos secteurs industriels et géographiques de prédi-

lection, votre expérience fonctionnelle et vos centres d'intérêt. Pour vous connecter, demander vos identifiants à Fabienne Degouy. Et si vous avez déjà créé votre fiche d'expérience, venez la

mettre à jour pour constater les progrès de l'outil. Nous nous efforçons chaque jour d'améliorer le service aux adhérents de l'AFPLANE et vos suggestions sont toujours les bienvenues.

SYNTHESES DE NOS RÉUNIONS

Fusion des cultures, une des clés du succès du groupe E.A.D.S.

Jacques Massot, DRH France EADS rappelle que la société EADS créée en juillet 2000 est née du rapprochement de l'ex Aérospatiale-Matra avec DaimlerChrysler (DASA) (Allemagne) et CASA (Espagne). Les français et les allemands ont chacun 30% du capital. (Lagardère et l'Etat se partagent à égalité les 30%).

EADS est structuré en cinq divisions, dont Airbus (2/3 du CA), Aeronautics (Eurocopter) et EADS space (satellite).

Les principaux sites industriels d'EADS sont en France, Allemagne, Espagne et UK.

Avec un CA 2004 de 31,7 milliards d'euros, EADS s'approche de Boeing, compagnie dont l'activité militaire reste importante ; d'où le challenge aussi pour EADS de développer substantiellement son activité militaire afin de mieux équilibrer son plan de charge et renforcer sa capacité de développement stratégique-économique.

Aujourd'hui, Airbus est une société européenne qui a intégré dans une même structure les organisations et compétences humaines venant des grands pays européens précités.

Lors de la fusion, de petites équipes ont été chargées d'intégrer l'ensemble des personnels au sein des fonctions corporate EADS, en restructurant les organisations françaises et allemandes dans un respect des meilleures compétences et d'un savant équilibre des équipes nationales. Il n'est qu'à observer le soin avec lequel la nouvelle composition des instances dirigeantes a été récemment arrêté.

C'est dans cet esprit que le siège social a une double localisation (Paris et Munich) et que la majorité des fonctions corporate a été volontairement structurée de façon à intégrer des équipes de nationalités différentes.

Au titre des efforts d'intégration, on peut citer L'Ecole de Management qui est située près de Bordeaux (Corporate Business Academy).

Des métriques pour le capital humain

François Momal (Acclivity) nous fait part de son expérience, en rappelant que les métriques spécifiques au capital humain reposent sur des modèles sous-jacents. La réalité du facteur humain en entreprise se présentant de façon complexe, F. Momal préconise essentiellement des métriques de « l'Engagement », et celles du « Commitment », etc.

Ces métriques n'appréhendent donc qu'une facette du facteur humain en entreprise.

Il y a des causes et des symptômes à ne pas confondre. Pour avoir un impact sur les symptômes (ex : Recommandez-vous les produits et services de votre entreprise à vos proches?) il faut agir sur les causes (ex : Savez-vous ce que l'on attend de vous au travail?).

On peut distinguer une approche générique (US) et « cumulative » où l'on pose un noyau générique de questions à toutes les entreprises et où les résultats des enquêtes internes sont mis dans de grandes bases de données (d'où possibilité de benchmarking de l'Engagement).

En France on est plus dans l'enquête ad hoc. L'enquête interne doit être un outil au service de la gestion du changement avec accompagnement du Client entre deux photographies. Les métriques sur le capital humain doivent s'inscrire dans la durée de l'entreprise pour observer l'impact sur la performance.

Les métriques sur le capital humain doivent être un outil au service du changement et de la performance.

L'identification quantitative des leviers de performance parmi les facteurs de motivation va tout à fait dans le sens de la revalorisation de la fonction RH qui devient ainsi un véritable « business partner » de la Direction.

L'éléphant indien s'est réveillé

Jean-Joseph Boillot, Conseiller Financier Inde et Asie du Sud, Direction du Trésor dresse un panorama qui bouscule bien des idées reçues.

Avec ses 6% de croissance annuelle, l'Inde est encore très loin derrière la Chine. Pourtant, cette infériorité apparente cache une profonde restructuration qui a fait de l'Inde un pays très compétitif. On la connaît dans les services où en effet l'Inde se taille des parts de marché mondiales imposantes (17% pour les logiciels). Mais on oublie volontiers que son secteur manufacturier augmente sa productivité de 15% par an et que l'acier y est le moins cher du monde. La Chine n'est donc pas LE centre manufacturier exclusif de l'Asie, même si l'Inde est mieux adaptée aux petites séries sophistiquées qu'à la production de masse.

Chez ces deux géants, la variable démographique engendre une croissance importante de la consommation. Leur obsession n'est donc pas d'inonder les marchés occidentaux de leurs produits mais bien de satisfaire leur propre consommation. D'ailleurs, ce sont aujourd'hui les entreprises étrangères qui produisent en Chine avec une main d'œuvre moins chère. Dans sa transition démographique, l'Inde a 20 ans de retard, mais la jeunesse de sa population attirera irrémédiablement l'industrie manufacturière. Pour l'instant, cependant, Inde et Chine sont parfaitement complémentaires et leurs échanges devraient encore doubler, renforçant cette notion de « Chindia » qui rappelle l'indissociabilité de leurs destins.

Quant à nous, Européens, nous devons intégrer de nouveaux référentiels. L'Inde est une démocratie avec autant d'actifs de niveau doctorat que toute l'Europe, et des niches technologiques prometteuses (industrie pharmaceutique, biotechnologies). Mais les institutions restent fragiles, et la « soutenabilité » de la croissance reste à démontrer. Les entreprises intégrant l'Inde dans leur stratégie mondiale doivent apprendre à gagner leur argent en 3-4 ans.

Gestion internationale des R.H. chez Schlumberger

Pierre Bismuth, senior adviser H.R. Schlumberger, nous a fait partager son expertise acquise au sein de son groupe dont l'internationalisation des structures et des hommes est l'une des caractéristiques majeures.

Les trois problématiques actuelles qui, à son avis exigent des approches nouvelles, concernent :

- La recherche d'une « culture globale » capable de maîtriser la diversité des origines et d'intégrer les différences hommes/femmes
- La gestion des compétences pour mieux tirer profit des opportunités technologiques et des évolutions de carrière
- La gestion de la mobilité, qui doit s'affranchir du concept étroit d'expatriation. Ces problématiques ont été illustrées à partir de l'expérience de Schlumberger, groupe qui a prouvé que sa première richesse, celle du capital humain lui a permis, au fil du temps de disposer d'avantages compétitifs décisifs, dans son environnement concurrentiel. Cette richesse peut se développer et se renforcer par des actions portant sur :
 - La culture globale (notamment par le recrutement, la formation, la promotion et le plan de succession)
 - L'acquisition et l'actualisation permanente des compétences
- La motivation pour la dimension internationale impliquant le principe de mobilité.

Pour réussir ce challenge, P. Bismuth nous propose trois règles pratiques :

- Veiller à la pérennité des efforts de recrutement et de formation en offrant le premier poste aux jeunes gradués
- Défendre l'exigence d'une culture évolutive de qualité (respect de la diversité et place des femmes) avant les objectifs financiers
- Réduire les risques par une gestion rigoureuse des compétences et l'engagement de mobilité des salariés.

CALENDRIER DES RÉUNIONS

à venir au deuxième semestre 2005 (non exhaustif)

Date et lieu	Forme	Thème	Intervenants
Judi 15 septembre	Soirée	La qualité de langage : atout stratégique pour confirmer la différenciation	Jeanne Bordeau, fondatrice de l'Institut de la qualité de l'expression
Samedi 22 octobre	Soirée	Préparation du thème 2006 : L'imagination stratégique	
Vendredi 18 novembre	Journée	XIX ^e Colloque Afplane 2005 « Des euros et des hommes : la stratégie est-elle soluble dans l'humain ? » pour gérer le capital humain	

ECHOS DE NOS WORKSHOPS

➤ Le Workshop « **Intelligence économique** » animé par E. Toussaint (06 81 93 64 43) qui regroupe désormais entreprises et consultants suscite un grand intérêt. Les comptes rendus de réunion sont consultables sur le site AFPLANE.

➤ Un nouvel atelier d'échanges et de réflexion très prometteur sur les « **Métriques du capital humain** » se met en place sous la houlette de Philippe Masson (06 76 93 00 73) et de Pierre-Yves Gagneret. Première réunion le

28 septembre de 17 à 19 heures chez Right. M. Consultants, 67 rue de la Victoire, 75009 Paris.

Nous publions ci-après la synthèse des travaux du Workshop « **Comment réussir la mise en œuvre de la stratégie** » sous forme de « **Recommandations Pratiques** » que les participants (représentant notamment : Air France, Bouygues-Télécom, Renault, Sodexho, Vetoquinol) ont souhaité formuler à l'issue des réflexions annoncées par J.P. Dufournet.

En préalable à toute mise en œuvre

La valeur des choix stratégiques tient à la justesse des ambitions partagées au regard d'une perception commune du champ des possibles.

Une stratégie, aussi pertinente soit-elle, ne vaut que par la réalité des possibles perçus, le soin à la mettre en œuvre, et par la dynamique qu'elle suscite du plus grand nombre. La traduction de la stratégie en action doit chercher à respecter l'équilibre voulu entre

ECHOS DE NOS WORKSHOPS (suite)

les quatre axes majeurs de préoccupation (clients – actionnaires – salariés – environnement organisationnel).

Le succès de la mise en œuvre implique le leadership de la D.G., l'adhésion active des équipes opérationnelles aux choix stratégiques et sur leur motivation pour être les acteurs de changement.

Le cercle des managers participant à l'élaboration de ces choix et de leur mise en œuvre doit être élargi.

Sur les choix organisationnels de mise en œuvre

1. Expliciter les actions structurantes et leurs objectifs qualitatifs et quantitatifs sur les quatre axes précités à partir de la « Vision » (ou Projet stratégique de l'entreprise) esquissée au sein du Comex

2. Elaborer la communication de la stratégie à destination de la structure interne, en l'adaptant tout particulièrement aux acteurs de la mise en œuvre en vue d'en faciliter l'appropriation par ces derniers.

3. Organiser et clarifier les étapes de mise en œuvre de la stratégie, en vue d'une exécution rapide et consensuelle, et en particulier :

- Constituer les équipes en charge des projets stratégiques (découlant des actions structurantes)

- Définir et lancer les démarches d'amélioration de performances (objectifs /moyens)

- Elaborer les plans à moyen et à court terme sur de nouvelles bases

4. S'assurer que le déploiement des objectifs et l'allocation des moyens opérationnels s'effectue selon les structures de management décentralisées, jusqu'au niveau le plus fin, selon le principe de la subsidiarité.

5. Identifier les « processus clés » au regard des enjeux stratégiques et définir les « indicateurs de résultat », ainsi que des « indicateurs avancés » en les affectant à leur responsable (propriétaire).

6. Attribuer des objectifs chiffrés à chaque « propriétaire » pour ces différents indicateurs

avec leurs outils de mesure ad hoc, à intégrer aux plans d'action.

7. Mettre au point parallèlement un dispositif d'intéressement de ces responsables en fonction de l'atteinte de leurs objectifs à moyen terme.

8. Suivre les résultats obtenus, parallèlement à l'évolution de l'environnement, et mesurer à l'aide notamment des indicateurs précités la trajectoire stratégique de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

9. Ce faisant, développer les instruments du « Pilotage de l'entreprise » en assurant la « boucle de retour », ce qui permettra d'ajuster les objectifs, tant à court qu'à moyen ou plus long terme, pouvant ainsi conduire à une inflexion de la stratégie initialement conduite.

Autres recommandations et pièges à éviter

- Conduire la mise en œuvre de la stratégie, en l'adaptant aux situations réelles, et éviter le piège de la « crosse de hockey » des plans glissants à trois ans, où la troisième année est toujours créditée des meilleures performances qui ne sont jamais réalisées, par le phénomène déformant du « demain, on rase gratis »

- Assurer la cohérence entre la « Boucle de Gestion (objectifs budget) et les objectifs stratégiques des plans glissants, en sachant adapter les rythmes de mise en œuvre à la faculté de réactivité et à la capacité d'adaptation de l'organisation.

- Suivre les processus opérationnels critiques de la chaîne de valeur de l'entreprise, afin de mieux accompagner les actions de progrès de leur « propriétaire », en cela s'écarter résolument des modèles très financiers des approches traditionnelles de l'ère de la « planification ».

N.B. A noter que la logique de la démarche « Balanced Scorecard » a majoritairement inspiré les entreprises du panel qui s'en sont généralement servi comme un outil de référence permettant de structurer plus aisément le processus de mise en œuvre. ■

La vie de la Stratégie

NOTES DE LECTURE par Michel Berger

Les outils de la stratégie



Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl
Editions d'Organisation.

Après avoir édité dans les années antérieures quelques ouvrages de référence sur le management stratégique, parmi lesquels je citerai volontiers *Stratégie* de Jean-Marie Ducreux et Maurice Marchand Tonel (membre de l'Afplane), Les Editions d'Organisation nous proposent *Les outils de la stratégie*, de Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl. Déjà présenté succinctement dans la lettre de l'Afplane, cet ouvrage est vraiment une synthèse actualisée des outils d'analyse stratégique et des pratiques stratégiques d'entreprise. A la fois conceptuel, méthode logique et pratique, cet ouvrage devrait être facilement utilisable par les managers et par les professionnels qui les accompagnent dans la réflexion stratégique.

Abondamment illustré de schémas et d'exemples, le livre a une vertu pédagogique certaine ; il ne présente en soi aucune innovation et ne conduit pas nécessairement à une application mécanique ou « plannographique » des outils présentés. C'est une aide à la réflexion et à l'action du manager qui simplifie de façon intelligente la complexité d'ensemble des processus stratégiques, sans donner à telle ou telle fonction de l'entreprise une position prédominante. Les auteurs considèrent à la fois l'entreprise comme un portefeuille de produits, très sensible aux influences de son environnement et à la fois comme un portefeuille de ressources et de compétences sensibles aux ressources internes de l'entreprise que celle-ci peut mobiliser. Le chapitre sur les facteurs clés de succès dans un segment et sur leur utilisation est à remarquer comme celui sur la matrice attraits/atouts.

Ce livre doit beaucoup au Groupe ABC (consulting-formation). ■

XIX^e COLLOQUE AFPLANE

Il aura lieu le **vendredi 18 novembre 2005 au Palais du Luxembourg**, 15 rue de Vaugirard, 75006 Paris.

Sur le thème « Des euros et des hommes », notre colloque 2005 organisé en collaboration avec IDRH vous propose de partager réflexions et expé-

riences avec des personnalités du monde des affaires. Au cours des débats le rôle capital humain dans la conduite de la stratégie sera étudié. Veuillez vous reporter au pré-programme que nous vous avons adressé fin juin et profitez du tarif de pré-inscription. ■

Le management du risque social



**Hubert Landier
Daniel Labbé**
Editions d'Organisation

Hubert Landier, co-auteur avec Daniel Labbé de cet ouvrage, est connu des afplaniens. Tous deux ont produit un ouvrage qui peut être considéré comme un référentiel pour les dirigeants d'entreprises qui ont de plus en plus à identifier, évaluer, anticiper les risques sociaux et à traiter des situations de crise. Veille sociale et audit social sont des pratiques sous-jacentes tout au long de l'ouvrage. Au-delà de l'analyse des phénomènes, les auteurs suggèrent des pistes d'action préventive ou curative et concluent sur une réflexion un peu philosophique sur l'éthique et la gouvernance, sur fond de modèle « d'entreprise intelligente ».

RH et développement durable



**Bernard Calisti et
Francis Karolewicz**
Editions d'Organisation

Les auteurs font émerger le concept de DRHD, développement des ressources humaines durables, dont l'objectif est de développer la performance de l'entreprise et sa responsabilité sociale, en tenant compte de l'environnement sociétal et écologique afin de préserver les générations à venir. L'ouvrage s'appuie évidemment sur le courant porteur du développement durable, mais était-ce si nécessaire pour présenter les activités opérationnelles d'une DRH et les pratiques managériales des dirigeants ? A signaler les liens avec la norme ISO 9004, avec l'entrepreneuriat. Les auteurs présentent une charte DRHD et une check-list d'évaluation du potentiel DRHD de l'entreprise. La vision de la performance d'entreprise inclut une dimension qualitative certaine : équité sociale, préservation de l'environnement.

Pourquoi les salariés ne font pas ce qu'on leur demande



Sylvain Lecoq
*Editions
d'Organisation*

L'auteur est consultant, ancien dirigeant qui a participé activement à des associations professionnelles. Il évoque la plupart des facteurs qui permettent d'avoir des salariés motivés et efficaces. Son expérience transparaît dans ses synthèses et propositions et il développe une quasi modélisation de la délégation, qui concrétise le management qu'il suggère. Un résumé conceptuel léger sur le fonctionnement du cerveau ouvre sur les différentes pratiques décrites. La pédagogie de l'ouvrage est évidente et les schémas et exemples illustrent abondamment les messages de l'auteur. Livre très pratique, à lire par tous.

Convictions



Octave Gélinier
*Editions
d'Organisation*

Ce livre, qui regroupe des textes majeurs des écrits d'Octave Gélinier, constitue un hommage à ce grand leader et précurseur de la pensée managériale en France, durant toute la seconde moitié du XX^e siècle. Octave Gélinier a fortement marqué de son empreinte, en particulier à travers la CEGOS qu'il a dirigée et développée et à travers le mouvement Ethic, des générations de managers et de cadres, en conjuguant, sans rigidité doctrinaire, la morale des affaires avec la recherche intelligente de productivité et avec le développement durable, et toujours avec un souci profond des hommes et des femmes qui œuvrent ensemble au développement d'une entreprise. La rétrospective est nécessaire à une bonne prospective. L'édition de cet

ouvrage est particulièrement opportune en ce début de siècle, marqué par la complexité et perturbé par des changements technologiques et socio-économiques importants. A un moment où les responsables d'entreprise sont de plus en plus confrontés à des problématiques de recherche de sens, de démocratie économique, d'efficacité croissante... cet ouvrage peut aussi être considéré comme un référentiel de management stratégique. Remarquons le dernier chapitre intitulé « éloge de la liberté », qui éclaire, entre autres, les différentes voies du libéralisme. Cet ouvrage ne se résume pas ; il faut le lire et, sans doute, le relire ; chaque lecteur en dégagera alors des enseignements successifs qui enrichiront encore, pour longtemps son efficacité managériale.

Manager la carrière des seniors



Joëlle Imbert
Insep Consulting Ed.

L'évolution démographique devrait avoir un impact sensible sur les pratiques managériales et sur la gestion des RH. De fait, les seniors sont de plus en plus, de fait, mis à l'écart. Au-delà d'un constat actuel pertinent sur le système français du travail et l'activité des seniors, l'auteur propose des orientations possibles de gestion des carrières et des solutions à court terme. Ce livre s'adresse avant tout au monde des entreprises, à leurs managers et à leur DRH et plaide pour une réintégration progressive des quinquagénaires dans les systèmes existants de GRH et pour des innovations d'organisation et de management. Cela passera, bien sûr, par une évolution des mentalités. Rédaction claire et bien structurée qui a l'avantage de passer en revue les éléments d'un processus de gestion des RH. ■

A VOTRE AGENDA !

L'ÉCOLE DE PARIS

Séminaire Haute technologie
et sociologie des usages :
Le laboratoire idea lab de Minatec

Mercredi 14 septembre 2005
de 8h45 à 10h45

Séminaire création :
Quand Ducasse et Chanel
se marient au Japon

Mardi 20 septembre 2005
de 8h45 à 10h45

Séminaire Vie Collectives :
Quatre vingts entrepreneurs pour
changer la planète

Judi 29 septembre 2005
de 9h à 11h30

AFITEP

L'Association francophone de manage-
ment de projet organise son congrès sur
le thème d'actualité :

« Du projet à son produit :
compétences, métiers, organisations »

Les 5 et 6 décembre 2005

à la Cité Universitaire internationale
de Paris.

L'AFplane s'associe à ce congrès.

www.afitep.fr/go8.htm

Renseignements : 01 55 80 70 60

TOP DRH

les 16 et 17 novembre
à Deauville.

Renseignements : 01 41 86 49 11

ADETEM

Les journées Internationales
du Marketing

Pour leur 5^e édition,
sont consacrées au thème :

« Le marketing,
un univers en expansion »,
les 12 et 13 octobre 2005
à Paris

ADETEM – Pôle Universitaire Léonard de
Vinci – 92916 PARIS LA DÉFENSE cedex
adetem.communication@devinci.fr

L'ANVIE

Groupe de travail sur le thème :
Comment conduire des
restructurations permanentes ?
Un nouvel enjeu du management

Christophe Mégevand - ANVIE
Chargé de Marketing

Renseignements : 01 49 54 21 18

Fax : 01 49 54 21 17

christophe.megevand@anvie.fr

www.anvie.fr



STRATÉGIC NEWS

**Le portefeuille d'initiatives
stratégiques :
prosperer dans une économie
darwinienne**

La pensée stratégique qui aspire à déterminer l'avenir de l'entreprise relève d'une ambition obsolète. Elle se fonde en effet sur une conception de l'économie selon laquelle l'équilibre constitue la norme et n'est rompu que sous l'effet de chocs exceptionnels. Dans une économie dérégulée et mondialisée, le choc est le système et l'équilibre l'accident. Dès lors, les méthodologies déterministes de la stratégie classique s'avèrent inopérantes : elles se veulent prédictives quand elles n'anticipent que les risques rationnels dans un contexte profondément aléatoire.

Dans une économie où l'incertitude prime, la stratégie doit reposer sur un « portefeuille d'initiatives » : une série de projets gérés au gré des bouleversements de l'environnement. Soumis à un processus permanent de « sélection naturelle », ce modèle flexible permet d'élaborer une stratégie réellement évolutive.

Un tel principe stratégique s'accorde parfaitement avec une économie moderne qui s'assimile de plus en plus au système darwinien. Au sein d'un environnement commun se joue une compétition où les agents les plus adaptables prospèrent tandis que les autres luttent puis périssent, sans que l'issue de l'évolution soit prévisible. Les entreprises disposent cependant d'un avantage considérable sur les espèces : celui de pouvoir influencer sur leur propre adaptabilité et de décider de leurs mutations.

Pour les stratèges, l'heure n'est plus aux plans visionnaires, mais à une pensée réactive capable de réduire la complexité de l'environnement et de faire évoluer rapidement les objectifs et les projets de l'entreprise.

Neil Janin,

Directeur-associé senior - Mc Kinsey

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

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

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