



EDITO

REVENIR SUR LES FONDAMENTAUX DE LA STRATEGIE ?



EDITORIAL

par **Alain Ducray**
Président de l'AFPLANE

SOMMAIRE

La vie de l'AFPLANE

Bienvenue aux nouveaux adhérents	2
Hommage à Alain Etchegoyen	2
Nomination de Daniel Reydellet	2
Interviews	3
Calendrier des réunions	4
Synthèses de nos réunions	5

La vie de la Stratégie

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

Directeur de la rédaction :
Jean-Paul Dufournet

Comité éditorial :
Alain Ducray
Nathalie Mosquet
Philippe Oberman

Notes de lectures :
Michel Berger

Il est de bon ton dans la presse économique de dénigrer les fondamentaux de l'approche stratégique, sous le prétexte qu'à l'occasion des ruptures brutales et mal anticipées que nous connaissons, certains dirigeants ont l'impression de perdre le nord, sinon la tête.

La numérisation, la globalisation, la mondialisation des échanges ont définitivement bouleversé les modes traditionnels du commerce mondial en moins de dix ans.

Simultanément de nombreux acteurs de l'économie, les fameux " stakeholders ", pendant longtemps silencieux, ont désormais la capacité de se manifester par une présence rapide, massive et puissante auprès des décideurs des entreprises, mais aussi auprès des instances gouvernementales des grands pays industrialisés.

Ainsi en est-il des consommateurs qui font entendre leurs attentes avec plus de force, des actionnaires qui réclament une plus grande transparence des acteurs, des écologistes qui pressent le monde économique de stopper les

dégradations constatées, des risques géopolitiques qui s'amplifient, de la judiciarisation de l'économie et de la société, etc.

De nouveaux business modèles surgissent là où l'on ne les attendait pas, comme l'a démontré l'AFPLANE dans l'un de ses colloques. Le modèle " low cost " s'impose dans bien des domaines.

Par ailleurs, l'explosion des économies à bas coûts de main d'œuvre, comme le Brésil, la Russie, l'Inde ou la Chine, a fortement contribué à l'ajustement des stratégies commerciales et industrielles des sociétés occidentales. L'optimisation, la mutualisation, l'externalisation, la délocalisation sont devenus des choix prioritaires pour la survie des grands groupes.

Après avoir été surpris et débordés par ces événements majeurs, nous constatons que bon nombre de grands groupes mondiaux reprennent sagement le chemin de la réflexion et des processus stratégiques organisés afin de remettre leurs troupes en ordre de bataille.

Ce " renouvellement de la stratégie " sera le fil rouge de notre réflexion cette année et le thème central de notre colloque annuel en novembre prochain que nous réaliserons avec l'appui du groupe HEC. ■

Bienvenue aux nouveaux adhérents



Adhésions Entreprises :

- Elisabeth Brett, Groupe Prévoir
- Thierry Lemerle, DGA de l'UNEDIC en remplacement de Pierre Nieul
- François Gassion, Consultant FG Cross Consulting
- Roland Mazars, Consultant
- Claude Szefer, Directeur commercial Murrelektronik France
- Vincent Toche, Directeur stratégique de la croissance Externe Accor Services
- Jean-Louis Pineau, Directeur général, Défense Conseil International, Branche Desco

Adhésions Enseignants :

- Michel Roger, Professeur affilié HEC Executive Education
- Nathalie Lugagne, Directeur des Etudes HEC Executive Education



La vie de l'AFPLANE

HOMMAGE de Dominique TURCO

président d'honneur de l'AFPLANE

à Alain ETCHEGOYEN

Commissaire au Plan et Administrateur de l'AFPLANE,
qui nous a quittés début avril

Cher Alain,

C'est avec enthousiasme que tu avais rejoint le Conseil d'Administration de l'AFPLANE, il y a trois ans, alors que j'en prenais la Présidence. Mon souci était, grâce à toi, de relier " l'Etat Stratège ", une expression que tu affectionnais, et les stratégies d'entreprises.

Au cours de ces années l'AFPLANE t'a beaucoup dû. Tu as apporté et partagé avec nos membres des visions et des analyses toujours originales et toujours élevées, remettant avec bonheur dans toute réflexion stratégique l'homme à sa juste place et le bon sens dans la pensée d'entreprise.

Tu tenais ces compétences de ta formation, de tes expériences et surtout du fond de toi et de tes valeurs humaines et toujours attentives.

Tu avais développé très tôt un talent de passeur, en circulant à travers les milieux de la société, ne négligeant ni les banlieues, où tu avais expressément demandé à enseigner, ni la future élite en ayant des relations complices avec les étudiants de Louis Le Grand, ni l'élite en place où ministres et chefs d'entreprises t'estimaient comme homme compétent et comme ami. Cela fut toujours vrai même si parfois ton côté incisif et terrien plein de bon sens pouvait déranger. Tu n'as jamais digéré d'avoir le " devoir de te taire " et c'est aussi pour cela que tous t'appréciaient.

Je regretterai profondément ces rencontres avec toi, professionnelles, où nous débattions de façon toujours constructive, et personnelles, quand tu recevais chez toi, cuisinant toi-même et donnant à déguster ces multiples variétés de tomates que tu avais choisies et préparées toi-même avec attention, en vrai amoureux de la vie que tu étais.

La presse a suffisamment parlé de ton passé et de ce que tu as fait pour apporter de la vie et de l'affection autour de toi. Je ne veux pas écrire de nécrologie, je veux, en mon nom propre et au nom de l'AFPLANE, te remercier d'avoir été parmi nous, de nous avoir aidés, encouragés et conseillés avec amitié et générosité.

Accepte Alain nos hommages les plus chaleureux, nos remerciements sincères, et sache que tu laisses ici un grand souvenir de lumière.

NOMINATION de Daniel REYDELLET

Nous saluons la nomination de notre vice-président **Daniel Reydellet** au Conseil de surveillance de la société GEOS, spécialisée dans la sécurité et l'intelligence économique et stratégique. **Daniel REYDELLET**, Ingénieur général de l'armement hors classe, est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'ENSAE. Après une brillante carrière de direction à la DCN puis à la DGA, il devient en août 2004 secrétaire général du Conseil général de l'armement de la DGA qu'il quitte en janvier 2007. Président du groupe X-Europe, du club Européen PSM, vice-président de l'association AFPLANE, il rejoint aujourd'hui le comité de surveillance du groupe GEOS présidé par le Général de corps d'armée, Jean HEINRICH.

INTERVIEWS...

Interview d'Eric Lévy

Directeur délégué d'Editis

AFPLANE : *Pouvez-vous nous présenter brièvement Editis, et la façon dont vous avez rejoint le Groupe ?*

Eric Lévy : Editis est aujourd'hui le deuxième groupe d'édition français, avec près de 40 marques dans l'Education (Nathan, Bordas, Le Robert, ...) et dans la littérature générale (Robert-Laffont, Belfond, Plon, XO, Pocket, ...). Nous sommes également très impliqués dans la diffusion et la distribution de livres avec notre filiale Interforum.

Après plus de 15 ans dans l'industrie pharmaceutique, j'ai rejoint Vivendi Universal Publishing fin 2001 comme Directeur des Systèmes

d'Information. VUP était alors en plein essor international ! J'ai suivi, en moins de 2 ans, la vente des actifs américains, la cession à Lagardère puis la reprise par Wendel Investissement de ce qui est devenu le groupe Editis.

AFPLANE : *Que considérez-vous comme étant l'enjeu majeur de votre secteur ?*

E.L. : Le secteur de l'édition est confronté, comme la musique ou le cinéma, au défi de la numérisation des contenus. Cela représente de nouvelles opportunités, car le numérique nous permet d'améliorer nos processus traditionnels de production. Il nous ouvre aussi de nouveaux espaces d'échanges, que nous devons apprendre à utiliser à bon escient, en gérant les risques asso-

ciés sans paranoïa. Nous devons également accompagner l'évolution de nos métiers, en interne et chez nos partenaires. En bref, une mission stratégique de rêve lorsqu'on est en charge de l'Informatique et de l'Organisation !

AFPLANE : *Quelles sont les ambitions d'Editis ? Devenir le numéro un français ?*

E.L. : Editis souhaite précisément mener avec efficacité sa transition vers le monde numérique, tout en confortant ses positions d'éditeur francophone de référence. Nous avons acquis 4 maisons récemment, dont, ce mois-ci, le prestigieux éditeur belge De Boeck. Quant à être le numéro un, nous sommes déjà un intervenant majeur et être le meilleur nous suffirait. ■

Interview de Thierry Lemerle

Directeur Adjoint Réseau
à l'UNEDIC

AFPLANE (J.P.Dufournet) : *Quels sont les axes stratégiques prioritaires, en terme de qualité, dans lesquelles s'est engagé l'UNEDIC, depuis les réflexions menées ces deux dernières années ?*

T.L. : L'Assurance Chômage s'est engagée résolument depuis plusieurs années dans une démarche Qualité qui s'articule autour de 3 axes :

- Réussir la Certification ISO 9001 de ses processus métier afin de garantir l'amélioration continue de ses activités ;
- Obtenir la certification Qualicert afin d'offrir un haut niveau de service auprès de ses clients ;
- Mesurer la satisfaction et détecter

les attentes des employeurs et des demandeurs d'emploi par des dispositifs d'écoute en partenariat avec Ipsos.

J.P.D. : *Comment ces priorités se sont-elles concrètement intégrées dans votre organisation ?*

T.L. : L'UNEDIC et les ASSEDIC continuent de se moderniser grâce à un management en mode projets. Depuis plusieurs années, l'Assurance Chômage a conduit des changements majeurs :

- Le transfert de l'activité de l'inscription du demandeur d'emploi de l'ANPE vers les ASSEDIC ;
- La recomposition de ses compétences territoriales en passant de 52 à 31 institutions ;
- La mise en œuvre de dispositifs d'aide au retour à l'emploi mettant en valeur un suivi personnalisé et différencié des demandeurs d'emploi ;

- La réorganisation de l'ensemble de son Système d'Information.

J.P.D. : *Quel impact auront à l'avenir les dernières dispositions gouvernementales de cohésion sociale ?*

T.L. : Les enjeux nés de la Loi de cohésion sociale, ont permis aux ASSEDIC et à l'UNEDIC de réaffirmer leur positionnement en étant :

- Membre à part entière du Service Public de l'Emploi ;
- Contributeur des Maisons de l'Emploi ;
- A l'origine du dossier unique du demandeur d'emploi ;
- A l'initiative de la création des guichets uniques recevant en un même lieu les demandeurs d'emploi ;
- Un acteur privilégié du retour à l'emploi par le financement du budget de l'ANPE. ■

Interview d'Elisabeth Brett

Conseillère du Président de la Société Centrale Prévoir

AFPLANE (J.P. Dufournet) : *En tant que Conseiller du Président de la "Société Centrale Prévoir", nous aimerions que vous nous présentiez les métiers dans lesquels votre groupe exerce ses activités principales.*

E.B. : Notre entreprise est spécialisée dans l'assurance des personnes, particulièrement dans le domaine de la prévoyance (assurance décès, santé et dépendance), dans les produits

d'épargne (retraite, etc.) et nous réfléchissons sur l'éventualité de distribuer des services.

J.P.D. : *Plus précisément, comment se positionne globalement votre entreprise ?*

E.B. : Nous sommes un groupe indépendant depuis sa création en 1910 et notre siège est à Paris. De taille moyenne sur le marché, mais dotés d'une des plus fortes solvabilités, nous gérons un portefeuille de 600 000 contrats et employons environ 1 200 personnes. Traditionnellement implanté en France (170 bureaux en province), notre groupe a amorcé son internationalisation au Portugal, en Pologne et au Vietnam.

J.P.D. : *Pouvez-vous nous dire un mot sur les défis de l'avenir que doit relever votre groupe ?*

E.B. : • Continuer à nous développer sur notre cœur de métier qu'est la Prévoyance par le biais d'un réseau commercial dédié et exclusif qui vend au domicile du client, et y ajouter les nouvelles activités telles l'e-business ;
• Poursuivre le développement international et un certain nombre de services à la personne.
Pour ce faire, nous fixons le cap au travers d'un " Projet d'entreprise ", ou Plan stratégique donnant plus précisément les axes et modalités de développement pour cinq ans. En 2010 nous fêterons notre centenaire.. ■

CALENDRIER DES RÉUNIONS

Rappel des dernières réunions

Date	Thème	Intervenants
Jeu 18 janvier	Rôle et place du comité stratégique dans la transformation d'un groupe High Tech paneuropéen	Richard Seurat, PDG de A Novo
Mercredi 14 mars	La fabrique de la stratégie : mise en perspective internationale et historique	Ludovic Cailluet, Maître de conférence IAE Toulouse
Mercredi 25 avril	Energie : Comment gérer l'incertitude énergétique à 30 ans ?	Pr Raymond Leban, Directeur du CNAM-IIM François-Xavier Roussel, Directeur de la stratégie d'AREVA

Présentation des prochaines réunions

Vendredi 1 ^{er} juin	Les pôles de compétitivité comme éléments de renouvellement de la stratégie	Patrick Cocquet, DG du pôle Francilien Cap Digital Jacques Angelé, DG de Nemoptics
Vendredi 22 juin	La pérennité de la stratégie par la gouvernance des entreprises familiales	Pascal Viénot auteur de "la gouvernance des entreprises familiales"
Jeu 12 juillet	Conjuguons les horizons stratégiques	Un directeur de la stratégie du CAC 40
Jeu 13 septembre	Le management centré sur les réseaux internes	Dominique Turcq, Président de l'institut Boostzone
Jeu 11 octobre	Mesure des ressources humaines préalablement à une prise de participation	Philippe Masson, Transformances Partners Luis Alberola, Talent Club
Jeu 15 novembre	Préoccupations stratégiques majeures des entreprises en 2008	Jean-Paul Dufournet et Bruno Favaletto du Bureau de l'AFPLANE
Jeu 13 décembre	Entreprises indiennes : Comment tisser un partenariat avec elles ?	Philippe Cizeau, DG d'Oresys, Président de l'IoD

SYNTHÈSES DE NOS RÉUNIONS

Ecosystème,
terreau
de l'innovation
High Tech

Témoignage de B.E.A. Systems Inc., Laurent Matringe, Directeur général de BEA France et Pierre-Jean Perié, Directeur grands comptes de l'Europe Sud nous ont présenté leur entreprise et son domaine d'activité : développement et mise en œuvre des " intergiciels ", ces logiciels spécifiques agissant sur l'infrastructure informatique entre systèmes d'exploitation et couches applicatives.

Par leur témoignage, LMatringe et P.J. Périé ont abordé la problématique et les approches très concrètes de mise en œuvre de l'innovation pour ces " Intergiciels " dont la finalité réside dans leur capacité à faire communiquer des technologies hétérogènes et permettre le développement d'applications, indépendamment des " couches sous-jacentes ".

De ce fait, l'innovation des uns peut constituer le terrain d'innovation des autres. Pour BEA, l'imagination créatrice est suscitée par des relations étroites avec son écosystème, en particulier avec les services IT, les autres éditeurs de logiciels et les entreprises clientes finales.

Inversement, les produits BEA, ou ceux de ses concurrents constituent le terrain de l'innovation des partenaires de la sphère Telecom, IT, Internet, lesquels développent de nouveaux services ou nouvelles propositions auprès des entreprises ou des particuliers. A titre d'exemples : les téléphones portables hybrides, le portail personnalisé de la SNCF ou encore le centre virtuel de l'UNEDIC, autant de produits rendus possibles par les technologies d'infrastructure.

On comprend donc l'interaction des choix de développement de chacun des maillons de la chaîne technologique.

L'enjeu stratégique, pour une entreprise du type de BEA Systems est de " nourrir " son écosystème, c'est-à-dire son réseau de partenaires afin que les ressources nécessaires aux projets poursuivis conjointement soient disponibles en temps et en heure

La réussite de son développement passe par l'adoption du produit et de sa démarche par la communauté de partenaires, et donc par une juste intuition des comportements de cet écosystème.

" Bons baisers de Russie " Faut-il intégrer la Russie dans son approche stratégique ?



par Dimitri Petrov et Olivier de Buyer, entrepreneurs dans l'industrie métallurgique qui nous ont fait partager leur expérience dans l'approche de la Russie.

En introduction nos intervenants rappellent que la Russie est aujourd'hui un pays aux finances publiques excédentaires. Elle dispose de ressources en matières premières et en énergie qui en fait la première puissance mondiale dans ce domaine.

Dans l'optique d'un démarrage d'activité deux atouts sont importants : d'une part la maîtrise de la langue, d'autre part l'aptitude à négocier autour d'une bouteille de vodka. Il est vivement conseillé de prendre un partenaire local.

Le constat sur la Russie d'aujourd'hui

Aujourd'hui, après la chute du régime soviétique, la libéralisation du marché dans un laps de temps relativement court a ouvert des opportunités très importantes. Monsieur Petrov a su se positionner habilement sur le marché des matières premières.

D'autre part sur le plan géographique, le gigantesque territoire russe offre des opportunités car il va de l'Europe à l'Asie. Il peut aussi être une base de départ pour conquérir les marchés des anciens pays satellites du bloc soviétique. Il y a aussi différents statuts juridiques avec notamment les deux villes fédérales que sont Moscou et Saint-Petersbourg. Ce point est important car il permet de développer des affaires sur la base de structures politiques stables.

Cependant, la bureaucratie héritée de l'ancienne administration demeure. La corruption, quant à elle est toujours présente mais tend à diminuer. D'autre part, les Russes désignent par le mot " mafia " un certain nombre d'actions illégales qui ne sont pas ce qu'un occidental entend par une activité mafieuse au sens de la mafia italienne ou chinoise par exemple.

Notons que le FSB, un service d'état équivalant de la DST surveille les intérêts étrangers comme le font les services des pays occidentaux.

En ce qui concerne la qualité du recrutement, l'Union Soviétique a toujours formé de bons ingénieurs, mais il n'en va pas de

même pour les cadres et les techniciens. L'acquisition d'usines, qui est par ailleurs une bonne opération, pose souvent le problème d'un personnel qui a hérité de la mentalité du système soviétique.

Quelques précautions pour développer des relations d'affaires avec la Russie

Si la langue et la vodka, sont indispensables à toute négociation, il convient de privilégier la compréhension de la culture et de l'identité russes et de respecter l'histoire de ce pays.

Quand un homme d'affaires russe traite avec un interlocuteur, il choisit son partenaire sur des critères humains. C'est une forme de relation plus personnelle où les négociations se font d'homme à homme et non de société à société : la compréhension des mentalités russes favorisera donc des relations de confiance. Le rapprochement avec un partenaire local favorisera grandement les démarches administratives et financières. Un démarrage d'activité peut alors être envisagé en quelques mois

Les nombreuses ressources de matières premières et d'énergie constituent un atout indéniable pour l'industrialisation du pays et les investisseurs internationaux.

Aujourd'hui la Russie n'a pas atteint son potentiel industriel. On assiste à des opérations qui sont encore souvent opportunistes et peu d'entre elles résultent d'une réelle vision stratégique. Toutefois l'état fédéral s'attelle désormais à piloter des projets industriels dans la haute technologie et les industries de pointe. Il y a donc encore beaucoup d'opportunités à ne pas manquer.



Recherche sur la fabrique de la stratégie et histoire de sa pratique

Ludovic Cailluet, docteur en histoire et Maître de conférences au département stratégie de l'Institut d'administration des entreprises de l'Université Toulouse I nous a présenté les premiers résultats de ses travaux.

Celui-ci a lancé une recherche sur les pratiques de la stratégie avec Richard Whittington de l'Université d'Oxford, en contrepoint des affirmations de H. Mintzberg quant à leur déclin.

Cette recherche s'appuie sur les faits et les observations suivantes :

- Analyse des pratiques aux USA, en Europe (instruments de gestion, manuels de procédure, calendriers et cycles de planification), et préconisations des grands cabinets de Conseil.
- Historiques des grands moments stratégiques dans certaines entreprises (séminaires, dossiers pour Comités Exécutifs).
- Annonces d'emplois pour les "stratèges", parcours et carrières.

Les premiers résultats de recherche montrent que le "strategic planning" existe toujours, comme le montrent notamment les études annuelles de Bain & Co. sur les outils et notamment la planification stratégique (utilisée par 80 % des entreprises répertoriées). La pratique n'est donc pas morte mais a évolué, avec le passage d'une perspective top down à une perspective considérant que la stratégie est un processus de communication et de négociation dans l'entreprise.

Plus précisément, l'étude a révélé que :

- il existe des éléments de similitude entre les USA et la France dans les origines de la planification d'entre-deux-guerres ;
- il y a concomitance avec la vague décentralisatrice des organisations dans les années 1950 aux USA ;
- le modèle japonais est plus particulier, avec un rôle important de la planification d'état comme support de réflexion ;
- L'analyse des pratiques et de leur évolution met essentiellement en relief :
 - Une influence forte aux USA des consultants en stratégie, et dans une moindre mesure en Europe
 - Le rôle de catalyseur de certaines entreprises, comme G.E. dans les pratiques stratégiques internationales
 - Une certaine constance du nombre de postes de la fonction stratégie et des profils recherchés, excepté les compétences en communication.

La vie, de la Stratégie

Real leadership

Dean Williams

Editions Berrett Koehler

Le dossier Manageris n°154 de Décembre 2006 (www.infomanageris.com) contient une excellente synthèse de cet ouvrage dont l'objectif est de renforcer les compétences de leadership en s'inspirant des méthodes des leaders politiques. Les managers efficaces actuels ont besoin de convaincre, de mobiliser les énergies, de savoir écouter... et d'animer des équipes. Des recommandations concrètes sont suggérées au lecteur.

L'ouvrage fait l'hypothèse initiale que la position des leaders d'entreprise s'apparente de plus en plus à celle des leaders politiques. L'auteur essaie de cerner la définition d'un vrai leader, propose quelques références de principe et traite largement des grands défis auxquels un leader peut être confronté. La synthèse de Manageris est complétée par un commentaire de Ronald Heifetz, professeur à Harvard University. ■

Manager les travailleurs du savoir, Penser le management du futur

Jean-Pierre Bouchez

Editions Liaisons



Consultant et ancien DRH de grandes entreprises, Jean-Pierre Bouchez poursuit un double objectif qui est d'aider le lecteur à mieux comprendre et probablement à mieux anticiper les comportements, attitudes, motivations, attentes... de la population des travailleurs du savoir d'une

NOTES DE LECTURE

par Michel Berger

part et d'autre part de suggérer aux managers et responsables de gestion des RH des pistes de réflexion et d'action dans leurs confrontations quotidiennes avec les problématiques de cette catégorie.

L'ouvrage, préfacé par Denis Ranque, PDG de Thalès, peut être considéré comme un ouvrage de référence et il a une portée très pratique. Son contenu ne ressort pas des pratiques classiques des processus RH et il prend en charge l'ensemble des problèmes managériaux divers actuels et futurs qui doivent se renouveler dès lors que l'immatériel prend une place de plus en plus essentielle. Manager et gérer la matière grise sous toutes ses formes devient un phénomène majeur dans la dynamique observable des stratégies d'entreprise. Après avoir traité en profondeur le management proprement dit des travailleurs et des professionnels du savoir et les perspectives stratégiques des entreprises de matière grise, l'auteur développe le concept de patrimoine constitué par le capital intellectuel (soft capital) et s'étend sur la capture et sur la valorisation de ce patrimoine.

Ce livre s'appuie sur des témoignages de dirigeants et se conclut sur la présentation de deux scénarios prospectifs prenant en charge, en particulier, les incertitudes de l'articulation du tryptique "mondialisation, technologies et savoir". Le message terminal de l'auteur est plutôt optimiste, mettant en évidence la compétence indispensable du "savoir penser de manière singulière". ■

L'économie circulaire en Chine

Xiaohong Fan, Dominique Bourg,
Suren Erkman

CREIDD Université de Technologie de Troy,
avec le concours de l'ADEME
Revue Futuribles, n°324 de novembre 2006

Excellente synthèse sur la stratégie de développement industriel de la Chine. Les auteurs décrivent le modèle utilisé, avec



son dispositif réglementaire et normatif, mettent en évidence les rôles des acteurs, comme l'Etat et les autorités locales, et décrivent quelques projets pilotes, en fonctionnement, de parcs écoindustriels et d'éco-villes. C'est l'extraordinaire dynamisme du pays et l'ouverture d'esprit des responsables chinois qui sont les bases de la réussite observée. ■

Pensée chinoise et stratégie d'entreprise

Dossier *Manageris*
n°153 de novembre 2006

Ce dossier est une synthèse remarquable des idées publiées ces dernières années par les meilleurs experts. Il se conclut par un commentaire de Jean-Paul Larçon, professeur à HEC.

Le pragmatisme chinois, la créativité stratégique des acteurs chinois composent avec les principes exposés dans les auteurs de référence même anciens comme les principes de Sun Tzu. Le jeu de Go et le concept de Yin et de Yang sont en particulier analysés dans leur rapport avec la dynamique stratégique d'entreprise. L'efficacité discrète du stratège et la manipulation psychologique sont des aspects majeurs de la pensée stratégique à la chinoise. Lecture recommandée à tous les acteurs des pratiques stratégiques d'entreprise. ■

Stratégie d'entreprise

André Labourdette

Hermès Lavoisier



Cet ouvrage d'un enseignant chercheur décrit les formes classiques et actuelles de stratégie d'entreprise et commente leurs impacts sur les formes d'organisation générale. L'introduction conceptuelle évoque la théorie de la rationalité limitée, les notions de transactions et les

comportements des acteurs, et s'étend sur les problèmes de changement. Cet ouvrage permet au lecteur qui a un rôle d'acteur dans la pratique stratégique d'entreprise, - sans être nécessairement un manager salarié - d'explorer la plupart des notions essentielles qui conditionnent et expliquent les choix possibles à long terme. Il permet aussi de mieux comprendre les succès et les échecs observés dans les entreprises. ■

Le courage du bon sens

Michel Godet

Editions Odile Jacob



Honte, colère, espoir sont les sentiments que l'auteur assume en présentant son dernier ouvrage. Michel Godet, bien connu des Afplaniens depuis la création de l'association est un auteur "citoyen", prolifique, qui montre toujours le même bon sens en traitant avec son génie habituel et sa capacité critique de " poil à gratter ", une grande masse de données pertinentes. S'il est reconnu comme pourfendeur d'idées reçues il a toujours en fin de compte une attitude constructive. Dans cet ouvrage qui paraît dans un environnement de " bruits politiques " dus à la campagne présidentielle, il conclut son ouvrage par un catalogue de propositions qui fait office de programme citoyen et politique de nature économique et social. Mais Michel Godet ne cherche pas à se faire élire et il utilise toutes ses ressources pour aborder toutes les problématiques de société, pour discerner et évaluer les rapports de force au sein du modèle social français, pour analyser les chaînes causes effets sans se laisser guider par les linéarités traditionnelles... Il fait une large place à la famille et au manque de courage des élites et des dirigeants. Cet ouvrage a un caractère humaniste plus accentué et l'auteur suggère de changer les règles du jeu plutôt que les hommes. Il n'est de richesse que

d'hommes éduqués et épanouis dans une société de confiance et de projets. A lire par tous. ■

La gouvernance des entreprises familiales : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants

Pascal Viénot

Editions Eyrolles 2007

L'ouvrage est dédié aux problématiques de gouvernance des seules entreprises familiales et patrimoniales et doit donc être lu dans cette optique focalisée loin du foisonnement très médiatisé des discours sur le management, largement inspirés de la pratique observée des très grandes entreprises.

C'est un ouvrage collectif plutôt didactique, très professionnel qui peut permettre aux dirigeants de ces entreprises familiales et patrimoniales d'anticiper l'entrée d'investisseurs au capital et d'inventer un processus par étapes qui conviendra aux évolutions futures du capital, en particulier pour préparer la succession.

La rédaction s'ordonne autour de 77 items qui concrétisent des recommandations essentielles, pratiques, assez polarisées sur les administrateurs. Le management stratégique est sous-jacent et il faut signaler les problématiques du risque. L'efficacité du Conseil d'Administration est une préoccupation constante de l'équipe d'auteurs, avec une nuance d'équité très apparente. ■



A VOTRE AGENDA !

FUTURIBLES

lundi 11 juin

de 11h30 à 19h30

2020 : les scénarios du futur

Table ronde de Futuribles International
avec **Joël de Rosnay**

mardi 9 et mercredi 10 octobre
Méthodes et outils
de la prospective stratégique

Futuribles International
47 rue de Babylone 75007 Paris
Renseignements : 01 53 63 37 70

CERCLE "ENTREPRENEURS DU FUTUR"

Les Mercredis de l'Initiative

mercredi 13 juin

à 18h30 à la Fédération Nationale
des Travaux Public (FNTP)

**"La perception du travail, comment
insérer et motiver les jeunes"**

Intervenants :

Michel Godet et Patrick Bernasconi

Cercle des Entrepreneurs du Futur
Renseignements : 01 45 61 04 47

ADETEM

jeudi 28 juin

au Pré Catelan

La nuit du Marketing

La stratégie de l'entreprise phare dévoilée
par leurs dirigeants puis une grande
"Networking party" ponctuée d'animation
et de musique ;

Intervenants : **Florence Devouard,**
Anne Thevenet, Jacques Veyrat

ADETEM

Renseignements : 01 41 16 76 55

ANCIENS DE L'ECOLE DES MINES ET HARVARD BUSINESS SCHOOL CLUB DE FRANCE

mardi 5 juin

de 14h à 17h

à la Maison de l'Amérique Latine

**Rencontres internationales
du Management**

" Le monde est-il plat ? Global networking,
la révolution des réseaux sociaux "

Pourquoi faut-il travailler en réseaux ?

Comment évoluent les pratiques ?

Quels sont les pays qui profitent le plus des
effets vertueux du travail en réseaux ?

Intervenants : **Denis Ranque,**
Erik Izraelewicz, Louis Schweitzer,
Alain Minc, Andrew Tank

Anciens de l'Ecole des Mines

Renseignements : 01 40 28 46 18

ANVIE

jeudi 14 juin et jeudi 12 juillet

Club RH et performance

Intervenants : **José Allouche,**
Marina Charpentier et Thierry Bonetto

ANVIE

Renseignements : 01 49 54 21 16

L'ECOLE DE PARIS DU MANAGEMENT

vendredi 6 juillet

de 9h30 à 12h

**Freud revisité par
un banquier et un économiste**

Intervenants :

Vivien Lévy-Garboua, Gérard Maarek

École de Paris du Management

Renseignements : 01 42 79 40 85

STRATEGIC NEWS

L'art de l'exécution

Il est de bon sens de considérer que le succès ou l'échec d'une stratégie dépend largement de sa qualité d'exécution. Encore faut-il, pour que l'art de l'exécution ne se transforme pas en art de la dispersion, que les priorités stratégiques soient traduites de manière cohérente dans les processus de pilotage de la performance (plans d'action, budgets, etc.).

Il ressort des témoignages de nos clients que le pilotage d'une rupture stratégique se heurte à trois difficultés majeures :

- ↳ Difficulté à traduire la vision stratégique en plans d'action concrets ;
- ↳ Difficulté à rendre compte de l'avancement des plans d'action avec les processus de contrôle existants ;
- ↳ Difficulté enfin, à forger une image externe cohérente avec l'ambition de la stratégie.

Une étude récente conjointe Parson Consulting/Cartesis auprès de 100 directeurs financiers et du contrôle de gestion a permis de confirmer les priorités en matière d'amélioration du contrôle de la performance :

- ↳ Améliorer le suivi des résultats et des plans d'action (60 % des entreprises interrogées) ;
- ↳ Mieux intégrer les phases de planification stratégique et opérationnelle (46 %) ;
- ↳ Introduire des indicateurs non financiers dans le pilotage de la performance (39 %).

Il est donc indispensable de revisiter périodiquement les processus et outils de pilotage eux-mêmes afin de les aligner sur la stratégie. Cinq leviers peuvent être actionnés :

- 1° Adapter les processus de management, en focalisant le dialogue de gestion sur le challenge et le suivi rigoureux des plans d'actions
- 2° Identifier et mesurer les inducteurs de performance, variables clés pour le pilotage adaptés à chaque activité, permettant de vérifier si le groupe est sur la bonne trajectoire
- 3° Traduire les plans d'action en objectifs locaux, au moyen d'indicateurs de pilotage
- 4° Adapter le périmètre des reportings, pour y mesurer la performance immédiate comme la performance différée
- 5° Adopter des référentiels communs, alignés sur le Business Model de l'activité, pour l'ensemble des cycles de pilotage de la performance (planification, reporting, prévision, simulation, ...)

Gilles Bréchet du cabinet Parson Consulting

Association française de
stratégie et de développement
des entreprises

AFPLANE

9-11, av Franklin Roosevelt - 75008 Paris

Tél. : 01 42 25 87 74

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**