



apm
progrès du management

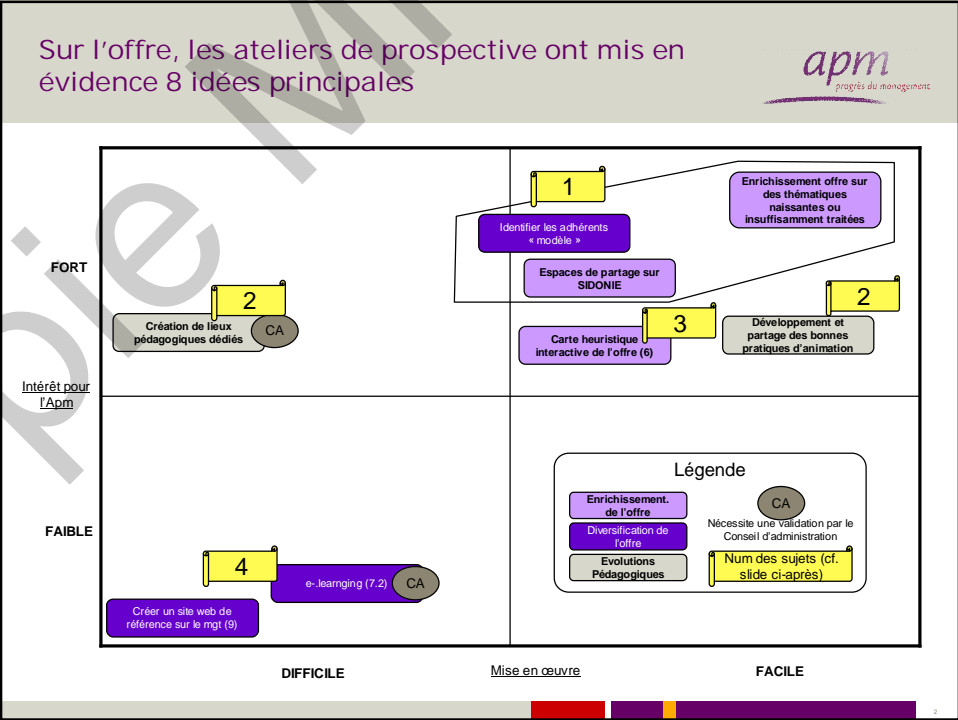
Pour faire avancer nos entreprises

Ateliers de prospective stratégique

Synthèse des propositions pour l'offre

Séminaire de préparation « Experts – Animateur » - Montvillargène - 30 et 31 janv.

Séminaire des forces vives – Lisbonne – 27 mars 2008





1

Une dizaine de thèmes à enrichir ont été identifiés

apm
progrès du management

- 4 Développement personnel du dirigeant
 - > Apprendre à manager les oxymores (passage à une logique du ET) du type :
 - Pérennité et éphémère, Global et local, Centralisation et Décentralisation ...
- 4 Environnement de l'entreprise
 - > Plaisir dans le travail et Place du travail dans la réalisation personnelle
 - > Evolution de la consommation
 - > Importance des nouvelles technologies (convergence bio, nano et technologie de l'information)
 - > Impact des changements ou chocs climatiques dans tous les métiers (batiment, ...)
- 4 Techniques d'entreprise et Management
 - > Gestion de la diversité
 - > Pénurie de main d'œuvre, recrutement et fidélisation des salariés (en particulier des jeunes)
 - > Sociologie des organisations (chaos, « Penser l'impensable », ...)
 - > Développement à l'international
 - > Les politiques et outils de rémunération
 - > Transmission de la mémoire et du savoir

3

1

Sur chacun de ces thèmes, trois types de propositions peuvent être mise en place

apm
progrès du management

- 1. Recherche de nouveaux experts
 - > Recommandation des réseaux Apm (Experts, Animateurs)
 - > Partenariat avec des universités ou des grandes écoles
 - > Identification par la maison de l'Apm
- 2. Identification d'adhérents « modèles »
 - > Capacité à témoigner (live, vidéo, article ...)
 - > Partage de bonnes pratiques
- 3. Lancement d'espaces de partage sur SIDONIE
 - > Moteur de recherche global (vidéo, revue, expertise ...)
 - > Espace de dialogue (blog, bonnes pratiques ...)

4



2

Evolutions pédagogiques



- 4 Développement et partage des bonnes pratiques d'animation
 - > Elaboration et mise en ligne d'une carte heuristique « ouverte » des bonnes pratiques d'animation
 - > Enrichissement de cette carte par
 - Animateur souhaitant proposer de nouveaux modes d'animation ou donner leur avis sur des pratiques existantes
 - Maison de l'Apm pour le recensement initial et l'approfondissement de certaines innovations
- 4 Création de lieux pédagogiques dédiés
 - > Plusieurs jours sur un même lieu pour travailler sur ses attitudes et ses comportements
 - > Premiers idées de lieux : un bateau Apm, l'Ecole des Natures et des Savoir (proposition en cours de l'expert Eric Julien),

3

Carte heuristique interactive de l'offre



- 4 Poursuivre l'élaboration de la carte heuristique de l'offre
 - > Mise en ligne sur SIDONIE
 - > Lien avec la base actuelle (lien hypertexte vers les fiches experts, contrôle de cohérence entre SIDONIE et la carte heuristique)
- 4 Ouvrir un espace de commentaires pour les animateurs
 - > Thème manquants ou insuffisamment traités
 - > Avis sur le contenu de l'expertise et sur les compte-rendu



4

Autres propositions concernant l'offre



4 E-learning

- > Principe : modules de 15 à 20 min sur tout type de thème
- > Difficultés
 - Comment assurer un bon niveau d'échanges (chat, blog) ?
 - Comment développer une offre spécifique pour les dirigeants d'entreprise ?

4 Créer le site francophone de référence sur le management

- > Principes :
 - Devenir un acteur majeur de référence sur les sujets de l'entreprise
 - Animer et fédérer les réseaux francophones
 - Mieux comprendre les attentes des dirigeants
- > Difficultés :
 - Evolution du positionnement de l'Apm
 - Comment assurer la production du contenu ?

7

Détails des thèmes à enrichir



Apprendre à manager les oxymores



Chgt critiques	Enjeux pour les entreprises	Objectifs de l'offre Apm face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre d'un point de vue de l'offre Apm
Management des oxymores : <ul style="list-style-type: none"> • Pérennité et éphémère • Global et local • Centralisation et Décentralisation • Concurrence et Dépendance • Autonomie et dépendance • Economie et humain • Autonomie et déresponsabilisation • Client et fournisseur co-acteur • Standardisation et personnalisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Survivre ... • Elargir le champ des possibles (nouvelles idées, débloquent des situations...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Accepter les paradoxes • Modifier la représentation des contraintes pour voir systématiquement les opportunités • Ré-inventer l'art de la décision (responsabiliser, valoriser, enrichir, dédramatiser et intégrer l'ajustement post décisionnel) • Valorisation et ré-exploitation de l'erreur • Faire prendre conscience que choisir n'est pas renoncer • Promouvoir la dynamique d'audace • Inventer une vision désirable, partagée, fédérante et structurante (métier, valeur client) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclure l'équivalent de logique des chapeaux Bonnot • Former à l'audace (changer de schéma mental) • Recenser les erreurs fécondes (histoire des erreurs) • Développer l'art du prototypage test successif (confrontation au réel) • Revoir la gestion de projet avec une logique d'un organisme vivant « être en devenir » • Accepter et exploiter les erreurs (capitaliser sur ses erreurs, travailler sur les creux) • Prendre du temps pour formaliser sa vision, « qu'est qu'il y a en terme de » : <ul style="list-style-type: none"> • Envie • Transformation • Position • Valeur client • Action de management : créer du temps de réflexion

Plaisir au travail



Chgt critiques	Enjeux pour les entreprises	Objectifs de l'offre Apm face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre d'un point de vue de l'offre Apm
Plaisir dans le travail	<ul style="list-style-type: none"> • Compétitivité de l'entreprise • Salariés heureux • Image sociale de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre au besoin de sens au travail • Permettre à chacun d'avoir une étoile (vision de l'entreprise) • Travailler sur le poste de travail • Mettre les bonnes personnes à la bonne place (aider les gens à trouver leur place) • Mettre en place un indicateur de plaisir et de stress • Développer un mode de management par le plaisir (devoir de bonheur) • Dirigeant producteur de croyances • Mûrir et oser nos désirs 	<ul style="list-style-type: none"> • Ré-inventer la notions de convivialité au sein de l'entreprise (emplacement des restaurants, fumoir) • Cocooner les salariés • Faire sortir les plombes d'ambiance



Evolution de la consommation



Chgt critiques	Enjeux pour les entreprises	Objectifs de l'offre Apm face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre d'un point de vue de l'offre Apm
modification de la structure de consommation des ménages (ex conso santé explose, concurrence entre dépenses, marché du bien être = 2 milliards de \$, ...)	<ul style="list-style-type: none"> 4 Détecter les concurrences latérales 4 Surveiller l'évolution de la structure des ménages 4 Evolution des modes de distribution 4 Marketing des services (les clients qui ont 7000 € à dépenser) 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Organiser la veille des évolutions de consommation 4 Plus d'experts pointus sur le sujet 4 Plus de réactivité dans les relais vers les adhérents (et pas juste en fonction de la programmation) 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Un corps d'experts mobilisables à brève échéance et un corps d'experts de fond 4 Espace Sidonie pour accéder aux infos de veille, 4 Prévoir programmation courte <p>4 (Nota : 2 ou 3 thèmes « défini » par animateur en fonction de l'actualité, au choix du club + intéressement + sortir de la routine)</p>

11

Impact des changements climatiques



Chgt critiques	Enjeux pour les entreprises	Objectifs de l'offre Apm face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre d'un point de vue de l'offre Apm
Impact des changements ou chocs climatiques dans tous les métiers (batiment, ...)	<ul style="list-style-type: none"> 4 Prise de conscience 4 Impacts organisation 4 ...nx marchés 4 Innovation 4 Disparition de marché 4 Pénurie de matière 4 Impact prod agricole 4 Déplacement maladie 4 De nouveaux coûts (énergie, mat 1ere, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Mesurer la réalité de ce changt 4 Aider et inciter les adhérents à tirer parti de ces opportunités (souplesse, fluidité, cf référentiel EMAS, nelle offre, 4 Encourager efforts d'innovation et de recherche, d'adaptation, de benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> 4 ... rechercher de nouveaux experts sur le sujet, y compris pour nourrir le débat 4 Identifier des entreprises exemplaires => Un kit pédagogique ou un format « tous experts » 4 Un espace Sidonie dédié 4 Faire état des lieux des entreprises des adhérents 4 Une implication d'APM auprès de sphères périphériques telles Ecoles, Universités (débat dans le groupe) 4 Un groupe de travail transversal pour approfondir le thème (animateurs, experts, adhérents) 4 (Nota en marge : Des experts « tête de réseau »)

12



Gestion de la diversité

apm
progrès du management

Chgt critiques	Enjeux pour les entreprises	Objectifs de l'offre Apm face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre d'un point de vue de l'offre Apm
Multiplication des individualités, des cartes mentales, avec des attentes multiples, contradictoires, en recherche de sens, avec perte d'appartenance, décalages accentués	<ul style="list-style-type: none"> 4 Prendre en compte multiculturelles, 4 Capacité à animer des équipes faites d'individualités diverses 4 Savoir donner un sens commun 4 Savoir développer des managers-coachs 4 Parler la même langue 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Constituer offre spécifique sur le <u>développement personnel pour animer, écouter cette diversité</u> (durée, pédagogie, ..) 4 Renforcer les qualités des animateurs dans le questionnement des adhérents sur cette dimension (savoir travailler sur les perceptions) 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Expertise ajustée sur le sujet (pour éveiller, sans aller trop loin..) 4 Aider à la prise de conscience 4 Offre sur la gestion de la diversité

13

Pénurie de main d'oeuvre

apm
progrès du management

Chgt critiques	Enjeux pour les entreprises	Objectifs de l'offre Apm face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre d'un point de vue de l'offre Apm
Pénurie de Main d'oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Discontinuité du niveau des services et de la qualité • Renoncement aux opportunités business • Nouveaux concurrents non basés en France 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner envie de rejoindre l'entreprise (vendre un modèle sociale plutôt qu'un contrat de travail) • Diversifier le sourcing d'embauche (autres pays) • Multi-localiser les sites de production • Fidéliser les salariés en place • Accélérer l'opérationnalité des nouveaux salariés • Assurer l'ascension au sein de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'image sociale de l'entreprise • Mettre en place un marketing du recrutement • Diminuer la pénibilité de certains métiers • Récompenser la fidélité • Recrutement sur le web (y compris à l'étranger) • Faire appel à l'intérim • Décomplexifier les modes opératoires internes et les solutions clients • Biber les processus • Automatiser les processus

30 et 31 janvier 2008

Des changements critiques aux actions

14



Sociologie des organisations



Chgt critiques	Enjeux pour les entreprises	Objectifs de l'offre Apm face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre d'un point de vue de l'offre Apm
Changement brutal de référentiel, (les chocs pas envisagés aujourd'hui ...)	<ul style="list-style-type: none"> 4 Survie de l'entreprise 4 Transmission 4 Préparation à des chocs imprévisibles 4 Recherche de diversification immédiate 4 Etre moins fragile 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Travailler la souplesse mentale des adhérents 	<p>Expert des exemples récents, en cours, Expertise en risque stratégique</p> <p>Thème : sociologie des organisations</p> <p>Séance expérimentale, sur le chaos, <u>mise en situation</u>, faire face à l'inattendu</p>

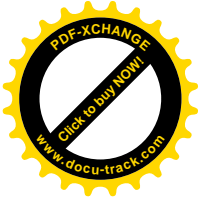
15

Développement à l'international

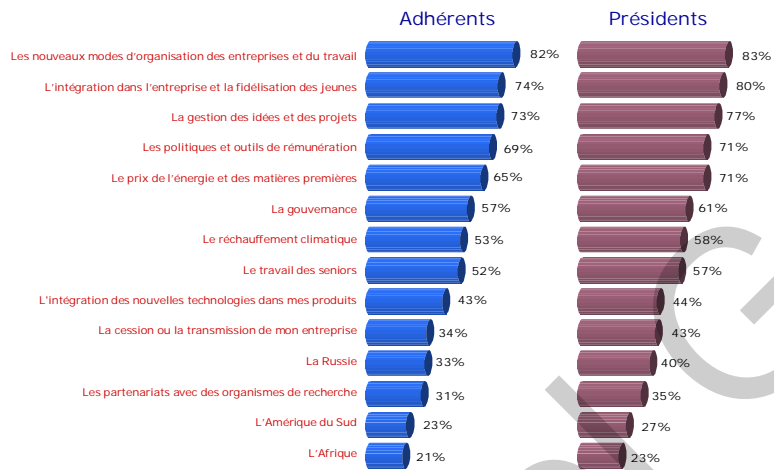


Chgt critiques	Enjeux pour les entreprises	Objectifs de l'offre Apm face à ces enjeux	Actions à mettre en œuvre d'un point de vue de l'offre Apm
L'activité économique mondiale se concentrera fortement sur les pays émergents (65% de la croissance mondiale vient de ces pays)	<ul style="list-style-type: none"> 4 Y aller ou non ? 4 Trouver quoi leur vendre ? 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Structurer les experts d'entreprise (expertise trop indigente, trop intellectuelle) 4 Rattraper le retard d'APM sur le sujet 	<ul style="list-style-type: none"> 4 ...des « adhérents témoins » de la Chine, de l'Inde, etc ... (se faire ressortir sur le document sur le forum des précurseurs) 4 « Clubs d'un jour avec plusieurs experts » avec plusieurs expert ou kit « tous experts » sur le dvt à l'international 4 Trouver un expert sur les grandes question associés au dvt à l'international <ul style="list-style-type: none"> > Internat. classique > Internat. émergent 4 Interclubs pour sensibiliser 4 Club des « installés en Chine » 4 Trouver des experts « marché pays » (Corée, Russie, Brésil, Inde, etc ...) 4 Veille sur les autres pays émergents, pour identifier des marchés, des experts assez tôt

16



Interrogation des adhérents sur les sujets prioritaires



Base Totale

17

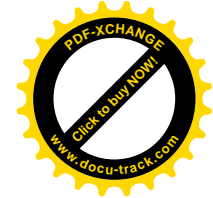
Détails Développement et partage des bonnes pratiques d'animation



Copie

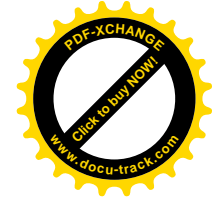
Base Totale


18



« le questionnement baladeur »	
Qualification de l'idée	
4 Une maieutique péripatéticienne : Socrate et Aristote 4 Par rapport à la problématique d'un adhérent, lui permettre de penser tout haut en marchant et d'élargir son cadre en lui posant 3 ou 4 questions maximum. Il ne s'agit pas de synthétiser, de décider.	
Conditions de réussite au sein d'un club (facteur clé de succès)	
4 Un club « en confiance » 4 Le besoin de remettre un peu d'aventure dans le club 4 Veiller à la qualité du lieu de déambulation (les vignes de Cognac, une abbaye ? ...)	
Organisation (comment je la mets en place au sein d'un club)	
4 Préparer les adhérents à ce rôle, en les éveillant à la maieutique 4 Sélectionner les questions susceptibles intéresser les personnes, ou des « vraies questions » (ex : territoire et responsabilité, vendre ou ne pas vendre son entreprise, faire face à un problème pénal...) 4 Faire des binômes questionnant /questionné avec un ou deux observateurs, qui s'intéressent soit à la question, soit à la personne. 4 Organiser le débriefing avec les observateurs et les participants	
Comment je donne envie aux animateurs de la mettre en place	
4 La marche socratique en pleine nature ou dans un lieu « magique » rend cet accompagnement beaucoup plus attractif	

«Changer régulièrement de format»	
Qualification de l'idée	
4 Il n'y a pas de bons ou de mauvais formats, ce qui faut c'est changer les rites annuels 4 Les ingrédients du format pédagogique sont : le lieu, le temps, la matière, l'expert, les adhérents, l'animateur, ...	
Conditions de réussite au sein d'un club (facteur clé de succès)	
4 Que l'animateur ait pensé le changement. 4 Faire en sorte que les adhérents soient demandeurs du changement	
Organisation (comment je la mets en place au sein d'un club)	
4 ...Le changement en lui-même devient innovation	
Comment je donne envie aux animateurs de la mettre en place	
4 ...Plus on change d'ingrédient, plus il y a de risque	



« le catamaran Apm » 

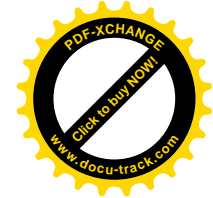
Qualification de l'idée
4 .. 3 à 4 jours ensemble, dans un même lieu, pour travailler sur ses attitudes et ses comportements, autour d'un projet concret propre au club
Conditions de réussite au sein d'un club (facteur clé de succès)
4 .. Décision Apm 4 Le projet démarre en amont et s'inscrit dans la durée. Ex. : économie des ressources, teambuilding, gestion des contraintes et des imprévus, naviguer en eau trouble, ...
Organisation (comment je la mets en place au sein d'un club)
4 Faire un pilote en louant un catamaran 4 Construire un catamaran Apm : 1,2 M€ 4 Salle de réunion avec 20 personnes, 10 cabines de 2 avec douche, un équipage professionnel (dossier prêt : Marie-Thérèse Mertens)
Comment je donne envie aux animateurs de la mettre en place
4 .. Les animateurs d'abord : croisière test avec des animateurs


21

« brunch expérientiel » 

Qualification de l'idée
4 .. indépendamment du sujet la journée commence par l'apport des préoccupations des adhérents, sur le mode : "le problème est chez moi" et chacun réagit sans jouer au conseil.
Conditions de réussite au sein d'un club (facteur clé de succès)
4 .. L'animateur gère le processus et n'intervient pas dans le contenu. 4 Les membres du club apprennent la méthodologie (méthode socratique)
Organisation (comment je la mets en place au sein d'un club)
4 La méthode : Les participants apportent les préoccupations qu'ils souhaitent partager. 4 Pour chaque situation apportée : <ul style="list-style-type: none">> l'adhérent expose son expérience et ses questions> il est questionné par les autres> il choisit ce qu'il va mettre action> a la séance suivante, il apporte un retour sur la mise en application

22




« réaliser une séquence de démarrage »  apm
progrès du management

Qualification de l'idée

4 .. tour de table de départ : ppt, musique, présentation, la phrase du jour, la vidéo de l'Apm et un focus sur le nouvel adhérent et son entreprise sans oublier son signe astral et son tour de taille...

23

« jouer aux quatre coins »  apm
progrès du management

Qualification de l'idée

4 brain walk : mettre en mouvement les idées et/ou les questions, au début, au milieu ou en fin de rencontre
4 4 tableaux dans les 4 coins : Chaque tableau a un titre. On ne parle pas!

Conditions de réussite au sein d'un club (facteur clé de succès)

... L'introduction des règles du jeu :

- 4 Silence (une musique de fond, planante ...)
- 4 Écrire de façon lisible
- 4 Ne pas lire avant ce qui a été écrit par les autres
- 4 Pas d'obligation de renseigner tous les tableaux
- 4 Avoir de la place, permettant le mouvement

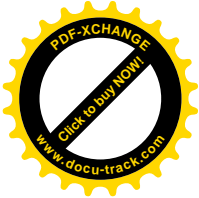
Organisation (comment je la mets en place au sein d'un club)

4 Par rapport au thème de la rencontre, définir un questionnement, soit pour faire un état des lieux par rapport à un sujet, soit pour approfondir le sujet, soit pour faire une évaluation intermédiaire ou finale :

4 Exemple de questions pour un état des lieux :

- > Que savez-vous déjà sur ce thème ?
- > Quelles sont les meilleures méthodes ou expériences / thème ?
- > Quels sont vos plus grands succès / thème ?
- > Quels sont vos plus grands échecs / thème ?

24



Détails autres proposition pour le développement de l'offre



Placeholder for details of other proposals for the development of the offer.

7.2 « Elargissement de l'offre » - Des idées aux actions



Idée 2 Support e-learning pour approfondir et internationalisation

<u>Arguments Pour</u>	<u>Arguments Contre</u>
<ul style="list-style-type: none">- C'est utiliser un outil moderne (emploi des TIC),- Modularité (possibilité de sur mesure),- Accessible à tout moment et de tout lieu- Réponse à des préoccupations particulières- Complémentarité avec l'offre actuelle- Façon de modéliser des richesses APM- Approfondissement de sujets traités- Trace des contenus durablement et de façon universelle- Outil de travail personnel ouvert à des liens choisis- Formidable levier de diffusion- Eveiller la curiosité- Création de clubs virtuels- Richesse des modes pédagogiques- Possibilité d'évaluation- Formation des experts (brevet APM)	<ul style="list-style-type: none">- Difficultés techniques- Eloignement vis-à-vis des fondamentaux de (démarche individuelle avec peu d'échanges ne laissant que peu de place à l'humain)- Peu de valeur ajoutée par rapport à l'offre- Temps nécessaire- Ne ritualise pas les rencontres- Demande de la volonté- Que va t-on mettre dedans ?- Risque de sur-évaluation de l'outil- Risque de passivité de l'apprenant- Attention aux mondes parallèles entre les générations et personnes



7.2 « Elargissement de l'offre » - Des idées aux actions



Idee : Support e-learning pour approfondir et internationalisation - **SUITE**

Recommandations pour la mise en place

- Prévoir des modules de présentation de 15 mn, clairs, simples, faciles à utiliser
- Se rapprocher d'un spécialiste pour diminuer les coûts
- Permettre une interdépendance du collectif et de l'individuel
- Créer un groupe projet avec une diversité d'acteurs (déjà utilisateurs néophytes jeunes plus agés ...)
- Création d'un chat sur un module pour échanger
- Gérer la résistance au changement et à l'innovation
- Etre spécifique pour les dirigeants d'entreprise : signature APM et non écoles
- Facturation à l'adhérent et avec accès réservé

Actions à mener pour assurer la mise en place

- Nécessite un vrai business plan (et donc de se donner des moyens)
- Travail de fond sur le contenu à faire avant ; mobilisation de toutes les intelligences (marque APM)
- Réorganisation du trio adhérent/expert/animateur
- Changer le terme e-learning pour s'adapter au cadre APM
- Etudier la complémentarité entre l'existant et le e-learning
- Benchmark par rapport au métier de journaliste
- Tout mettre pour ne pas devenir des profs en ligne ...cela nous enferme

27

9. - « TIC & Offre Apm » - Passer des idées aux actions



Idee n° 2 : CRÉER LE SITE FRANCOPHONE DE REFERENCE DU MANAGEMENT

Arguments « Pour »

- 4 Occuper l'espace
- 4 Acteurs majeurs de référence sur une tribune
- 4 Recueil d'information, donner pour recevoir
- 4 Être une vitrine, levier adhésions
- 4 Faire progresser le management, mission première de l'APM
- 4 Moteur de diffusions de nouvelles idées. Think tank
- 4 APM légitime pour animer et fédérer tous les réseaux francophones et le thème.
- 4 Comprendre les attentes des dirigeants en particulier ceux qui ne sont pas APM
- 4 Segmentation naturelle entre consommateurs et acteurs ou voulant le devenir

Arguments « Contre »

- 4 Discretion, trop ?
- 4 Investissement conséquent
- 4 Echech interdit car l'image est en jeu
- 4 Dispersion des moyens.
- 4 Loin du format historique de l'APM.
- 4 Troubler l'image.

Recommandations pour la mise en place

- 4 Signé APM ou APM et autres réseaux ou organismes cooptés (ex : CJD).
- 4 Choix de la référence « management.eu »
- 4 Relève de la recherche et développement

Actions à mener pour assurer la mise en place

- 4 Sensibiliser le conseil d'administration à l'utilité de la démarche.
- 4 Chercher les partenaires. Chercher et gérer les médias.
- 4 Créer la fondation du management

28