

# RÉSUMÉS

La sélection de L'Expansion

Numéro 82 • février 2005

## Qui gouverne vraiment ?

Une entreprise digne de ce nom dispose d'un organigramme précisant le rôle de chacun et sa position dans la hiérarchie. Voilà pour ce qui est de la version officielle. Maintenant, la cartographie réelle du pouvoir est peut-être un peu plus compliquée. Il y a la garde rapprochée du président, les experts incontournables, quelques commerciaux qui ont verrouillé la relation avec les principaux clients de l'entreprise, sans parler des camarades de Polytechnique, d'un délégué syndical garant de la paix sociale et d'un administrateur représentant le fonds d'investissement présent au capital. Tous ces gens forment un réseau complexe qui oriente les décisions sans forcément détenir une position hiérarchique claire. On leur demande leur avis ou l'on cherche à anticiper leur réaction au moment de prendre une décision importante. Ils peuvent s'avérer de bon conseil tout comme ils peuvent paralyser l'entreprise parce que le changement serait contraire à leurs intérêts. La gouvernance économique obéit un peu aux mêmes lois. Les chefs d'État sont en principe souverains chacun dans leur domaine. Mais ils doivent tenir compte des mouvements de capitaux, des alliances politiques et économiques régionales, des conséquences des politiques fiscales sur les investissements. Quelle place reste-t-il alors pour la démocratie ?

*Le pouvoir  
n'est pas  
forcément là  
où on l'attend*

## LES SYNTHÈSES DU MOIS

### Démocratie, marché, gouvernance.

#### Quels avenir ?

Jacques Lesourne.  
Odile Jacob, 2004.

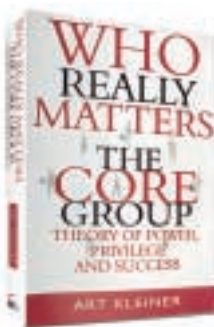
Alors que les contours de l'État deviennent plus flous, démocratie et marché cherchent leurs marques.



### Who Really Matters. The Core Group.

Art Kleiner.  
Nicholas Brealey Publishing, 2004.

Dans chaque entreprise, un petit groupe exerce une influence déterminante sur toutes les décisions. Que faire si vous ne faites pas partie des élus ?



## LIRE AUSSI...

### L'actualité du livre p. 2 et 19

Manager, c'est gérer les hommes.  
Vu d'Amérique.

### Tendances, débats, idées p. 20

## L'actualité du livre

# MANAGER, C'EST GÉRER

## Éloge de la vermine

### Trop gentil au bureau ?

Joep Schrijvers, Éditions d'Organisation (396 pages, 28 €).

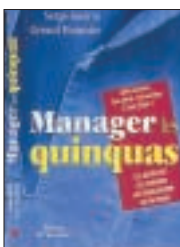


Ce « programme de rééducation intensive pour penser et agir comme une vermine », en reprenant le sous-titre que lui donne son auteur, l'essayiste néerlandais Joep Schrijvers, fera la joie de tous ceux qui auront eu la bonne idée de l'emporter pendant un week-end pluvieux. Si nos librairies regorgent d'ouvrages sur les malheurs de la vie au bureau, notre auteur a choisi de prendre le parti d'en rire, comme disait le regretté Pierre Dac. Plutôt que se lamenter, mieux vaut porter un regard cynique sur le monde professionnel. Pourquoi ne pas se

plonger avec délice dans l'abjection ? Après vous être interrogé sur votre capacité à devenir une « vermine », il ne vous restera plus qu'à suivre attentivement les conseils prodigués par notre Pygmalion batave pour retourner à votre avantage les situations difficiles, marcher sur les pieds de vos collègues, vous approprier leurs réussites et gravir les marches du pouvoir en passant sur leurs cadavres. Ce petit manuel de l'arriviste, rafraîchissant et souvent judicieux, sera utile à tous, y compris à ceux qui ont gardé un cœur pur.

### Manager les quinquas

Serge Guérin & Gérard Fournier, Éditions d'Organisation.



rien de réjouissant. Elle constitue au contraire un immense gâchis auquel il va falloir mettre fin. Et l'exemple des pays nordiques montre que c'est

**Idée-force.** La France a mis ses seniors à la casse : un tiers des salariés de plus de 55 ans sont encore actifs. Cette malheureuse « exception française » n'a

à la fois possible et indispensable, car il serait illusoire de chercher dans le recours à l'immigration ou aux délocalisations une solution à nos problèmes.

**Concrètement.** Un petit nombre d'entreprises, comme la Macif, ont pris à bras le corps la question de la « seconde carrière » des plus de 50 ans, avec des résultats probants. Cela va de l'adaptation des postes aux politiques de motivation et de rémunération des seniors. Un livre à lire d'urgence à l'heure où la loi Fillon fait de la gestion prévisionnelle des emplois une ardente obligation.

### Gérer les conflits au travail

La médiation systémique en entreprise  
Jacques-Antoine Malarewicz,  
Village Mondial.



Le conflit est inhérent à toute vie organisée. Il peut opposer des personnes, des équipes, des partenaires sociaux à la Direction. Le manager doit alors intervenir pour rapprocher les points de vue, établir des compromis, négocier l'accord des protagonistes jusque-là opposés. Il faut pour cela une grande capacité d'écoute, un sens aigu de la dynamique de groupe, un vrai talent de négociateur et une grande fermeté. L'auteur, psychiatre et consultant, nous livre ici les fruits de son expérience et nous donne un certain nombre de repères méthodologiques. Il est regrettable qu'il n'ait pas soutenu son propos par des exemples concrets. Encore un défaut bien français !

### Le Management du risque social

Hubert Landier & Daniel Labbé,  
Éditions d'Organisation.

**Idée-force.** Mouvements de grève, augmentation de l'absentéisme ou



du *turn-over*, conflits larvés et remise en cause de la hiérarchie : le risque social est multiforme et ne prend pas nécessairement un aspect violent. Il est cependant possible de le gérer, comme tout autre risque, en mettant en place un dispositif approprié.

**Concrètement.** Hubert Landier, éditeur de *La Lettre du management social*, et Daniel Labbé, ancien syndicaliste, proposent une approche comprenant des outils de veille et de prévention, une analyse des postures possibles face aux risques émergents et des propositions concrètes de traitement des risques « à chaud », y compris face à des interlocuteurs particulièrement radicaux.

# L'actualité du livre

## LES HOMMES

### Les Cadres : grandeur et incertitudes

Olivier Cousin, L'Harmattan.

« Si on est attaché à notre société, on n'est pas attaché à la Direction », déclare un cadre d'une grande société industrielle, interrogé par O. Cousin, chercheur au CNRS, dans un ouvrage qui fait écho à la récente enquête sur les cadres publiée par le magazine *Liaisons*



et le magazine *Liaisons* sociales. La loyauté a longtemps défini le lien unissant les cadres à leur entreprise. En échange, elle garantissait en partie leur carrière. Aujourd'hui, ce lien se délite et les cadres se veulent acteurs de leur destin, tout en restant dépendants d'un jeu qui leur échappe. Se sentant contraints à adopter des stratégies individualistes, ils doutent de leur mission. Une bonne analyse qui donne à réfléchir.

Aujourd'hui, ce lien se délite et les cadres se veulent acteurs de leur destin, tout en restant dépendants d'un jeu qui leur échappe. Se sentant contraints à adopter des stratégies individualistes, ils doutent de leur mission. Une bonne analyse qui donne à réfléchir.

Aujourd'hui, ce lien se délite et les cadres se veulent acteurs de leur destin, tout en restant dépendants d'un jeu qui leur échappe. Se sentant contraints à adopter des stratégies individualistes, ils doutent de leur mission. Une bonne analyse qui donne à réfléchir.

### Fidélisez vos clients

Pierre Morgat, Editions d'Organisation.



**Idée-force.** Les programmes de fidélisation tombent souvent « à côté de la plaque », ignorant les attentes des clients. Et pourtant les signes d'infidélité sont presque toujours motivés.

La démarche de fidélisation ne peut donc être dissociée de la relation client dans son ensemble.

**Concrètement.** La nouvelle édition du livre de Pierre Morgat est riche de promesses : élaborer une stratégie de fidélisation, construire des outils et garantir la rentabilité des programmes, avec de nombreux exemples bien présentés, de Carrefour à Renault, en passant par Cegetel et LVMH. Le tout agrémenté d'interviews de responsables marketing et de dirigeants opérationnels.

### Dérives autour de l'œuvre de Michel Maffesoli

Centre d'études de l'Actuel et du Quotidien, L'Harmattan.

S'attachant à une lecture iconoclaste de la vie quotidienne, le sociologue



Michel Maffesoli a mis en exergue les grandes figures de la postmodernité : tribalisme, nomadisme, postféminisme, importance du locus et de l'esthétique. À ce titre,

il a bousculé les schémas traditionnels du marketing. La marque n'est plus un grand récit, mais le résultat d'une accumulation d'expériences de valeurs inégales, à l'ombre des mythes ancestraux.

Ce recueil de contributions courtes et bien écrites constitue une excellente approche d'une pensée particulièrement féconde, inspirée de Durckheim, Jung ou Heidegger. Voilà qui nous change agréablement des bêtises bourdieusiennes.

### Optimisez vos relations aux autres

Dominique Chalvin, ESF éditeur.



Dans l'entreprise, ce n'est pas tant la quantité de travail que les difficultés relationnelles qui sont à l'origine du stress. On gaspille souvent en conflits ou en rancœur une énergie considérable, qui pourrait être mieux utilisée pour des activités positives. L'ouvrage de Dominique Chalvin, auteur entre autres d'un remarquable *Anti-Manuel de management : comment saborder sa carrière*, se veut pratique et facile à lire. Et c'est plutôt réussi.

Cinq chapitres analysent les erreurs à ne pas commettre ou les pièges à éviter. Un chapitre de conclusion rempli de conseils judicieux clôturé le tout. Un vade-mecum pour sortir plus serein des tracas de tous les jours.

## Vu d'Amérique

### Strategic Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes

Robert Kaplan & David Norton (Harvard Business School Press).

Une stratégie d'entreprise n'a de chance d'atteindre ses objectifs que si elle parvient à intégrer l'ensemble des variables sur lesquelles on souhaite agir en tout cohérent. S'appuyant sur la méthodologie du *Balances Scorecard*, dont ils sont les inventeurs, les auteurs proposent une série d'outils, de tableaux et de *checklists* servant à élaborer une stratégie et à la mettre en œuvre.

### The Toyota Way

Jeffrey Liker (McGraw Hill).

Les quatorze principes de management exposés par J. Liker, professeur à l'université du Michigan, relèvent d'une approche itérative, à petits pas, à l'opposé d'un certain volontarisme anglo-saxon. C'est le triomphe de la tortue sur le lièvre.

Une excellente synthèse d'un sujet sur lequel on croyait (à tort) tout savoir.

### The Real Thing : Truth and Power at the Coca-Cola Company

Constance Hays (Random House).

Aucune victoire n'est acquise, comme le montre l'histoire de Coca-Cola au cours de ces vingt dernières années. C. Hays, journaliste au *New York Times*, raconte avec verve comment les quelques erreurs commises par les dirigeants de la firme d'Atlanta ont fait vaciller un géant et ont mis fin à sa réputation d'invulnérabilité.

# Dieu : un bon investissement ?

**D**e l'Edda nordique au Coran, nombre de religions promettent à leurs fidèles une vie de délices une fois qu'ils auront accompli leur devoir sur cette terre. Elles sont plus discrètes sur les bénéfices réservés aux croyants ici-bas. Les États-Unis sont les seuls à avoir inscrit la devise « In God we trust » sur les billets de banque. Il est vrai qu'ils ne sont pas les premiers à associer le divin aux espèces sonnantes et trébuchantes : après tout, le dieu Hermès (Mercure chez les Romains) n'étendait-il pas sa bienveillance aux marchands ? L'école HEC a en d'ailleurs fait son dieu tutélaire. Au début du xx<sup>e</sup> siècle, deux des plus illustres sociologues allemands, Max Weber (*L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*) et Werner Sombart (*Les Juifs et la vie économique*), s'étaient interrogés sur les rapports entre religion et prospérité économique. Les thèses de Sombart ont d'ailleurs été reprises quasiment à l'identique par Jacques Attali (*Les Juifs, le Monde et l'argent*, Fayard, 2002). Cette approche présentait néanmoins l'inconvénient d'être un peu trop simpliste, voire de nourrir les fantasmes des adeptes de la théorie du complot. Sombart a d'ailleurs fortement nuancé son propos. Dans son œuvre maîtresse (*Le Bourgeois*, 1913, toujours disponible chez Payot), il élargit son enquête au monde catholique, montre que les marchands florentins n'étaient pas en reste et que la Papauté avait su faire preuve, face à l'argent, d'un pragmatisme théologique de bon aloi. Dès lors, Sombart élabore une théorie plus globale, visant à comprendre comment chaque religion peut modeler une certaine forme de capitalisme. Il est dommage qu'il ne soit plus là pour analyser comment le confucianisme a pu encourager le décollage des « Dragons » en Asie du Sud-Est ou si le renouveau de l'hindouisme ces

quinze dernières années est bien à l'origine de la formidable montée en puissance économique de l'Inde, après des décennies de stagnation. Chaque hindou ne commence-t-il pas sa journée par une dévotion à Ganesh, le dieu à tête d'éléphant chargé d'apporter à tous la prospérité ? Plus récemment, Timur Kuran, professeur à l'université de San Diego, affirme à l'inverse, dans *Islam and Mammon: The Economic Predicaments of Islamism*, que nombre de règles coraniques ont freiné le développement économique des pays conquis par l'islam. De son côté, l'économiste américain Gary Becker a tenté de démontrer, dans *Human Capital*, que l'appartenance à un groupe structuré, tel que la famille, une bande de jeunes voyous ou un groupe politique ou religieux, correspond à une stratégie rationnelle de maximisation de la satisfaction individuelle. Mais jusqu'où cela peut-il aller ? Très loin, nous répond Laurence Iannacone, un disciple de Gary Becker qui enseigne à l'université George Mason. Dans un article intitulé « The Market for Martyrs », présenté il y a quelques mois au congrès de l'American Economic Association, Iannacone affirme qu'il est possible de modéliser l'offre et la demande de religion et de segmenter le marché, depuis des offres « bas de gamme », peu exigeantes en termes d'obligations, jusqu'aux offres les plus « disruptives » qui demandent le sacrifice de la vie en échange de félicités indicibles. Cette thèse est corroborée par l'Italien Massimo Introvigne, spécialiste des nouveaux mouvements religieux, qui a étudié certains groupes radicaux comme le Hamas ou les Talibans. La religion donne un sentiment d'appartenance, un sens à l'existence. Mais faut-il vraiment, pour comprendre les ressorts de la foi et de la piété, recourir à des théories économiques si compliquées ?

*Et si la religion obéissait à la loi de l'offre et de la demande ?*

**RÉSUMÉS**  
La sélection de L'Expansion

14, boulevard Poissonnière,  
75308 Paris Cedex 09  
Service abonnement  
tél. : 01 53 24 40 92  
fax : 01 53 24 41 15  
e-mail : mbenayoun@groupe-exp.com  
www.lexpansion.com

**Groupe Express-Expansion.**

SA à directoire et conseil  
de surveillance  
au capital de 5 645 100 €.  
552 018 681 RCS Paris.  
TVA FR 81552 018 681  
Siège social : 17, rue de l'Arrivée, 75015 Paris.

Président du conseil de surveillance :  
Jacques Duquesne.

Président du directoire :  
Denis Jeambar.

Principal actionnaire : Socpresse,  
12, rue de Presbourg, 75016 Paris.  
Imprimerie : Impro, 98, rue Alexis-Pesnon  
93100 Montreuil.

Commission paritaire  
n° 1007T77945.  
ISSN : 1282-7959.

Dépôt légal : février 2005.

Publication mensuelle composée de deux cahiers par  
numéro ne pouvant être vendus séparément.

Prix du numéro : 30 € TTC.  
Abonnement annuel : 330 € TTC.

© 2005.

Toute reproduction est interdite sans autorisation  
écrite préalable de l'éditeur.

**Directeur de publication**

Denis Jeambar

**Directrice de la rédaction**

Dominique Michel

**Responsable éditorial**

Philippe Lecigne

**Directrice déléguée**

Katherine Menguy

**Rédacteurs**

Fanny Debrois et Philippe Lecigne

**Responsable Promotion**

**et Partenariats** : Virginie Matrat

**Diffusion** : Laurence Hay

**Réalisation**

Studio groupe Express-Expansion