

RÉSUMÉS

La sélection de L'Expansion

Numéro 84 • avril 2005

La puissance et la renommée

Rien ne sert de courir. Il faut non seulement partir à point, mais surtout tenir la distance. Les pionniers qui sont à l'origine d'innovations radicales ne sont pratiquement jamais ceux qui en recueillent les fruits. L'esprit du créateur n'est pas celui du développeur. L'avenir, malheureusement, n'appartient pas aux « bricoleurs » et aux débrouillards, mais à ceux qui ont la capacité de s'emparer d'une innovation, à laquelle ils ne sont d'ailleurs souvent pour rien, et d'en faire un succès de masse. Les Procter, les Amazon et les Nestlé. En somme, nous disent Markides et Gerovski, deux professeurs de la London Business School, Goliath remporte toujours les derniers sets et bat inmanquablement David à plate couture, à condition de lui dérober sa fronde au bon moment, tant pis si la morale n'y trouve pas son compte. La force de ces géants, c'est d'avoir développé des organisations et des marques qui leur donnent une puissance de feu inégalable. C'est parce que la marque est à la fois multiple et unique qu'elle constitue un puissant levier de management. Manager par la marque permet de transformer l'entreprise, de fédérer les énergies durablement mais aussi de mettre l'implication des salariés (l'interne) au service de la stratégie de l'entreprise afin de délivrer la promesse faite aux clients (l'externe). Mais lorsque l'on s'engage, il faut tenir ses promesses. En un mot, ce qui se passe à l'intérieur doit se voir à l'extérieur !

L'avenir appartient à Gulliver, pas aux Lilliputiens.

LES SYNTHÈSES DU MOIS

Manager par la marque

Un outil de motivation et d'alignement stratégique

COUMAU, GAGNE, et JOSSERAND.

Éditions d'Organisation, 2004.

La marque apparaît comme le meilleur moyen de résumer la promesse de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et de fédérer l'énergie des salariés.



Fast second How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets

MARKIDES et GEROSKI.
Jossey Bass, 2005.

L'avantage n'est pas au premier entrant, mais à celui qui sait transformer une invention radicale en un marché lucratif.



LIRE AUSSI...

L'actualité du livre

p. 2 et 19

Le management sous le projecteur.
Vu d'Amérique.

Tendances, débats, idées

p. 20

L'actualité du livre

LE MANAGEMENT SOUS LE

Asterix contre la World Company

La Guerre des vins
Olivier Torres, Dunod.



Pour ceux qui n'ont pas eu la chance de voir le savoureux film de Jonathan Nossiter, *Mondovino*, voici de quoi vous rafraîchir, sinon les papilles, du moins les neurones. Olivier Torres, normalien et docteur en gestion, enseigne à l'université de Montpellier. C'est dire s'il était bien placé pour nous livrer une analyse charpentée du conflit qui oppose les viticulteurs d'Aniane, petit village du Languedoc, à Mondavi, multinationale du vin basée en Californie.

Le portrait des acteurs, leur stratégie, leurs non-dits font l'objet d'un décryptage rigoureux, sans concession,

mais non sans alacrité. Aimé Guibert, mi-Tintin, mi-Tartarin, est l'un des héros de ce Clochemerle méridional, tandis que les frères Mondavi, *businessmen* sans états d'âme mais non sans qualités, représentent la vile Amérique. Loin des débats arides sur la mondialisation, voici une tranche de vie qui nous en dit beaucoup sur nous-mêmes, les Français, sur nos atouts et nos petites faiblesses, notre courage et parfois notre hypocrisie.

La Grande Mutation des marques high tech

François Laurent,
Village Mondial.



« Plus les ingénieurs avancent, plus les utilisateurs perdent pied ». Si la concurrence pousse les entreprises technologiques à innover sans cesse, l'appétit des consommateurs

ne suit pas forcément. Le temps de la technique est plus rapide – trop rapide même – que le temps humain.

Ainsi, moins de la moitié de nos concitoyens ont un ordinateur et l'autre moitié fait de la résistance. L'image d'un progrès infini, répandant ses bienfaits à l'ensemble de la population, est-elle à ranger au rayon des idées reçues ? Les hommes de marketing vont devoir s'adapter. Le futur n'est plus ce qu'il était.

Le Manager développeur de compétences

Nathalie Esnault,
éditions ESF.

Idée-force. Les réflexions sur le leadership se focalisent sur l'impli-



cation directe des cadres dirigeants dans l'amélioration des performances. On oublie trop souvent que le vrai rôle d'un manager est d'accompagner ses équipes dans le développement de leurs

compétences. Il n'est de dynamique de performance durable que si le manager parvient à démultiplier les compétences cachées des collaborateurs. Pour cela, il a besoin d'outils qui lui permettent d'assurer un dialogue permanent au-delà du simple entretien d'évaluation annuelle.

Concrètement. Une méthodologie destinée à construire, à partir d'une revue de performance, un plan d'objectifs partagés, tout en s'appuyant sur les motivations et les points forts de chacun.

La Société de l'audit. L'obsession du contrôle

Michael Power,
La Découverte.



Idée-force. L'audit repose sur un principe que les Anglo-Saxons appellent *accountability*. Chacun est responsable des ressources qui lui ont été confiées et doit être à même d'en rendre compte. Pourtant le

développement, au cours des trente dernières années, de l'audit d'entreprise n'a pas empêché fraudes et faillites. Paradoxalement, il semblerait que les échecs de l'audit n'aient fait que le renforcer.

Concrètement. Michael Power, professeur de comptabilité à la London School of Economics, nous livre ici une série d'analyses iconoclastes et très documentées, dans un ouvrage bien écrit qui touche un lectorat beaucoup plus large que le cercle des professionnels.

L'actualité du livre

E P R O J E C T E U R

Analyse financière des comptes consolidés. Norme IAS/IFRS

Bruno Bachy & Michel Sion, éditions Dunod.



Idée-force. Les normes IFRS sont désormais obligatoires pour plus de 900 groupes français et vont s'imposer à un nombre croissant d'entreprises dans les années qui viennent.

Si la plupart des ouvrages sur ce thème s'adressent à des professionnels de la comptabilité – ceux qui dressent ces comptes –, le livre de M. Sion et B. Bachy, tous deux consultants à la Cegos, est destiné aux analystes et aux directeurs financiers.

Concrètement. Un bon outil de travail, bien structuré, un peu moins pédagogique que celui publié par les Éditions d'Organisation (*lire : Les États financiers en IFRS, Résumés n° 80*) qui n'abordait pas les comptes consolidés.

Les Types de personnalité

Pierre Cauvin & Geneviève Cailloux, éditions ESF.



Les auteurs. Docteur en sciences sociales, P. Cauvin a fondé avec G. Cailloux le cabinet Osiris, spécialisé dans les interventions en matière d'évolution des cultures d'entreprise.

Concrètement. Inspirés de la pensée du philosophe et psychanalyste C. G. Jung, les travaux de Meyers et Briggs ont permis de construire un outil de découverte de soi, le MBTI, dont les auteurs du présent ouvrage ont été les pionniers dans notre pays.

Le MBTI permet de classer les personnalités en seize types. Il est de plus en plus utilisé lors des recrutements ou des bilans de compé-

tences afin d'aider les candidats à cerner leurs points forts.

L'Opinion, c'est combien ?

Jean-Pierre Beaudoin, Village Mondial.



Si la valeur d'une marque réside dans la perception qu'en ont les consommateurs, actuels ou potentiels, alors la capacité à gérer sa réputation devient un actif stratégique. Peut-on le quanti-

fier, ou au moins lui donner une valeur ? C'est ce qu'affirme Jean-Pierre Beaudoin, spécialiste du management des stratégies d'opinion. L'exemple de Body Shop, accusée par les écologistes d'avoir « trahi », après son introduction en bourse, les valeurs dont elle se réclamait, constitue une bonne illustration de la manière dont les dirigeants peuvent ainsi créer ou détruire de la valeur.

Sociologie du changement, dans les entreprises et les organisations

Philippe Bernoux, éditions du Seuil.



Il est frappant, que ce soit en lisant les ouvrages publiés par des consultants, des universitaires ou en analysant la pratique des entreprises, de voir à quel point les démarches de trans-

formation sont conçues dans une optique *top down*. On oppose généralement un leadership éclairé à une masse amorphe et enchaînée à sa routine. Pourtant, on sait, depuis Michel Crozier, que l'on ne change pas la société par décret.

Philippe Bernoux, bien que chercheur au CNRS – institution fossilisée s'il en est – nous livre ici une analyse stimulante qui remet en cause bien des idées reçues.

Vu d'Amérique

Beating IT Risks

Ernie Jordan & Luke Silcock (Jossey Bass).

Le déploiement de nouveaux systèmes d'information n'est pas toujours une sinécure. Deux consultants de PA Consulting Group décortiquent ici quelques cas d'échecs retentissants et de succès mitigés pour mieux permettre aux directions générales de jouer un rôle actif au sein des comités de pilotage. Mieux vaut prévenir que guérir.

Never Eat Alone

Keith Ferrazzi & Tahl Raz (Random House).

Si l'ardeur au travail reste une valeur sûre en Amérique, l'épaisseur du carnet d'adresses y a autant d'importance que chez nous.

L'art du *networking* y est même poussé à l'extrême. Pour parvenir au sommet, mieux vaut donc passer du temps à échanger des cartes de visite qu'à faire des heures supplémentaires.

McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership and the Creation of Management Consulting

Elizabeth Haas Edersheim (Wiley). C'est en 1939 que Marvin Bower, James McKinsey et leur équipe de diplômés de Harvard créèrent le plus célèbre cabinet de conseil en stratégie et en organisation. L'ouvrage d'Elizabeth Haas manque parfois de sens critique, mais on y trouve une description vivante de l'aventure managériale des cinquante dernières années et de ceux qui y contribuèrent.

Tendances, débats, idées

Mal aimés, les cadres ?

L'une des grandes surprises du débat sur la réforme des 35 heures a été l'attachement d'une bonne partie des cadres à la réduction du temps de travail. Déjà, lors des négociations houleuses qui avaient conduit à l'adoption des fameuses lois Aubry, nombre de dirigeants d'entreprises s'étaient sentis pris de court en constatant que l'encadrement se situait sur la même ligne que le reste du personnel. La publication, il y a une dizaine d'années, du livre de Vincent de Gaulejac, *Le Coût de l'excellence* (Seuil), aurait pourtant dû les alerter. Voici que le sociologue récidive avec un essai décapant, *La Société malade de la gestion* (toujours au Seuil). Aujourd'hui, l'idéologie gestionnaire a tout envahi. La seule représentation de soi admise par le corps social, c'est celle de la course au temps, de la maximisation du rendement du capital humain, intériorisée par ceux qui en sont les victimes consentantes, bourreaux de soi-même et des autres.

Dès lors, la RTT apparaîtrait comme le seul moyen de dire « stop » à la voix qui en nous nous pousse vers la course à la performance et, croit-on, à la promotion. L'ouvrage n'est pas sans défauts. Le premier est sans doute une tendance, trop marquée chez les universitaires, à privilégier les sources indirectes, qu'il s'agisse d'ouvrages du même type ou de coupures de presse. Un sociologue anglo-saxon aurait jugé indispensable d'étayer ses propos par un travail de terrain qui lui aurait permis de nuancer ses conclusions (ce qui donnait toute sa valeur au premier ouvrage de V. de Gaulejac). C'est tout le mérite d'Oliver Cousin (*Les Cadres, grandeur et incertitudes*, L'Harmattan) que d'avoir donné la parole aux intéressés. Écrite avec moins de brio mais plus de rigueur, cette enquête n'en est que plus accablante : on y lit un sen-

Un sentiment de lassitude qui ne touche pas que la France.

timent de lassitude, de perte de confiance des officiers dans leurs généraux, qui ravira les lecteurs de Nicolas Baverez et interpellera tous les autres. L'échantillon est-il représentatif ? En tout cas, on y retrouve les conclusions de l'enquête menée par le mensuel *Liaisons sociales* à la fin de l'année dernière. Chiffres à l'appui, le magazine spécialisé faisait état d'une baisse de moral chez les cadres, que reflète également un essai au titre révélateur, *Les Princes fatigués* (Seuil). L'un des pères de la théorie des jeux, l'économiste John Nash, a obtenu le prix Nobel grâce à ses travaux sur « l'asymétrie de l'information » : le maître du jeu détient seul une information (qui sera promu et qui ne le sera pas). Les autres

acteurs continuent à jouer (en espérant une promotion) et finissent par s'épuiser. C'est exactement ce qu'expliquait, avec beaucoup de finesse, Art Kleiner dans *Who Really Matters ?* (Résumés n° 83). Un essai de V. de Gaulejac (*La Lutte des places*, Desclée de Brouwer, 1993) montrait comment le contrat

« Compétence + travail = promotion » risquait fort de devenir un jeu de dupes. Il n'est pas neutre de constater, comme le faisait *Liaisons sociales*, que le chômage des cadres n'a cessé d'augmenter depuis 1998. On comprendra aussi pourquoi nombres d'élus CFE-CGC s'impliquent depuis quelques années avec autant de vigueur au sein des comités d'entreprise et des comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT).

Mais tout risque cache aussi une opportunité. La remotivation des cadres constitue probablement l'un des chantiers majeurs des DRH. L'évolution du cadre législatif, et notamment la loi sur la formation professionnelle, très bien expliquée dans l'ouvrage de Christophe Parmentier (Éditions d'Organisation) leur en donnera peut-être l'occasion.

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 : mars 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 Debrosis et Thérèse Sépulchre

Responsable Promotion

et Partenariats : Virginie Matrat

Diffusion : Laurence Hay

Réalisation

Studio groupe Express-Expansion