

RÉSUMÉS

La sélection de L'Expansion

Numéro 85 • mai 2005

La fin du « tous contre tous »

Dans son ouvrage de référence, *Le Leviathan*, le philosophe britannique Thomas Hobbes fixe à l'État la mission première de mettre fin à la guerre de tous contre tous. Plus près de nous, Montherlant dénonçait *La Guerre civile* comme le pire et le plus cruel des fléaux. Pourquoi tant d'entreprises sont-elles le théâtre de ce type de conflit, de manière ouverte ou plus larvée ? Pourquoi les petites guerres de pouvoir finissent-elles par occuper les esprits, entraînant un énorme gaspillage de ressources et d'énergie ? La réponse est tragiquement simple : parce que les dirigeants ne font pas leur travail, qui est – rappelons-le – de diriger. La nature ayant horreur du vide, certains managers s'improvisent rapidement en proconsuls et érigent leur province en petit État, à l'instar des *condottiere* italiens de la Renaissance. Comme l'Italie de Machiavel, l'entreprise a besoin d'un prince suffisamment magnanime pour refuser la tyrannie, suffisamment ferme pour abaisser les féodaux.

Faute d'une ligne directrice, la performance devient un impératif en soi, une manière de pallier l'absence d'une vision à long terme. Les troupes s'y épuisent et donnent le meilleur d'elles-mêmes jusqu'à l'harasement. La crise apparaît alors comme le seul moyen d'arrêter la machine infernale et de la remettre sur les rails, s'il en est encore temps.

*Le pouvoir
des barons révèle
la faiblesse
du Prince.*

LES SYNTHÈSES DU MOIS

La performance, une nouvelle idéologie ? Critique & enjeux

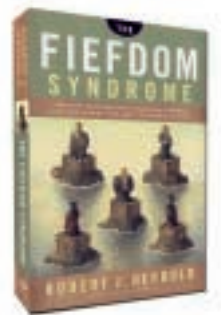
Collectif d'auteurs sous la direction de Benoît Heilbrunn. La Découverte, 2004.



Quand la recherche effrénée de la performance à tout prix rend l'entreprise aveugle à ses propres vulnérabilités, la crise devient le seul dénouement possible.

The Fiefdom Syndrome.

Robert J. Herbold. Currency Doubleday, 2005.



Mal comprise, la délégation de pouvoirs conduit à fractionner l'entreprise en fiefs jaloux de leurs territoires, révélant l'absence de vrai leadership.

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

Pour en finir avec l'Homo Economicus

Dé-penser l'économique. Contre le fatalisme

Alain Caillé, La Découverte.

Même s'ils n'osent pas trop l'avouer, marxisme et libéralisme partagent un même projet : maximiser la quantité de bonheur à la



disposition des individus. Ils fondent leur quête sur une même démarche utilitariste, les uns s'en remettant à une main invisible, les autres misant sur la maîtrise des forces productives. Le résultat n'est vraiment probant dans aucun des cas. Il faut donc contester les fondements mêmes de ces idéologies, et notamment leur paradigme commun, l'*Homo Economicus*. C'est à cette tâche que s'est attelé Alain Caillé, disciple de l'anthropologue Marcel Mauss et fondateur du Mauss (Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales).

Dé-penser l'économique mobilise l'histoire européenne, l'an-

thropologie, la sociologie et la philosophie politique pour déboulonner l'impérialisme de la science économique, et démontre avec clarté que l'*Homo Economicus* n'est qu'un postulat sans valeur scientifique. Voilà un livre qui fera date, dans la lignée d'un Pierre Chaunu ou d'un Fernand Braudel.

Pratiques de la décision. Développer ses capacités de discernement



Laurent Falque & Bernard Bougon, Éditions Dunod. Comment décidons-nous ? Savons-nous vraiment pourquoi nous privilégions une solution plutôt qu'une autre ? De quelle liberté

disposons-nous vraiment face à un dilemme ? L. Falque et B. Bougon éclairent pour nous ce qu'est vraiment une décision, nous mettent en garde contre les barrières que nous dressons nous-mêmes pour enfermer notre liberté et nous donnent des pistes pour redevenir pleinement autonomes. Chaque argument est illustré d'exemples simples et pertinents. On s'étonne même de la vérité criante de certaines situations que l'on a l'impression d'avoir vécues la veille.

Fabriquer le futur. L'imaginaire au service de l'innovation

Pierre Musso, Laurent Ponthou & Éric Seuillet, Village Mondial.



James Dyson, l'inventeur de l'aspirateur sans sac, est devenu une figure imposée de tous les exposés sur l'innovation. Celui-ci n'y échappe pas mais on aurait mauvaise

grâce à le lui reprocher, tant le propos est riche et bien illustré. Comment inventer de nouveaux produits et services qui séduiront durablement les consommateurs ? Quelle place pour l'imaginaire dans l'innovation ? Comment l'organisation de l'entreprise va-t-elle favoriser ou au contraire décourager les initiatives ? Comment une idée géniale devient-elle une source de profit pérenne ? Autant de questions auxquelles les auteurs s'efforcent de répondre avec talent.

Mettre en place les entretiens professionnels

Patrick Kornblit, Christian Jeanguiot & Charles Neumann, éditions ESF.



Le prétexte : l'accord national interprofessionnel de septembre 2003 a rendu les entretiens professionnels obligatoires pour tous les salariés ayant plus de deux ans

d'ancienneté.

Concrètement : écrit par deux consultants et un universitaire, cet ouvrage résolument pratique vise à donner aux responsables d'équipes des clés pour mieux mener les entretiens d'évaluation avec leurs collaborateurs. Au-delà du respect des obligations légales, il s'agit de faire de ce rendez-vous annuel l'occasion de gérer et d'anticiper les parcours pro-

L'actualité du livre

LE PROJETEUR

fessionnels et de donner à chacun la possibilité d'améliorer ses compétences.

Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Françoise Kerlan,
Éditions d'Organisation.



Définition : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses

propres besoins et si possible aux attentes des salariés.

Concrètement : clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel. Un enjeu majeur de la nouvelle loi Borloo-Larcher.

L'Industrie des fonds de pension

Stéphanie Lavigne, L'Harmattan.
Les fonds de pension, qui gèrent aux



États-Unis et dans plusieurs grands pays occidentaux l'épargne-retraite, sont devenus incontournables, tout en restant controversés dans un pays comme le nôtre.

Au-delà de toute polémique, l'ouvrage de Stéphanie Lavigne s'attache à montrer comment leur rôle dans l'économie est devenu de plus en plus important au fil des années. Apportant les fonds nécessaires au capital-risque et aux rachats d'entreprise (via les opérations de LBO), ils influencent égale-

ment le contenu de l'information financière et sont devenus le moteur principal de la gouvernance. Du moins dans le monde anglo-saxon.

Cultivez votre réseau

Bettina Soulez,
Éditions d'Organisation.

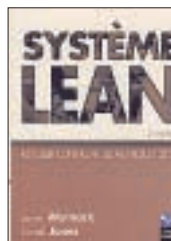


Pour réussir dans la vie, il ne suffit pas de s'accrocher à son ordinateur jusque tard dans la soirée. Un contact rencontré lors d'un cocktail ou une réunion d'anciens peut décider

de votre destin. Encore faut-il savoir le provoquer. Ce « manuel du réseuteur » n'est pas exempt de défauts, et les lieux communs y abondent plus que de raison. Mais on y trouve aussi quelques idées de bon sens, des remarques pratiques, des questionnaires pour aider à réfléchir sur sa personnalité ou sa relation aux autres, des conseils pour construire et consolider son réseau au fil du temps.

Système Lean. Penser l'entreprise au plus juste

James Womack & Daniel Jones,
Village Mondial.



Né dans les ateliers de Toyota au Japon, le système de production « au plus juste » s'est répandu progressivement dans le monde entier. Véritable révolution industrielle,

le *lean management* vise à améliorer en permanence l'excellence opérationnelle au travers d'une refonte des processus. Il a permis à de nombreuses entreprises, et pas seulement dans l'automobile, de raccourcir les cycles de production, de diminuer le poids des stocks, d'optimiser l'outil de production et de se rapprocher de leurs clients. Un gros ouvrage pédagogique sur un sujet à la fois ardu et fondamental.

Vu d'Amérique

On Bullshit

Harry G. Frankfurt, Princeton
University Press.

Comment des individus totalement incompetents parviennent-ils à s'élever jusqu'aux plus hautes positions, que ce soit dans les affaires, dans la politique ou dans la science ? C'est l'art de « raconter des foutaises » qui leur permet de faire la différence, conclut Harry Frankfurt dans cet essai qui se situe aux confins de la sociologie, de la philosophie morale et de l'humour grinçant.

The Progress Paradox: How Life Gets Better while People Feel worse

Gregg Easterbrook, Random
House Trade Papers.

Le repli sur soi n'amène que la rancœur. Celle-ci ne relève pas seulement de la psychologie mais constitue, selon l'auteur, une clé d'entrée particulièrement pertinente pour expliquer que, dans un monde où les conditions de vie s'améliorent sans cesse, l'optimisme peine à s'imposer. Cela se traduit aussi bien sur les modes de consommation que sur les modes de vie et de pensée.

Understanding the Process of Economic Change

Douglas C. North, Princeton
University Press.

Ce sont les changements institutionnels qui sont à l'origine des évolutions économiques, et non l'inverse. Une critique radicale de la vision marxiste de l'Histoire par un prix Nobel d'économie, inspirée par ses précédents travaux sur la théorie des droits de propriété et l'économie des coûts de transaction.

Altermondialisme : dans l'impasse ?

Apparu en plein jour à l'occasion du sommet de l'Organisation mondiale du commerce à Seattle, en 1999, le mouvement altermondialiste n'est pas une création spontanée. Il plonge ses racines dans un univers politique bien plus ancien, comme le montrent E. Agrokolinansky, O. Fillieule et N. Meyer dans *L'Altermondialisme en France. La longue histoire d'une nouvelle cause* (Flammarion), un ouvrage certes engagé mais bien documenté. Chrétiens tiers-mondistes, groupes de combat anarchistes, trotskistes bouleversés par la chute du Mur, tous ont dû faire le deuil de leurs espérances et forment une galaxie aux multiples facettes, que tentent de fédérer, non sans mal, des associations comme Attac. Le projet de taxe Tobin sur les transactions financières a beau avoir été désavoué par celui qui lui a prêté son nom, le prix Nobel James Tobin, décédé il y a deux ans, ce projet continue à rassembler des figures emblématiques, qu'il s'agisse de José Bové ou, plus inattendu, de Jacques Chirac. À ceux qui s'étonneraient de voir alterner, dans les défilés, des thèmes aussi différents que l'annulation de la dette du tiers-monde et la retraite des fonctionnaires, le sociologue répondra en brochant un bref portrait de l'altermondialiste hexagonal : homme, retraité ou proche de la retraite, généralement issu de la fonction publique. Par contraste, le discours *anti-mondialiste*, représenté par des personnes aussi diverses que le député socialiste Roger Bellon (*Pourquoi je ne suis pas altermondialiste*, éditions Mille et Une Nuits) ou Édouard Balladur (*La Fin de l'illusion jacobine*, Albin Michel), repose sur une vision assez cohérente et une critique de l'universalisme qui s'accorde mal avec une certaine tradition internationaliste de l'extrême-gauche. À l'inverse, celle-ci reste prisonnière de la vi-

sion exprimée par Marx et Engels dans le *Manifeste communiste* : en détruisant les nations, les traditions et les religions, le capitalisme œuvre pour la bonne cause et prépare la voie vers le socialisme. Dès lors, il ne reste plus qu'à accepter la mondialisation, mais « autrement ».

Sur le terrain, cela pose des problèmes. Comme le montre O. Torres dans *La Guerre du vin* (cf. *Résumés* n° 84), le succès des adversaires de la mondialisation repose toujours sur la défense du local contre le mondial. La confédération paysanne défend une agriculture des territoires contre les multinationales pourvoyeuses d'OGM. C'est le très vendéen vicomte de Villiers qui parvient à faire interdire les insecticides tueurs d'abeilles. Et lorsque les employés de McDonald's, à Paris, se mettent en grève, le credo altermondialiste s'avère impuissant : faut-il défendre ces exploités ou fustiger les collabos du « néfasto-food » ?

En somme, la grande faiblesse théorique – et la grande force pratique – de l'altermondialisme est une vision simpliste du capitalisme, conçu comme un ensemble cohérent. Vision que conteste, par exemple, un auteur comme Bruno Amable (*Les Cinq capitalismes, diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, aux éditions du Seuil), mais qui a le mérite de fournir un mythe unificateur suffisamment fort pour rassembler des tendances idéologiques éparpillées. Ce fossé entre les « Gros » et les tenants de l'« autre monde » nourrirait tous les fantasmes et rejoindrait les vieilles théories du complot, sources de tous les dérapages, si l'on en croit du moins l'essai particulièrement polémique d'A. Vitkine (*Les Nouveaux imposteurs*, éditions de la Martinière). José Bové rejoindra-t-il Édouard Drumont dans l'enfer du « politiquement incorrect » ?

Une coalition hétéroclite sans vrai projet d'avenir.

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° 1007T7945.

ISSN : 1282-7959.

Dépôt légal : mai 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 Debros et Philippe Lecigne

Responsable Promotion

et Partenariats : Virginie Matrat

Diffusion : Laurence Hay

Réalisation

Studio groupe Express-Expansion