

RÉSUMÉS

La sélection de L'Expansion

Numéro 86 • Juin 2005

L'entreprise comme transaction

Pour les économistes classiques, l'économie met en scène une multitude d'acteurs individuels, recherchant l'utilité maximale, toujours prêts à s'engager dans une opération d'échange dès lors qu'elle leur permet de maximiser la quantité de satisfaction disponible. La réalité est assez différente. On ne vit pas seul et la multiplication des échanges ne va pas sans perte en ligne. C'est ce que l'on appelle les coûts de transaction. Pour cela, les hommes ont inventé une structure qui n'a rien de libéral : l'entreprise. Celle-ci est fondée sur une relation d'autorité et sur la planification, en lieu et place de l'échange permanent entre individus. Et curieusement, ça marche ! L'entreprise acquiert une réalité qui lui est propre, une façon particulière de gérer les transactions entre individus. C'est ce que l'on appelle l'organisation. Dès lors, toute vision stratégique doit prendre en compte cet ensemble de liens collectifs et d'habitudes, puisqu'elle vise à réorganiser la manière dont se réalisent les transactions au sein de l'organisation. Faute de quoi, nous dit John Roberts dans son passionnant essai, elle perdra le bénéfice de tous ses liens accumulés au fil du temps. L'entreprise doit aussi se défendre contre tous ceux qui cherchent à détourner à leur profit ce réseau de transactions, les fraudeurs. Olivier Gallet nous apprend à les détecter et à nous en débarrasser.

*L'entreprise
et le marché :
une relation
paradoxe.*

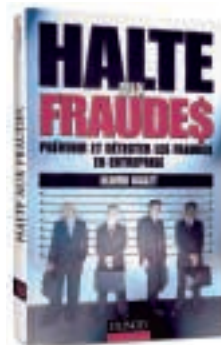
LES SYNTHÈSES DU MOIS

Halte aux fraudes

Prévenir et détecter les fraudes
en entreprise

Olivier Gallet.
Dunod, 2005.

Les fraudeurs menacent la pérennité de l'entreprise. Pour vous protéger, apprenez à les débusquer.



The Modern Firm

John Roberts.
Oxford University Press,
2004.

Le dynamisme de l'entreprise repose sur deux jambes : stratégie et organisation. Que l'une soit négligée et il devient impossible d'avancer.



LIRE AUSSI...

L'actualité du livre

p. 2 et 19

Le management sous le projecteur.
Vu d'Amérique.

Tendances, débats, idées

p. 20

LE MANAGEMENT SOUS

La lassitude des guerriers fidèles

La Fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres

François Dupuy, Le Seuil.

L'empereur Julien fut, dit-on, tué par l'un de ses soldats, lassé de tant de guerres et pressé de rentrer à Rome. Jadis considérés comme les piliers de l'entreprise, intermédiaires entre les dirigeants et le reste des salariés, les cadres éprouvent aujourd'hui un intense sentiment de lassitude. Et le phénomène, loin d'être propre à la France, touche tous les grands pays industrialisés.

La crise de l'autorité des années soixante-dix les a finalement moins touchés qu'on ne l'a cru de prime abord. Ils ont au contraire su prendre appui sur leur compétence pour se faire respecter. Mais la vague des années quatre-vingt-dix, marquée par la mode du *reengineering* dont ils ont été les premières victimes, a eu raison de leur fidélité. Vingt ans après les cols bleus, les cols blancs sont à leur tour menacés par la perte de leur emploi. L'organisation ne les protège plus. Plus individualistes que les autres salariés, ils se réfugient désormais dans une contestation passive plus déstabilisatrice que tous les mouvements de grève.

Quand la Chine change le monde

Éric Izraelewicz, éditions Grasset.



Idée-force. Trois mots hantent les industriels du monde entier : « le prix chinois ». Avec bientôt 1,5 milliard d'habitants, la Chine dispose d'un réservoir inépuisable de main-d'œuvre à bon marché. Elle menace ainsi aussi bien les producteurs textiles du Maghreb que les

géants de la Silicon Valley.

Concrètement. Passé la phase d'effroi, les Européens ont pris conscience qu'il leur faudrait comprendre cette révolution qui fera demain de l'empire du Milieu la première puissance économique mondiale. Le livre d'Éric Izraelewicz, journaliste aux *Échos*, y contribue avec talent. Une bonne lecture qui vous rend plus intelligent.

Les Six Chapeaux de la réflexion

Edward de Bono, Éditions d'Organisation.

Idée-force. Il y a plusieurs ma-



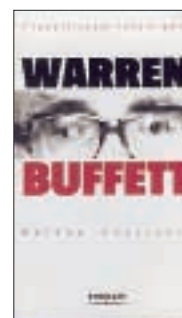
nières d'aborder un problème. Notre personnalité nous conduit à préférer telle ou telle approche : rationnelle, émotionnelle, critique, créative, etc. L'exercice auquel nous convie

Edward de Bono consiste à aborder la même question à partir de différents points de vue, à revêtir différents « chapeaux », pour éviter d'être piégé par les méthodes traditionnelles, tributaires de l'argumentation et de la critique. Une remise en perspective salutaire, même si le propos semble parfois un peu naïf.

Concrètement. Une méthode claire et simple, bien utile aux cadres et aux dirigeants confrontés chaque jour à la nécessité de prendre des décisions et de les faire partager par leur équipe.

Warren Buffett. L'investisseur intelligent

Hélène Constanty, Éditions d'Organisation.



L'homme. Warren Buffett est un homme à part. Considéré, non sans raison, comme le meilleur investisseur au monde, il vit l'essentiel de l'année terré à Omaha, au fond du Nebraska. Appliquant à la lettre les méthodes de B. Graham, l'auteur de *The Intelligent Investor*, il s'est tenu à l'écart des modes, et notamment de l'engouement pour les valeurs technologiques. Ses actionnaires n'ont pu que s'en féliciter.

Le livre. Ce n'est pas un chef-d'œuvre, tant s'en faut. Écrit rapidement, il présente l'avantage de se lire aussi vite. Un moyen agréable de passer le temps d'un trajet en train pour partir en week-end. Sans plus.

LE PROJETEUR

Les Cinq Capitalismes

Bruno Amable,
Le Seuil.

On connaît la fameuse thèse de Michel Albert (*Capitalisme contre capi-*



talisme) sur l'opposition entre capitalisme anglo-saxon et capitalisme rhénan. Cette analyse est un peu trop réductrice, affirme Bruno Amable, profes-

seur de sciences

économiques à Paris X-Nanterre. L'Europe présente des spécificités historiques qui ont donné lieu à l'émergence de trois types de modèles : continental, social-démocrate et méditerranéen. Le monde anglo-saxon et le monde asiatique ont leur propre type de capitalisme. Une remise en ordre pleine d'intelligence et de pédagogie.

Communiquer, motiver, manager en personne

Taibi Kahler,
Interéditions.



Le principe.

La Process Communication, méthode mise au point par Taibi Kahler, distingue six grands profils de personnalité : rebelle, em-p h a t i q u e , travaillomane, persévérant, rève-

ur et promoteur.

Concrètement. Six cadres sont sur le point d'affronter une nouvelle journée. Ils vont passer d'une position de sécurité et d'efficacité bien établie à une situation de stress et de désorganisation. La description de leur désarroi constitue le fil conducteur à partir duquel l'auteur nous invite à décrypter nos fragilités et à y remédier.

Investissement informatique et évaluation des performances

François-Xavier de Vaujany,
L'Harmattan.



Un constructeur automobile hésite entre plusieurs logiciels de conception assistée par ordinateur, une grande banque réfléchit à la mise en place d'un logiciel de gestion commerciale, une

PME vient de déployer un ERP. Quels résultats peut-on attendre de ces différents outils ? Comment les choisir ? Comment mesurer a posteriori si les objectifs de productivité ou d'efficacité ont bien été atteints ? Dépassant le fameux paradoxe de Solow et le débat alimenté par l'ouvrage *Does IT Matter ?*, F.-X. de Vaujany, maître de conférences à l'université de Saint-Étienne, propose une méthodologie appuyée sur l'étude de nombreux cas concrets.

L'Arnaque

Airy Routier,
éditions Grasset.



Au-delà de ses aspects extravagants largement narrés par la presse, l'affaire Executive Life, dernière péripétie de la sordide aventure du Crédit Lyonnais dans les années 1990, montre à quel point

certaines institutions ou certains dirigeants, soi-disant compétents et respectables, ont pu agir au mépris des lois et avec un manque de professionnalisme particulièrement aberrant, en France comme aux États-Unis. Le récit d'Airy Routier, l'un des meilleurs journalistes français d'investigation, constitue une belle leçon d'humilité et se lit aussi facilement qu'un roman de John Grisham.

Vu d'Amérique

Winning. The Ultimate Business How-To Book

Jack & Suzy Welch,
Harper Business, 2005.

On croyait que tout avait été dit sur l'ancien patron de General Electric – y compris par lui-même. *Winning*, écrit en collaboration avec son épouse, ancienne rédactrice en chef de la *Harvard Business Review*, reprend quelques thèmes très « welchiens » sur la nécessité de fixer des objectifs ambitieux, Six Sigma, la faible tolérance à l'échec. On y trouve aussi des propos plus inattendus, et même quelques passages autocritiques. On nous l'aurait donc changé ?

Where Stuff Comes From

Harvey Molotch,
Taylor & Francis, 2005.

Comment naissent les produits ? Pourquoi les automobiles, les ordinateurs, les baignoires ou les avions ont-ils la forme et les fonctionnalités que nous leur connaissons ? Comment les habitudes de consommation passées guident-elles celles du futur ? À la croisée de la stratégie, du marketing, du design et de la technique, H. Molotch nous entraîne dans une aventure passionnante.

Corporate Social Responsibility

Philip Kotler & Nancy Lee, Wiley,
2005.

La responsabilité sociale des entreprises (en France, on parle plutôt de « développement durable ») est souvent considérée comme relevant de la « tarte à la crème », voire de l'hypocrisie pure et simple. Nombre d'entreprises américaines l'ont néanmoins intégrée de manière particulièrement efficace dans leur stratégie marketing et ont su en faire un outil redoutable de différenciation des marques.

L'appel du large

La pensée stratégique serait-elle dans l'impasse ? C'est ce que l'on pourrait penser à la lecture des articles publiés récemment dans les revues des principaux cabinets anglo-saxons. En dépit des objurgations des gourous du management qui poussent les entreprises à faire auprès de leurs clients des « propositions de valeur uniques » sans bien préciser comment, celles-ci semblent toujours succomber aux joies faciles du *benchmarking*. Ce comportement moutonnier accroît les risques systémiques : lorsque l'une d'elles s'engage sur le mauvais chemin, toutes les entreprises d'un secteur la suivent, par peur de « rater le coche ». S'ensuit une « hyper-compétition » suicidaire où, *in fine*, le prix reste le seul facteur de différenciation. C'est ce que W. Chan Kim et Renée Mauborgne, tous deux professeurs à l'Insead, appellent les « océans rouges », un espace limité où les requins se dévorent entre eux. Pourtant, avec un peu d'imagination et beaucoup de rigueur, d'autres stratégies sont possibles. Comme Jim Collins, l'auteur de *Bâties pour durer*, nos deux compères considèrent qu'il n'y a pas de bons ni de mauvais secteurs, mais de bonnes et de mauvaises décisions stratégiques. La méthode est simple : plutôt que de se pencher pour la millième fois sur les facteurs clés qui ont pu faire le succès des concurrents, il s'agit de reprendre depuis le début l'ensemble des variables potentiellement différenciantes, qu'il s'agisse du prix, du choix, de la disponibilité du produit ou des investissements publicitaires. Il faut ensuite se demander pour chacune d'elles : quelle importance lui accorde le marché ? Est-ce vraiment indispensable ? Gagnera-t-on un avantage à se renforcer de ce côté ? On aboutit alors à la confection d'un « canevas stratégique », concept astucieux mais dont le fond n'a rien de révolutionnaire, puisqu'il ne

Il n'est de sécurité que sur les océans lointains.

recouvre en somme qu'une forme nouvelle de l'analyse de la valeur. Les modèles économiques disruptifs, en particulier ceux des acteurs *low-cost*, reposent sur cette analyse, qu'il s'agisse de Southwest Airlines ou des salons de coiffure QB House au Japon. C'est ainsi que nombre de challengers ont pu rafler des parts de marché aux acteurs dominants en proposant des produits *good enough*, là où les entreprises installées apportaient un niveau de sophistication pour lequel les consommateurs n'étaient plus prêts à payer. La principale nouveauté de cette approche est le refus de la dichotomie classique entre les stratégies de domination par les coûts et celles qui reposent sur la différenciation des produits ou

des services. La conquête des « océans bleus » se fait par une double domination, à la fois par les coûts et par l'innovation-valeur. Mais attention, nous prévenons les auteurs, il ne s'agit pas de partir à l'aventure sans boussole. La démarche de conquête suppose d'établir une cartographie précise des facteurs de différenciation, doublée d'une analyse coût-

avantage client. Elle repose enfin sur un tryptique :

- la focalisation : ne pas partir dans toutes les directions mais définir clairement ce que l'on va apporter au marché,
- la divergence : foie des petites innovations incrémentales qui sont le lot des naufragés de « l'océan rouge » ; ceux-ci rament tant qu'ils peuvent mais se retrouvent sans cesse ramenés au centre du tourbillon qui finira par les engloutir,
- une proposition de valeur qui se ramène à un slogan simple : si le « plus » apporté au client ne saute pas aux yeux, inutile de continuer. Devenu, en l'espace de quelques mois, un *best-seller* aux États-Unis, *Blue Ocean Strategy*, basé sur quelques idées simples, fait passer un vent d'air frais sur la réflexion stratégique. Elle en a bien besoin !



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 directeur 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° 1007177945.
ISSN : 1282-7959.

Dépôt légal : juin 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 Thérèse Sèpulchre

Responsable Promotion

et Partenariats : Virginie Matrat

Diffusion : Laurence Hay

Réalisation

Studio groupe Express-Expansion