

RÉSUMÉS

La sélection de L'Expansion

Numéro 88 • Septembre 2005

Quand les nouveaux venus rebattent les cartes

Chacun sait que pour un gérant de fonds, le meilleur moyen de garder sa place, et éventuellement son bonus de fin d'année, est de « coller » à un indice boursier et de ne pas faire preuve de trop d'originalité. Tant pis pour les investisseurs qui attendaient des performances au-dessus de la moyenne. Il semble que nombre d'entreprises adoptent la même stratégie. Le *benchmarking* sert d'alibi à ceux qui sont en panne d'idées. Mais à la longue, les vieilles ficelles finissent par casser. Car il n'est pas de survie possible lorsqu'on est pris dans la tourmente des océans rouges. Les dirigeants timorés finissent comme les traîtres dans les films de James Bond, dévorés par l'océan rougi de leur sang. L'avenir, nous disent C. Kim et R. Mauborgne, appartient à ceux qui non seulement prennent des risques, mais s'attachent ensuite à tracer leur chemin, comme un alpiniste plantant ses pitons un par un le long de la paroi. Pour se donner toutes les chances, ils imaginent une proposition de valeur unique, tout en creusant leur avance en termes de coût, de manière à décourager les suiveurs.

C'est exactement ce qu'ont fait les pionniers du « luxe moderne », conjuguant le pouvoir de faire rêver avec une logique industrielle implacable. Ciblants les non-clients du luxe, ils ont découvert leur propre océan bleu.

*Gardez-vous
des excès
de prudence.*

LES SYNTHÈSES DU MOIS

Stratégie Océan Bleu

Comment créer de nouveaux espaces stratégiques ?

W. Chan Kim et Renée Mauborgne.
Village Mondial, 2005.

Loin de l'enfer de l'hyper-compétition, l'avenir se trouve dans la conquête de territoires inexploités.



Trading Up

Why Consumers Want New Luxury Goods and How Companies Create Them

Michael J. Silverstein et Neil Fiske
Portfolio, 2005.

Le luxe n'est plus l'apanage d'une petite minorité. Les pouvoirs du « nouveau luxe » ont conquis leurs lettres de noblesse.



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

La finance, ça sert à quoi ?

La Finance, autrement

Christian de Perthuis & Jean-Pierre Petit, Dalloz.

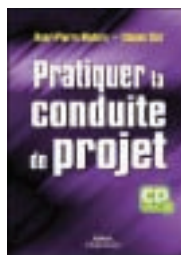


L'élargissement de la sphère financière constitue l'un des éléments marquants de la fin du XX^e siècle, au même titre que le surgissement d'un monde multipolaire après la chute du Mur. Les dirigeants de sociétés cotées ne peuvent plus ignorer leurs actionnaires, nos retraites dépendront de plus en plus de la Bourse et les syndicalistes eux-mêmes doivent intégrer l'évolution des marchés financiers dans leurs stratégies de revendication ou de défense de l'emploi. La récurrence des crises – Argentine, Russie, bulle Internet – nourrit encore le fonds de

d'apocalypse, mais leurs propos tournent de plus en plus à vide. Dès lors, il est possible de regarder les choses en face et de chercher à comprendre non seulement les mécanismes du système financier, mais aussi la fonction sociale qu'il remplit, bien ou mal. Jean-Pierre Petit, *chief economist* chez BNP Paribas, s'est attelé à cette tâche avec talent dans ce livre clair, intelligent et vivant, qui nous interpelle en tant qu'épargnants, salariés ou citoyens.

Pratiquer la conduite de projet

Henri-Pierre Maders & Étienne Clet, Éditions d'Organisation.



Public. Écrit par deux consultants spécialisés dans l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, ce manuel s'adresse tant aux chefs de projet qu'aux différents membres des comités de pilotage, qu'ils soient DSI,

directeur financier ou directeur général.

Concrètement. Structuré en cinq grandes parties (fondamentaux, présentation de la démarche, outils de pilotage, gestion des compétences, audit de projet), l'ouvrage alterne exposés, conseils, fiches pratiques et exemples de livrables. Il donne des itinéraires de lecture en fonction du niveau de chacun. Le tout accompagné d'un C.D.Rom plutôt bien fait.

Droit de la régulation des marchés financiers

Jean-Paul Valette, éditions Gualino.

L'auteur. Docteur en droit, Jean-



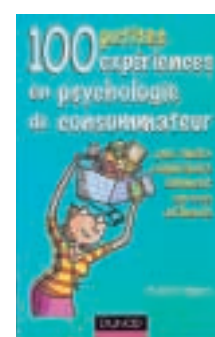
Paul Valette est maître de conférences aux universités de Paris-Sud et Paris II-Assas.

Le livre. Conçu pour les étudiants et les professionnels de la finance, ce livre

resitue la loi de sécurité financière de 2003 et le renforcement des pouvoirs de l'AMF (ex-Commission des opérations de Bourse) dans le contexte de montée en puissance des marchés financiers en Europe. Il met en regard l'évolution réglementaire en France et les expériences américaine et britannique. Plus qu'un manuel, il permet aux directeurs financiers, aux personnels des sociétés de Bourse ou aux avocats spécialistes en droit financier de se faire une bonne idée du paysage dans lequel ils évoluent.

100 petites expériences en psychologie du consommateur

Nicolas Guéguen, éditions Dunod.



Pourquoi la musique classique vous incite-t-elle à consommer des vins millésimés ? Pourquoi acheter en promotion vous donne l'impression d'être intelligent ? Vaut-

il mieux présenter d'abord les produits les plus chers ? N. Guéguen, enseignant à l'université de Rennes, a collationné une centaine de tests, dont certains réalisés par son équipe, montrant comment notre système cognitif réagit à certains stimuli et comment, à notre insu, notre comportement de consommateur se trouve influencé, alors que nous croyons avoir pris une décision rationnelle. Inattendu et pertinent.

L'actualité du livre

LE PROJETEUR

Économie internationale

Jean-Louis Muchielli & Thierry Mayer, éditions Dalloz.



Les auteurs.

Jean-Louis Muchielli est professeur d'économie à Paris I. Thierry Mayer enseigne à Paris Sud-Orsay. Il est conseiller scientifique du

Commissariat au plan (CEPII).

Le livre. Le référendum du printemps dernier a mis en lumière l'importance de la contestation de la mondialisation et de ses effets, positifs ou négatifs. Le débat sur les délocalisations, qui agite les spécialistes mais aussi ceux qui en sont victimes, reste souvent bien pauvre, faute de références solides. Ce manuel parfaitement structuré aborde les questions fondamentales : l'échange international génère-t-il de la richesse ? Les multinationales sont-elles des prédatrices ? Faut-il restreindre les importations ?

Méthodes et astuces

pour... concevoir et piloter un plan d'actions commerciales.

Le break concurrentiel

Pascal Py, Éditions d'Organisation.

Idée-force. Les entreprises qui par-



viennent durablement à dégager des marges supérieures à la moyenne et à gagner des parts de marché sont celles qui ont su planifier leur démarche commerciale, en

lien avec la réflexion stratégique. Les perdants improvisent, les gagnants prévoient.

Concrètement. Une démarche en sept étapes, de l'élaboration du cadre référentiel à la liste des actions et des objectifs, en passant par l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise sur ses marchés, la remise en ordre du *marketing mix* et le choix des priorités. Clair et pratique.

Politiques commerciales. Les clés de la performance

Claude Matricon, Éditions d'Organisation.

Le livre. Écrit par un ancien du groupe Havas – il risque d'y en avoir de plus en plus ! –, ce « livre outil » est structuré autour de cinq axes : la marque, le produit, la commercialisation, le



consommateur et la communication, qui se déclinent depuis la réflexion stratégique jusqu'aux paramètres de terrain.

Notre avis. Rédigé avec simplicité, l'ouvrage permet de se remettre en tête quelques repères essentiels. On regrettera cependant la rareté des exemples à l'appui des arguments évoqués. Le chapitre de conclusion sur les « cinq décisions à prendre » laisse un peu sur sa faim.

Réussir ses comptes rendus

Michelle Fayet, Éditions d'Organisation.



La question.

Combien de réunions ne sont pas suivies des effets attendus faute d'un relevé de conclusions bien structuré ? C'est à ce problème que s'est

attaqué M. Fayet, spécialiste en communication auprès de la CCIP.

Concrètement. Comment bien refléter le contenu des interventions et la dynamique de la réunion ? Comment adapter la forme aux attentes des lecteurs ? Quelle disposition visuelle permet d'optimiser une lecture rapide ? Comment présenter ses conclusions de manière efficace ? Des conseils sur ce qu'il faut faire et les erreurs à éviter pour ceux qui savent que celui qui tient la plume tient le pouvoir.

Vu d'Amérique

Return on Customer

Don Peppers & Martha Rogers, Currency-Random House.

Qu'est-ce qu'un client profitable ? Que signifie donc « créer de la valeur pour le client » ? Pour y répondre, nous disent ces deux experts en marketing, il faut adopter une perspective de long terme : la conquête du client est un investissement qui génère des profits sur une longue période. Les indicateurs de rentabilité par client permettent, selon les auteurs, de prendre les bonnes décisions en termes de cibles, de circuits de distribution et de politique de fidélisation.

The Idea Machine.

Nadja Schnetzler, Wiley.

Est-il possible d'industrialiser des processus créatifs ? L'idée peut paraître incongrue. C'est pourtant celle que défend, exemples à l'appui, Nadja Schnetzler, créatrice du cabinet Brainstore. Au-delà des objectifs évidents d'autopromotion de l'auteur, on aurait tort de rester confiné dans le scepticisme, tant les enjeux, que ce soit dans la publicité ou l'innovation industrielle, sont importants. Au point que l'on en oublie le côté provocateur.

Assembling Work

Antony Elger & Christopher Smith, Oxford University Press.

Les « transplants » japonais, ces usines montées par Toyota, Nissan ou Canon en Europe ou aux États-Unis, ne sont pas de simples copies. En réalité, les managers nippons ont su adapter leurs méthodes aux habitudes des pays d'accueil, avec beaucoup d'intelligence. Un ouvrage vivant, qui va bien au-delà des poncifs sur le « management multiculturel » : c'est parce que le Japon est un pays de vieille culture qu'il a su donner un modèle de management aussi aisément déclinable partout dans le monde.

Tendances, débats, idées

Le poids des ans

Dans son ouvrage très documenté, *La Fin des corporations* (Fayard, 2001), l'historien américain Steven Kaplan nous décrit comment ce mode d'organisation a permis, durant plusieurs siècles, de transmettre le savoir-faire des artisans les plus expérimentés aux générations montantes. Mais la nuit du 4 août et la révolution industrielle sont passées par là. Dans notre pays, seul le compagnonnage (on lira avec plaisir sur ce sujet le passionnant *Que sais-je ?* de Bernard Castera, qui en est à sa quatrième édition) continue cette tradition. Contrairement à l'Allemagne, la France, pays qui a instauré depuis les années vingt, dès les classes primaires, une sélection sanctionnée par une hiérarchie de diplômes, se méfie de l'apprentissage et peine à reconnaître les acquis de l'expérience.

Dès lors, faut-il s'étonner que les entreprises, encouragées par la loi, aient profité des années de crise pour transférer à la puissance publique ceux qui n'avaient pour tout bagage que des années de dévouement (Serge Guérin, *Manager les quinquas*, Éditions d'Organisation). Les discours sur le *knowledge management* ont fait long feu, comme le remarquait judicieusement Yann de Kerorguen dans son essai : *La Face cachée du management*, recensé dans notre n° 81. L'« or gris » n'intéresse que les professionnels du *senior marketing*, au côté des couples homosexuels et des minorités ethniques (cf. *Les Nouveaux marketings*, Dunod, 2005).

Pourtant, les débats qui ont suivi la promulgation de la loi de septembre 2003 sur la formation professionnelle ont mis l'accent sur l'énormité du gâchis. Le problème devient de plus en plus criant lorsque l'on examine le poids des retraites sur les générations futures. En France, le coût des régimes spécifiques de retraite du secteur public n'est peut-

être pas étranger à la décision gouvernementale de privatiser Gaz de France ou ce qui reste de France Télécom. Nos amis anglo-saxons ne sont pas mieux lotis, ainsi qu'en témoigne la récente publication de la *Pensions Commission*, un rapport qui pronostique un gros pépin à partir de 2020. D'ores et déjà, les fonds de retraite à prestations définies (*defined benefits*) sont remplacés progressivement par des fonds à cotisations définies (*defined contributions*), qui serviront au mieux 40 % du salaire précédent.

Aux États-Unis, la question est en passe de devenir aussi chaude que celle de l'engagement en Irak. Les fonds de pension sont généralement portés par les entreprises (comptes 401K) et nombre d'entre elles s'avèrent incapables de faire face à leurs engagements futurs. D'ores et déjà, plusieurs compagnies aériennes ou sidérurgiques se sont déclarées en faillite technique (Chapter 11) et le fonds de garantie public qui a repris leurs engagements n'a plus de réserves. Comme le montre très bien Micheline Maynard dans *The End*

of Detroit (Currency Books, 2003), le déclin des géants automobiles américains au profit de leurs concurrents japonais s'explique en bonne partie par le surcoût – plusieurs milliers de dollars par véhicule – lié aux engagements de retraite. G.W. Bush a inauguré son second mandat par un projet de réforme des prestations sociales (maladie, prévoyance, retraite) qui se traduirait par la création de comptes de sécurité sociale individuels. Le titre avantageux donné à ce projet, l'*Ownership Society*, ne garantit pas son succès. La réticence des milieux les moins favorisés, et notamment la droite chrétienne qui a constitué la base du raz-de-marée républicain, risque fort de le faire passer à la trappe, rejoignant ainsi la réforme avortée lancée par Hillary Clinton au début des années quatre-vingt-dix.

Les seniors, un handicap pour la collectivité ?

RÉSUMÉS
La sélection de L'Expansion

29, rue de Châteaudun,
75308 Paris Cedex 09
Service abonnement
tél. : 01 75 55 40 92
fax : 01 75 55 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 : 29, rue de Châteaudun, 75009 Paris.

Président du conseil de surveillance :
Rudi Roussillon.

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 : septembre 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 Pauline d'Hueppe

Responsable Promotion

et Partenariats : Virginie Matrat

Diffusion : Laurence Hay

Réalisation

Studio groupe Express-Expansion