

**À propos du livre
de Daryush Shayegan :**
« Le regard mutilé »
Éditions L'Aube Poche,
1996.

Ce livre savant, brûlant, plein de colère et d'exigences à l'égard de l'Islam, remonte à quelques années mais retrouve une pleine actualité devant les interrogations que suscite aujourd'hui cette grande religion à travers ses multiples visages.

L'auteur est iranien, il est né en 1935 et a fait ses études dans son pays, mais aussi en France, en Suisse et en Grande-Bretagne. Il a enseigné et publié sur l'Islam, sur l'Inde et sur les rencontres entre l'Occident et les autres spiritualités. Son tout dernier ouvrage s'intitule : La lumière vient de l'Occident.

Ce dernier titre suggère la quintessence de sa pensée : il réfute la thèse, développée par l'américain Samuel Huntington, selon laquelle nous assisterions aujourd'hui à un « choc de civilisations », notamment Occident contre Islam. Selon lui, il n'en est rien, pour la raison que l'Islam contemporain est dans un tel état d'archaïsme et de vide culturel qu'il est hors d'état d'exercer ou de subir un « choc » quelconque. La vérité, à ses yeux, est que les Lumières du XVIII^e siècle ont complètement conquis le monde et que les autres idéologies n'opposent plus que de faibles résistances, même lorsqu'elle prennent des formes spectaculaires par le verbe ou par le crime. Ce « regard

mutilé » est analysé en quatre chapitres intitulés « La déchirure », « Le décalage ontologique », « Le champ des distorsions », « Les assises sociales des distorsions ». Ces titres évoquent bien le contenu : face au triomphe des idées de l'Occident, l'Islam n'a pas évolué, n'a pas réactualisé ses positions doctrinales et, de fait, a complètement manqué le virage des Lumières, tout en n'hésitant pas à utiliser les moyens les plus modernes, notamment les mass médias, pour se manifester aux yeux du monde.

Daryush Shayegan fait état de sa fierté d'être l'héritier d'un patrimoine spirituel très ancien et très riche. Il évoque l'invasion arabe de son pays avec un léger dédain, trouvant les traditions iraniennes plus riches que celles des conquérants, mais il souligne la dette de l'Occident à l'égard des califats de Bagdad (IX^e-XII^e siècles), qui lui ont livré les œuvres des Grecs, la Médecine, les Mathématiques, etc. Malheureusement, cette éclatante civilisation s'est assoupie à partir du XV^e siècle et sa résurgence au XX^e siècle n'est rien d'autre qu'une variété des révoltes propres à l'Occident, qu'elles soient d'inspiration marxiste ou néo-libérale, revêtues des oripeaux d'une caricature d'Islam.

Il n'a pas de mots assez durs pour condamner les islamismes. Brandir le texte du Coran comme une arme témoigne à ses yeux d'une tragique méconnaissance de son enseignement, fait de multiples lectures et d'une subtile dialectique jamais achevée. Quant à l'action terroriste qualifiée de « djihad », c'est un placage grossier qui déshonore ceux qui s'en réclament. Tout en reconnaissant l'hégémonie de la culture occidentale, dont

il démontre une profonde connaissance, Daryush Shayegan n'a pas que des jugements favorables à son égard. En particulier, il insiste sur le fait que l'Islam authentique conjugait harmonieusement vie de l'esprit et vie rituelle et que l'Occident, en se réclamant du primat de la Raison, a perdu la clé des manifestations familiales et tribales qui fabriquent de la sociabilité et confortent les identités.

Il en résulte que le placage de cet Occident boiteux sur cet Islam paralysé fabrique des personnages mal dans leur peau et mal dans leur époque. Il distingue parmi les élites du monde islamique, les intellectuels, les idéologues, les technocrates et les stratèges de Dieu.

Les « intellectuels » n'ont rien à voir avec les forts théoriciens de la fin du XIX^e siècle en Europe. Ce sont les médecins, enseignants, avocats de la bourgeoisie moyenne, frottés de culture occidentale, mais pas imprégnés de cette culture, notamment par la rareté des traductions convenables des grandes œuvres. Ils rêvent vaguement de révolution et, si leurs critiques des politiques sont vives, ils s'agitent sans efficacité, en proie au doute.

Les « idéologues », au contraire, n'ont pas de doutes. Ils militent pour une solution brutale à tous les maux du moment, la variété la plus connue étant l'amalgame entre marxisme et islam qui donne les Mojahidins. Un séjour en prison, le cas échéant, leur confère un grand prestige. Mais leur culture est nulle et leur pensée d'une pathétique rusticité.

Les « technocrates » sont les acteurs de la modernité. « Le développement est au technocrate ce que l'écriture est à l'intellectuel ».

Conscients de leur puissance économique, ils sont en revanche absents des débats politiques faute d'en percevoir les enjeux, car ils connaissent mal leur propre culture et les débats qui agitent le peuple. Les « stratèges de Dieu », enfin, sont les religieux intégristes, ironiquement appelés « mollahs » en Iran. Gardiens d'un monde immobile, opaque, abondamment ritualisé, ils ont tout compris, ils savent tout sur tout et refusent toute interaction avec le monde. Voilà de quoi nourrir une polémique anti-islam, mais ce n'est pas au niveau vulgaire des affrontements médiatiques que se situent ces apostrophes. Elles émanent d'un vieux sage, un parfait connaisseur de l'Orient et de l'Occident, un patriarche bourru qui semonce ses jeunes compatriotes sur le thème : vous valez mieux que cela. Un livre puissant, éclairant, émouvant.

par **Claude RIVELINE**,
École des Mines de Paris

LES FORCES SOUTERRAINES DU MANAGEMENT

À propos du livre
« **Délit de gestion** », sous
la direction de **Salvatore Maugeri**
Éditions **La Dispute**, 2001

Cet ouvrage collectif présente le programme de recherche de sociologues qui ont décidé de mettre les dispositifs de gestion au cœur de leurs analyses. Leur constat, résumé dans l'introduction de Salvatore Maugeri, est que « la gestion, en tant que telle, comme construction sociale relevant des protocoles d'investigations classiques de la recherche sociologique, est encore dans les limbes ».

Cela tient sans doute à ce que « la gestion paraît souffrir d'une sorte d'indignité aux yeux de la sociologie générale ».

Cet état de fait leur semble d'autant plus regrettable que « la gestion est une chose bien trop importante pour la laisser aux mains des gestionnaires... ». Au delà de cette boutade, ce qui est visé c'est que, « s'il existe bien des recherches en gestion, on ne peut pas à proprement parler de recherche sur la gestion », à quelques exceptions notables près dont, en particulier, selon eux, les travaux du Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris (CGS) et du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique (CRG). Ce sont d'ailleurs ces travaux, plusieurs fois cités, qui leur ont suggéré comme angle d'attaque privilégié les outils de gestion, cette « technologie invisible » [Cf. M. Berry], puis, en un sens plus large, les dispositifs de gestion, leur « mode d'existence » [Cf. l'ouvrage collectif du CGS, *Du mode d'existence des outils de gestion*].

L'ouvrage se présente donc comme un manifeste plutôt offensif, sans se vouloir pour autant « paradigmatique » ou « dogmatique » : les différents contributeurs ont chacun leur propre lecture des faits et sont surtout réunis par la conviction commune que l'étude des dispositifs de gestion peut nous révéler des éléments essentiels et cachés des fonctionnements organisationnels.

Ces contributeurs sont dans la mouvance d'une jeune UMR de l'Université de St Quentin en Yvelines, dénommée « PRINTEMPS », créée à l'initiative de Pierre Tripier, et dont les membres

sont issus du courant de la Sociologie du Travail.

Au delà de l'objet commun sur lequel portent les recherches, se dessine également le début d'une thèse. Pour mieux comprendre les « mécanismes d'enrôlement salarial » utilisés par les managers, il faut se placer « sur le terrain des représentations, des dynamiques cognitives, des actes symboliques ». On débusque alors « les forces souterraines du management », qui sont d'une ampleur insoupçonnée. En effet, les énoncés de la rhétorique des nouveaux managers se sont matérialisés dans des dispositifs de gestion qui, eux, échappent à toute vision critique. De plus, ces dispositifs, redoutables « machines de guerre », finissent par fonctionner aussi comme de véritables « utopies mobilisatrices ». Ils résistent remarquablement aux remises en cause, car ils bénéficient en effet du statut protégé d'investissements de formes [Cf. L. Thévenot], assemblage en poupées russes de « boîtes noires » et de « controverses refroidies » que nul individu ne peut, à lui seul, « rouvrir » et « réchauffer » [Cf. M. Callon, B. Latour].

Les dispositifs de gestion sont donc investis avec une vision de sociologie critique, de dévoilement des dimensions politiques et des rapports sociaux, qui n'est souvent pas sans rapport avec les intentions d'un P. Bourdieu ou des analyses de l'ouvrage de L. Boltanski et E. Chiapello, *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, mais développées avec des objets d'investigation nouveaux. En témoignent les titres de parties et chapitres du livre : « Les dispositifs entre rapports de sens et rapports de force », « L'impensé des

dispositifs de gestion », « Du sens à la violence »... Et le « délit » de gestion, c'est aussi la fissure dans les arrogants discours managériaux par où ils peuvent être « délités ». Les investigations qui nourrissent ces problématiques sont détaillées dans un certain nombre de chapitres portant sur des études de terrain : la certification qualité dans les centres de tri postaux, les indicateurs de gestion des Caisses d'Allocation familiales, les nouvelles grilles de classification à EdF-GdF Services, la gestion des ressources humaines dans l'Assurance et le cas, plus atypique, des négociations autour de la création d'un parc national maritime. Nous en résumerons trois, assez représentatifs de la démarche. Delphine Mercier a étudié pour la Mission Recherche de la Poste la démarche de certification ISO 9002 dans deux centres de tri très différents, vue par les personnels et la hiérarchie. Qu'est-ce pour eux que la qualité ? Les réponses ont été étudiées en particulier avec un logiciel sémantique, à la recherche des mots « indigènes », de clivages culturels qu'ils révèlent. On trouve ainsi une culture « sûreté de fonctionnement », où le reporting écrit des défauts enclenche une démarche de progrès continu par apprentissage sur le terrain, et une culture « scolaire », où l'on se sent pris en faute, où l'on demande à avoir une « vraie » formation, i.e. en salle de classe. La certification est aussi analysée comme un outil micro-politique, permettant à la

hiérarchie des centres, sous couvert de qualité, de faire passer des réformes d'organisation et d'imposer ses contraintes au réseau, en aval et en amont. Derrière un faux consensus sur le vocabulaire de la qualité, le dispositif de gestion joue en fait un rôle différent de celui qui lui était dévolu officiellement.

Valérie Boussard a analysé les controverses autour des indicateurs de mesure des activités de gestion administrative des dossiers et d'action sociale dans deux Caisses d'Allocations familiales : à

L'OUVRAGE
EST CLAIR,
STIMULANT,
LE STYLE VIF,
PARFOIS
À VRAI DIRE
UN PEU
ENFLAMMÉ

...

quelles représentations du travail renvoient-ils, comment sont-ils mobilisés ? Elle met en évidence qu'un des indicateurs envahit les discours des acteurs : le stock-retard (nombre de dossiers restant à traiter), alors que les autres (ratios de coûts, taux d'erreurs...) ne sont évoqués que pour la forme. L'auteur parle d'indicateur « prégnant » : une expérience pour arrêter son suivi a même abouti à ce que les agents continuent officiellement à le calculer. Elle interprète ce phénomène comme un ancrage dans une vision productiviste du service public et dans les rapports de pouvoir qui se sont établis entre ceux qui procèdent à la liquidation des dossiers et ceux qui vérifient la conformité aux règles de ce travail. Pour les premiers, qui se sentent les véritables producteurs, l'indicateur est en quelque sorte le « totem » du groupe. Le sociologue est ainsi invité à rechercher derrière les outils de gestion, les

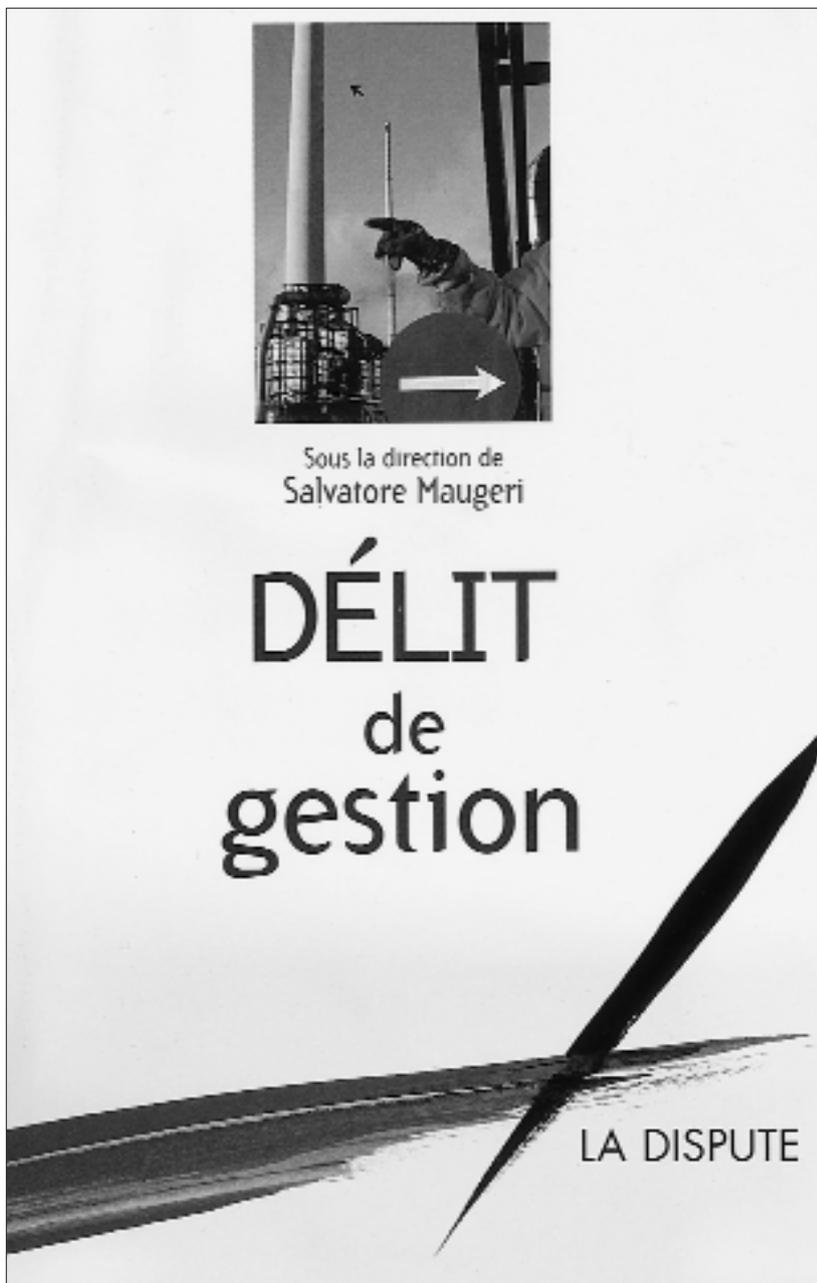
symboles et les rites, à se faire aussi anthropologue.

Djaouida Sehili a pu observer sur la durée la mise en place de nouveaux principes de classification du personnel à EdF-GdF Services, distinguant la cotation de l'emploi (et non plus de la fonction) et l'évaluation en trois niveaux du professionnalisme de celui qui l'occupe, lui permettant de progresser en qualification sans changer d'emploi. Le processus est par ailleurs décentralisé au niveau des centres locaux. Trois d'entre eux ont été comparés.

Dans un premier temps, dit artisanal, les cotations ont fait l'objet d'un travail sur mesure, méticuleux, respectant scrupuleusement la méthode, et prenant le temps de la concertation.

Puis, dans une deuxième phase, dite industrielle, le respect d'une échéance serrée a conduit à une reprise en main nationale, et à une standardisation du travail pour une production de masse. Du coup, on a vu resurgir dans les évaluations, au détriment de l'objectivité prescrite par la méthode, tous les stéréotypes sociaux de l'entreprise : par exemple, prédominance des métiers « techniques », associés aux rôles masculins, sur les métiers « relationnels », associés aux rôles féminins.

Dans le registre cette fois de l'essai, la contribution de Pierre Tripiier sur « Modèles d'ordre des organisations et dispositifs cognitifs de gestion » est assez ambitieuse par le panorama qu'elle propose. Elle part d'une critique du modèle organiciste de l'organisation, qui remonte, selon l'auteur, à la théologie thomiste, pour présenter l'apparition, dans la foulée de la Réforme, de l'impératif moral de « l'économie du temps »,



qui est encore à la source des rationalisations actuelles. Sont ensuite analysés les modèles contractuels et assurantiels, la théorie des droits de propriété, pour passer enfin aux outils de gestion. Ces derniers participent selon lui d'une vision antiorganici- ciste des organisations et ont pour objet de résoudre le problème de l'incomplétude des contrats. Pierre Tripier affirme aussi sa convergence avec les analyses de A. Hatchuel et B. Weil sur les « mythes rationnels » qui portent

les outils de gestion et sur leurs trois composantes : philosophie gestionnaire, substrat technique, vision simplifiée de l'organisation. Il reprend également la problématique de l'évolution des systèmes de légitimité proposée par R. Lauffer, pour conclure sur les phénomènes de « méconnaissance », face cachée du rationalisme des outils, qu'illustrent les chapitres d'analyse de terrain.

Salvatore Maugeri conclut l'ouvrage en plaidant pour une approche constructiviste du tra-

vail et de l'entreprise, réconciliant divers cadres d'analyse, en se plaçant à ce niveau intermédiaire entre le micro et le macro qu'est le dispositif de gestion. Mais il ne s'agit pas pour autant de la démarche éclectique qui est souvent selon lui celle des sciences de gestion. Il faut aussi inscrire ces dispositifs dans leur encastrement social, ce qui renvoie aux tentatives des approches culturalistes, du régulationnisme, du conventionnalisme et de la socioéconomie. Il faut également, et surtout, intégrer la dynamique cognitive, la « distribution des savoirs », le rôle des artefacts et des objets dans les « arrangements organisationnels » (Cf. J. Girin).

Cet ouvrage illustre bien comment un même objet de recherche, les dispositifs de gestion, peut faire l'objet de grilles de lecture différentes selon les disciplines, voire nécessiter une approche pluridisciplinaire... Pour les auteurs il s'agit d'un objet situé à un niveau méso-organisationnel qui constitue une clé d'entrée vers des phénomènes macrosociologiques. Mais du coup on ressent un certain fossé entre cette ambition macro et les analyses micro, très intéressantes mais plus modestes, des cas présentés. De plus se posent, au delà des différences de grilles de lecture, des questions de différences de méthodes d'investigation. Celles utilisées relèvent de la sociologie classique et non, par exemple, de la recherche intervention. Du coup les analyses micro sont surtout des analyses de discours, et les « objets » eux-mêmes ne sont présentés que dans leurs très grandes lignes. Ainsi, leur complexité « technologique » n'apparaît pas, avec le poids des

contraintes matérielles qui ont influencé leur conception et expliquent également la difficulté à les modifier.

Cette tentative de jeter un pont entre la sociologie et la gestion est évidemment à saluer, mais il reste beaucoup à faire pour « traduire » l'une dans l'autre les deux démarches, au delà de la conviction partagée que « les dispositifs de gestion, c'est important ». Dans cette voie, ce sont sans doute les approches historiques des dispositifs de gestion, qui permettront les confrontations les plus fécondes.

L'ouvrage est clair, stimulant, le style vif, parfois à vrai dire un peu enflammé, ce qui renvoie d'ailleurs à une certaine gêne que l'on ressent au long des divers chapitres, l'impression d'une dénonciation des managers, complices de la mondialisation, dont le procès serait clos avant d'avoir été complètement instruit.

par **Daniel FIXARI**,
CGS, École des Mines de Paris

LE RETOUR DU LONG TERME ?

À propos des livres de **M. Baghai, S. Coley & D. White**,
« *The Alchemy of Growth* »,
Perseus Publishing, Mai 2000
et de **J. Mc Grath, F. Kroeger, M. Tream & J. Rockenhaeuser**,
« *The Value Growers* »,
Mc Graw Hill, 2001

Presque vingt ans après Le Prix de l'Excellence [1982], le cabinet de conseil Mc Kinsey produit un ouvrage de stratégie, suivi par un confrère, AT Kearney. Les deux livres diffèrent sensiblement de leur prestigieux ancêtre, tant sur le fond que sur la forme, et, en sui-

vant pour chacun sa logique propre, invitent les entreprises à se projeter dans le long terme afin de « créer de la valeur ».

Progresser à pas mesurés

Les consultants de Mc Kinsey développent, dans *The Alchemy of Growth*, une méthodologie d'analyse stratégique destinée à générer un flux continu d'initiatives en vue de construire et développer des business significatifs et rentables. Le livre comprend quatre parties. La première introduit le concept d'« horizons de croissance ». L'entreprise gère des activités qui constituent le cœur de l'organisation, contribuent aux profits et dégagent les ressources nécessaires pour investir dans la croissance (horizon 1). Elle investit des ressources parfois considérables pour nourrir la croissance de nouveaux business particulièrement prometteurs (horizon 2) dont la vocation est de tomber à moyen terme dans la catégorie « horizon 1 ». Enfin, elle initie des activités (horizon 3), dont la rentabilité reste à prouver mais qui sont susceptibles, pour une fraction d'entre elles, de prendre le relais et d'assurer, à long terme, la survie, sinon le développement, de l'entreprise. À l'évidence, les organisations doivent gérer un portefeuille équilibré d'activités appartenant aux trois horizons et adapter les systèmes de gestion aux spécificités de chacun d'entre eux. Dans la deuxième partie, le livre montre que les entreprises doivent surmonter leur propre inertie afin de reprendre le chemin de la croissance, ce qui implique, non seulement, de dégager la rentabilité qui sera investie dans les options de croissance, mais aussi de modifier cer-

taines croyances (« nous nous battons sur des marchés mûrs ») et habitudes de management (« on est promu quand on ne fait pas d'erreur »). Afin de changer les mentalités et d'identifier de nouvelles opportunités, le cabinet propose la méthode des « sept degrés de liberté », sorte de checklist qui permet de ne pas laisser échapper le moindre vecteur de croissance (le chiffre 7 est inscrit dans l'histoire de Mc Kinsey : Peters et Waterman vantaient déjà les mérites du « seven-S framework », à savoir Stratégie, Structure, etc...). Une fois la machine en route, il faut transformer des idées en activités profitables. Dans ce but, la troisième partie développe un processus de petits pas mesurés, appelé l'« escalier de croissance » (*staircases to growth*). Chaque marche représente un progrès, l'acquisition de savoir-faire, la sécurisation d'une option. Notons que ce management séquentiel et dynamique n'est pas très éloigné du pilotage des projets de R&D et qu'il s'applique avec pertinence à l'analyse stratégique. Enfin, la dernière partie renseigne le lecteur sur les points clé qui permettent à l'entreprise de poursuivre durablement sa route dans la croissance rentable. Le livre se fonde sur l'analyse de trente sociétés étudiées sur des périodes généralement comprises entre dix et seize ans. Les cas sont rassemblés en fin d'ouvrage et font l'objet d'une présentation normalisée en deux pages dont un peu de texte et quatre graphes. Les sociétés ont en commun d'avoir connu un taux de croissance et une rentabilité boursière supérieurs à 20 % sur la période considérée. Elles sont américaines (15, soit 50 %), asiatiques (7, soit 23 %), européennes

(5, soit 17 %) et australiennes (3, soit 10 %). Les nations européennes représentées sont l'Allemagne (2), l'Irlande (2) et la Finlande (1, l'inévitable Nokia !). Toujours au niveau de la forme, le livre est découpé en neuf chapitres, qui font tous entre douze et seize pages, chaque chapitre se lisant en environ trente minutes, prise de notes incluse. Le lecteur peut trouver de nombreuses recommandations et pratiques managériales illustrées par des exemples pertinents. L'ouvrage se lit agréablement et rapidement, et convient parfaitement au manager pressé. Quelle différence avec les trois cent vingt-cinq pages (denses) de son prédécesseur, qui était une sorte d'hymne triomphant à la gloire de soixante-deux firmes, toutes américaines et dont le sous-titre était : *Lessons from America's Best-Run Companies...* *The Alchemy of Growth* est beaucoup plus international, accessible et modeste. Heureusement, car l'un des exemples les plus portés aux nues pour la finesse de son redéploiement stratégique est Enron, qui vient de tomber en faillite... Sur le fond, il est, tout d'abord, intéressant de noter que l'ouvrage cite fréquemment les « options de croissance » sans évoquer le moins du monde le concept sous-jacent, la théorie des options réelles. Ces dernières, plus ou moins issues de leurs homologues financières, sont particulièrement adaptées à la problématique de croissance rentable et durable, objet de ce livre. En outre, elles ont fait l'objet de publications nombreuses, essentielle-

**L'OUVRAGE
SE LIT
AGRÉABLEMENT,
RAPIDEMENT
ET CONVIENT
AU MANAGER
PRESSÉ**

ment dans le domaine de la modélisation mathématique, mais aussi relatives aux applications managériales. Or, le *Mc Kinsey Quarterly* est, avec la *HBR*, le magazine qui a le plus publié d'articles comestibles et pertinents consacrés aux mérites de la méthodologie optionnelle dans l'allocation des ressources et l'évaluation des actifs. Pourquoi ne pas citer le concept et quelques références accessibles dans une bibliographie fournie ?

Une deuxième remarque concerne le comportement boursier des sociétés qui optent pour l'approche par les trois horizons. Les auteurs répètent (méthode Coué ?) que les analystes financiers sont sensibles à la volonté affichée et mise en œuvre par l'entreprise d'assurer sa transformation permanente. Rien n'est moins sûr. La théorie financière exprime clairement que le rôle de l'entreprise est de se consacrer à son métier de base et que la diversification est du ressort de l'investisseur, non du manager. En recommandant à l'entreprise d'investir dans des champs nouveaux et incertains (horizon 3), l'approche milite pour la constitution d'un portefeuille équilibré d'activités qui n'est pas sans rappeler certaines matrices d'analyse stratégique des années soixante-dix. Aujourd'hui, la firme qui communique sur sa démarche de régénération permanente et de portefeuille d'activités à maturités contrastées risque, de la part des analystes « classiques » (la majorité ?), de se voir attribuée la dénomination infamante de conglomérat. Il lui sera demandé de « clarifier » sa stra-

tégie, elle sera suspectée de gaspiller ses ressources dans des diversifications hasardeuses, alors qu'il eût été plus judicieux qu'elle consacre toute son énergie et son talent à renforcer son « cœur de business » afin de créer de la valeur pour l'actionnaire.

Rendons justice aux auteurs : ils insistent sur la nécessité de maximiser la rentabilité des activités de l'horizon 1. À juste titre, ils considèrent qu'il s'agit là d'une condition nécessaire, car génératrice de ressources, mais non suffisante à la perspective de long terme qui, seule, crée durablement de la valeur. Mais, le marché financier est-il aujourd'hui disposé à accepter de tels propos ? Dernier commentaire sur ce premier ouvrage : la qualité d'exécution est, à plusieurs reprises, qualifiée de primordiale, et le livre ne manque pas de recommandations générales sur tel ou tel problème organisationnel. Cependant, on aimerait plus de détails sur la mise en musique. Comment protège-t-on un projet prometteur, mais fragile ? Comment fait-on coexister des systèmes de gestion différents dans une même entreprise ? Comment demande-t-on à certains de générer toujours plus de cash pour le faire consommer par d'autres ? Comment évalue-t-on la performance des projets « horizon 3 » ? Il y a une richesse considérable dans le détail de la mise en œuvre, mais cette dernière n'est pas explicitée dans le livre.

La croissance conduit naturellement à la valeur

L'ouvrage des consultants de AT Kearney, *The Value Growers*, plaide pour la croissance comme objectif stratégique et affirme qu'il existe une corrélation forte entre croissan-

ce et rentabilité dans le long terme. Il décrit, en cent soixante pages et huit chapitres (Mc Kinsey : cent cinquante cinq pages et neuf chapitres), les quatre étapes de la Value Growth Approach développée par le cabinet. Celui-ci a réalisé une étude sur plus de mille entreprises réparties de manière équilibrée entre trois zones : USA-Canada-Mexique, Asie et Europe. Il conclut que les deux dernières décennies ont été principalement consacrées à la réduction des effectifs et des coûts. Mais, ce processus est, par construction, limité, alors que les opportunités de croissance sont sans limites. La valeur boursière montre à l'évidence l'importance du futur : 20 % du cours de bourse s'explique par les profits actuels et 80 % par la rentabilité future générée par la croissance. Il ne faut, donc, pas être un Profit Seeker, qui n'accorde d'attention qu'à la croissance du profit par action à court terme. La situation de Simple Grower, qui ne s'attache qu'à la croissance au mépris de la rentabilité, n'est pas meilleure. Les sociétés doivent devenir des Value Builders en développant des chemins de croissance rentable. Cette démarche exige, de la part de l'entreprise, qu'elle investisse pour se réinventer et croître. Pas de problème au niveau des marchés de capitaux, car il existe, d'après AT Kearney, une « évidence qualitative » : les investisseurs préfèrent les entreprises dont la tendance à la croissance à long terme est solide aux firmes principalement tournées vers le profit ! Comme Mc Kinsey, le cabinet estime que les opportu-

**CES LIVRES
MÉRITENT
UNE LECTURE
ATTENTIVE ET
RAISONNÉE**

nités de croissance sont vastes et que la principale barrière à franchir vient de l'entreprise elle-même (mythes, organisation,...). Le livre présente un instrument d'analyse qui permet de visualiser la dynamique stratégique des entreprises, la Matrice de Croissance. En abscisse, on trouve la croissance de la valeur et, en ordonnée, la croissance du chiffre d'affaires. Les points représentent les différents couples de taux de croissance, calculés année après année, en vue d'exposer le parcours de l'entreprise et l'évolution de son statut (Simple Grower,...). L'outil est très visuel et particulièrement démonstratif. De plus, les points clé et recommandations sont résumés et rassemblés sous une forme assez normative dans des Captain's Log Days, en référence à la navigation stratégique de l'entreprise. Comme Mc Kinsey, AT Kearney insiste fortement sur l'importance primordiale de la qualité d'exécution. Chaque affirmation est étayée par un exemple d'entreprise et, comme la liste des firmes n'est pas extensible à l'infini, certaines sont évoquées dans les deux ouvrages, parfois avec des fortunes différentes. Ainsi, SAP est considéré positivement par les deux cabinets, alors que Emerson Electric, qui reçoit un satisfecit de la part de Mc Kinsey, ne remporte pas les faveurs de AT Kearney... Les sociétés françaises, absentes dans *The Alchemy of Growth*, sont particulièrement mises en valeur par son confrère, qui cite deux d'entre elles pour leurs performances inférieures à celles de leurs

concurrents, et une troisième car elle poursuit, comme Cisco, une stratégie de croissance externe qui, dans 58 % des cas, détruit de la valeur... Lorsque nous regardons le paysage économique français, il ne manque pas d'exemples pour illustrer la croissance rentable et durable ou un renouveau stratégique conduit avec talent. Malheureusement, aucun de ces ouvrages n'en fait mention. Ne souffrons-nous pas d'un déficit d'image ?

En conclusion, les deux livres analysés sont intéressants et méritent une lecture attentive et raisonnée. Ils proposent des outils simples, riches d'enseignements, bien illustrés et visuels. Certes, il est clair que la simplicité est réductrice, donc, critiquable, mais il est plus positif et pragmatique de conserver à l'esprit cette phrase de Paul Valéry, tirée des *Mauvaises Pensées et Autres* : « Ce qui est simple est toujours faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable ». Il me semble, qu'au-delà de l'exposé d'un ensemble de préceptes, ces livres traduisent une évolution d'état d'esprit. Leaders ou précurseurs d'opinion, les deux cabinets portent un même message : la création de valeur par la réduction des coûts a montré ses limites, il faut maintenant investir, réinventer l'entreprise, prendre des risques, considérer que l'incertitude est source d'opportunités, en un mot construire, sans pour autant abandonner l'objectif de rentabilité. Lorsqu'ils évoquent la sympathie croissante des marchés de capitaux à l'égard d'une telle démarche, le lecteur ne peut que souhaiter que cet acte de foi devienne au plus tôt une réalité tangible.

**par Dominique JACQUET,
Université Paris X Nanterre**