

y était désastreuse, évoquant un passé soviétique honni. En Russie, également, le nom de Dacia, même sous-titré « By Renault, le « créateur d'automobiles » », passait mal et il a fallu se résoudre à y vendre la Logan directement sous la marque Renault (cela a également été nécessaire, plus tard, au Brésil, avec la Sandero). Une autre surprise majeure a été le succès rencontré en Europe occidentale, où les importations parallèles se sont vite développées. L. Schweitzer a alors dû annoncer (fin 2004), à la surprise de beaucoup, la décision d'y commercialiser directement la Logan, où finalement il se trouvait qu'elle était surtout une alternative à l'achat d'un véhicule d'occasion, sans cannibaliser, comme on aurait pu le craindre, les autres modèles de véhicules neufs.

L'histoire foisonnante du déploiement progressif de la gamme « Entry » permet aux auteurs de mettre en évidence une autre leçon, celle des subtilités du « management de lignée » et de « l'innovation intensive », des concepts développés au Centre de Gestion Scientifique de Mines-ParisTech. En l'occurrence, il faut en particulier savoir capitaliser, entre différents modèles, sur les innovations successives introduites par exemple avec des *USP* (*Unique Selling Points*) spécifiques à différents pays, tout en évitant de perdre de vue les concepts de frugalité initiaux. C'est cette fois tout l'art du *carry-across* et du maintien de « métarègles » de conception, qui constitue la véritable identité du programme.

L'analyse des échecs en Iran et en Inde et des hésitations sur la Chine est également intéressante, mais elle aurait sans doute pu être poussée plus loin, comme celle du rôle que pourrait jouer Nissan avec Renault dans le *low cost* en Asie. On peut regretter aussi que la réforme de la gestion de projet introduite en 2005 ne soit pas explicitée, ni même que soit développé précisément en quoi la gestion du projet Logan a été différente de celle de la Twingo.

Le livre se conclut par des interrogations assez fondamentales sur la conception dominante de la stratégie

automobile, où les innovations techniques pointues mises en œuvre sur le haut de gamme *premium*, pour les *lead-users*, sont censées s'écouler ensuite progressivement vers le reste de la gamme et de la société. C'est de l'économie *trickle down*, un modèle en voie d'épuisement, alors que la gamme « Entry » montre précisément l'intérêt d'une économie *trickle-up* dont le moteur ne serait plus l'innovation de sophistication et la clientèle aisée, mais qui serait peut-être plus adaptée au nouveau contexte de recherche d'un développement durable et d'une implication des pays émergents. Il permettrait selon les auteurs de sortir d'une situation dans laquelle chaque acteur est poussé à continuer à faire « toujours plus du même », sans voir le suicide collectif où cela mène.

Les auteurs en concluent à une nécessaire intervention des puissances publiques pour briser ce cercle vicieux, par exemple par l'adoption d'une réglementation anti-sophistication.

Mais le lecteur, même convaincu par le diagnostic, ne les suivra peut-être pas jusque-là...

Par Daniel FIXARI,
professeur à Mines ParisTech.

CRISE DANS LA GOUVERNANCE – ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET RECHERCHE DU PROFIT

Commentaires sur le livre de François Valérian, *Crise dans la gouvernance – Éthique des affaires et recherche du profit*, Editions ESKA, 2011.

« Encore un livre sur la crise financière... », vont dire, d'un air las, les professionnels de l'industrie financière, qui ne comprennent pas pourquoi le public continue à s'intéresser à ce qui ne fut, finalement, qu'un incident de parcours.

Certes, le livre de François

Valérian traite de la crise financière, mais les déboires récents de J.P. Morgan Chase et de l'UBS montrent, de manière éclatante, que le monde de la finance n'a pas vraiment changé après la crise. Du moins, le monde tel qu'il est observé par un certain nombre d'acteurs de marché, qui, par aveuglement ou par arrogance, sont capables de faire perdre à l'institution bancaire la plus respectée du monde la bagatelle de 9 milliards de dollars (enfoncez, Kerviel !).

Loin de céder à la tentation du « tous pourris », François Valérian propose une analyse systémique de la crise. Il montre qu'en définitive, si la sphère financière a explosé, c'est parce que tout le monde faisait son job à sa place.

De fait, la conclusion de l'auteur serait plutôt : « tous complices ».

Que ce soit l'acquéreur qui sait pertinemment qu'il lui sera impossible d'honorer sa créance ou le banquier de l'agence qui partage la même conviction (mais à qui l'on a donné des ordres et promis un bonus), en passant par le banquier de marché qui construit un outil synthétique en cachant à l'investisseur la réalité du risque, tous les acteurs de cette pièce tragico-comique ont parfaitement joué leur rôle en respectant le principe de rationalité locale si cher aux économistes.

François Valérian propose une explication historique centrée sur le concept de croyance, ce moteur essentiel de la dynamique financière et de la spéculation : croyance dans la valeur des *start-ups* technologiques, à la fin des années 1990, et plus récemment, croyance dans l'augmentation inéluctable des prix de l'immobilier et dans la grande sagesse régulatrice des marchés, sorte de « fin de l'Histoire » qui devait apporter à tous capital et prospérité tranquille.

François Valérian fonde son discours sur les deux mimétismes qui lui semblent dominants dans la crise financière que nous connaissons aujourd'hui. Le premier nous vient de Keynes, qui parle de

« concours de beauté » sur les marchés de capitaux. Le second est d'ordre plus conceptuel et provient d'une croyance profonde en l'efficacité des marchés. Cette théorie prétend que les marchés de capitaux intègrent toutes les informations accessibles aux investisseurs, mais l'auteur insiste bien sur le filtre cognitif que les acteurs imposent à la lecture de ces informations.

Ce comportement mimétique a été amplifié par la croyance en la « grande modération » grâce à laquelle la croissance ne connaîtrait plus de fin et grâce à laquelle la rationalité du calcul financier pourrait s'exprimer en toute quiétude.

De manière tout à fait démonstrative, François Valérian montre que la crise n'est pas que le fait de patrons malhonnêtes. Le problème est beaucoup plus vaste : c'est un problème de gouvernance générale, qui conduit les marchés financiers à créer des situations de crise de plus en plus rapprochées.

François Valérian s'interroge alors sur un enjeu qui lui semble primordial, mais, néanmoins, laissé le plus souvent de côté : le pouvoir dans l'entreprise.

Son observation du comportement de nombre d'entreprises en période d'euphorie financière le conduit à conclure que cette croyance collective a été largement amplifiée par la combinaison d'un pouvoir presque absolu aux mains des dirigeants et d'une obsession de la vitesse.

Le pouvoir absolu empêche toute contestation à l'intérieur des organisations, et le directeur des risques qui aurait suggéré une sortie du marché immobilier au

milieu des années 2000 aurait probablement perdu son poste. Il me semble que cette observation, aussi pertinente soit-elle, a déjà connu quelques précédents dans l'histoire de l'entreprise américaine. Revenons aux années 1970 et à la constitution des grands conglomérats nord-américains. Les egos démesurés d'un certain nombre de dirigeants l'ont probablement emporté sur la volonté de création de valeur actionnaire

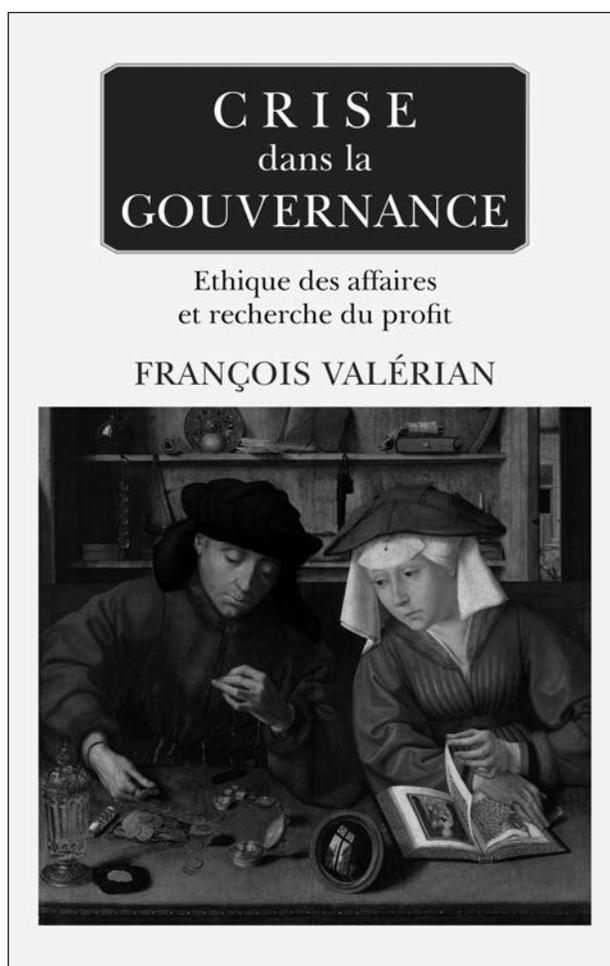
dernière en cible pour des investisseurs financiers.

L'auteur fait part de son étonnement devant le fait que les théories de la gouvernance de l'entreprise s'intéressent beaucoup plus à l'extérieur du périmètre de celle-ci qu'à ses modes de fonctionnement interne. La relation avec les actionnaires, avec les parties prenantes, le rôle du conseil d'administration et, d'une manière générale, la reddition de comptes sont des dimensions largement débattues dans les mondes académiques et professionnels.

François Valérian suggère de porter le regard sur l'intérieur de l'entreprise et sur ses fonctionnements. Ce développement est très intéressant, mais on peut ajouter que l'observation du travail d'un conseil d'administration est très instructive au regard des processus d'allocation des ressources internes. Je renvoie le lecteur aux débats relatifs au rôle du conseil d'administration, qui ont montré une approche très différenciée entre le monde anglo-saxon (rapport Cadbury) et le monde français (rapport Viénot). De plus, aujourd'hui, la fameuse théorie positive de l'agence fait l'objet de vives controverses, de la part de juristes nord-américains qui remettent en cause les fondements juridiques de la valeur actionnaire

et qui insistent sur le rôle fiduciaire du conseil d'administration, dont la mission est d'instiller de la prudence dans les grandes décisions d'investissement de la firme.

Enfin, après ce constat très détaillé et très informé, François Valérian en vient à l'exercice le plus périlleux, l'émission de propositions d'amélioration. Il développe de manière approfondie le rôle du directeur du risque au sein de l'entreprise, souhaitant créer une pro-



© éditions ESKA

riale dans la décision de croissance externe généralisée. Il est néanmoins très intéressant de constater que, près de trente années plus tard, le même phénomène se répète. Par contre, la composante « vitesse » est tout à fait nouvelle dans le tableau : il faut faire vite pour l'emporter sur la concurrence, sous peine d'être pénalisé par les marchés de capitaux, de voir le cours de l'entreprise baisser, transformant cette

fession nouvelle, celle d'un manager parfaitement indépendant (au même titre qu'un avocat ou qu'un audit) vis-à-vis des décisions opérationnelles de la direction générale et rapportant directement au conseil d'administration. Pour l'auteur, cette fonction doit conduire l'entreprise à adopter un comportement plus prudent, ce qui est en parfaite cohérence avec mes propos précédents sur les contributions des juristes américains. En complément à cette proposition d'ordre managérial, François Valérian souhaite qu'une convention internationale réunissant les gouvernements et les bourses de marchés de capitaux permette la réforme du gouvernement des entreprises de manière coordonnée. Conscient de la difficulté de mener à bien un tel projet, l'auteur insiste néanmoins sur l'enjeu considérable que cette convention représente en matière d'équilibre des marchés et de croissance économique.

Le livre de François Valérian est très complet, très bien écrit et parfaitement démonstratif. Comme tous les livres décrivant une situation anormale, sa partie positive est bien évidemment plus robuste que sa partie normative, car, en la matière, le monde a besoin d'expériences et de tests.

Si la lecture en est aisée, le texte doit se consommer par petites gorgées, mais sans modération !

Chaque paragraphe est en effet source de réflexion et ouvre un certain nombre de portes, dont certaines sont très prometteuses, ce qui conduit le lecteur à dépasser quantité d'idées reçues pour entrer dans la profondeur du débat sur la rationalité humaine, individuelle et collective, et sur les difficultés de la régulation, que celle-ci s'applique au fonctionnement interne de l'entreprise ou à la population (plus ou moins transparente) des investisseurs opérant sur les marchés de capitaux.

Par Dominique JACQUET

MANAGER, OU L'ART DE NE PAS MOTIVER

À propos du livre de Daniel H. Pink, *La vérité sur ce qui nous motive*, tr. fr., Leduc (S.) éd., 2011 (1^{re} éd. 2009).

Les grandes entreprises sont des lieux pour le moins étranges : elles recrutent leurs collaborateurs dans les meilleures écoles, lesquelles bénéficient d'enseignants à la pointe du savoir et de la connaissance ; elles installent des systèmes d'information sophistiqués censés les doter des capacités de décision les plus affûtées ; elles mandatent régulièrement des consultants très intelligents pour mettre à jour leurs stratégies, leurs organisations, leurs systèmes de gestion...

Au vu d'une telle débauche de moyens, un Martien débarquant sur Terre s'attendrait à trouver face à lui des monstres de rationalité et d'efficacité.

• Et pourtant...

Et pourtant, le praticien que je suis ne cesse de s'étonner de la somme d'approximations, pour ne pas dire de bêtises, qui continuent, jour après jour, à présider aux modes de pensée, de gestion et de décision de ces grands ensembles.

Parmi les sujets les plus maltraités : la motivation, ce classique d'entre les classiques du management.

MOTIVATION 1.0

Daniel H. Pink, journaliste, conférencier et « plume » du vice-président Al Gore entre 1995 et 1997, s'est attaqué au sujet, avec, ce qui ne gâche rien, un joli talent de narrateur et de pédagogue.

Il démarre son enquête en comparant la motivation – c'est-à-dire ce qui fait « marcher » les êtres humains – à un système d'exploitation informatique :

« Tout type d'ordinateur fonctionne grâce à un système d'exploitation qui permet le bon fonctionnement de tous les éléments grâce à un

ensemble d'instructions, de protocoles et de suppositions. En général, nous n'y pensons pas, sauf en cas de dysfonctionnement. Une société humaine a elle aussi son système d'exploitation, qui repose en grande partie sur des suppositions concernant le comportement humain. »

Au début de l'humanité, les principes régissant le comportement humain étaient simples, dictés par la survie : se nourrir, se protéger, se reproduire. Le système d'exploitation « Motivation 1.0 », comme l'appelle D. H. Pink, était basé sur la satisfaction des besoins humains fondamentaux.

À mesure que l'humanité s'est complexifiée, Motivation 1.0 a montré ses limites. Dans une société requérant un minimum de coopération, voler le dîner de son voisin (ou sa femme) a commencé à comporter davantage d'inconvénients que d'avantages. Motivation 2.0 est alors progressivement apparu, reposant sur des prémisses différentes : obtenir des récompenses et éviter des punitions.

Motivation 2.0 a vraiment décollé avec l'organisation scientifique du travail taylorienne. Aujourd'hui, c'est le système d'exploitation le plus répandu. Il tient pour acquis que la meilleure façon de « motiver » les gens à faire ce qu'on leur demande consiste à les récompenser (le plus souvent sous une forme sonnante et trébuchante) quand ils le font et à ne pas les récompenser – voire à les punir – dans le cas contraire.

Mais depuis quelques décennies, Motivation 2.0 semble provoquer plus de désagréments qu'il ne rend de services. L'écart entre ses intentions et ses résultats s'accroît.

• Qu'est-ce qui fait donc hoqueter de la sorte le système ?

« Une transformation lente et silencieuse (1) des tâches que nous effectuons », nous dit l'auteur.

(1) Sur cette notion de « transformation silencieuse », voir le joli livre de JULLIEN (François), *Les Transformations silencieuses*, Livre de poche, 2010 (1^{re} éd. 2009).