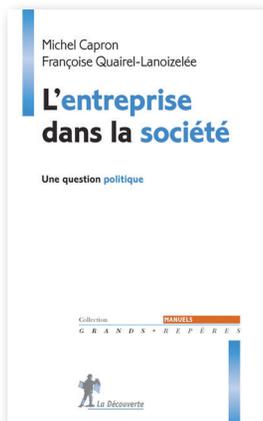


Sommaire des notes de lecture

- 1. L'entreprise dans la société : une question politique**
de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée
- 2. Droit du travail, droit vivant**
de Jean-Emmanuel Ray
- 3. Entreprises, gérez votre e-réputation**
de Loïc Bodin
- 4. La propriété intellectuelle : retenir l'essentiel**
de Pierre Bresse et Yann de Kermadec
- 5. Le virage *lean* : appliquez les principes du *lean* à votre entreprise**
de Art Byrne
- 6. Les habits neufs du management : comprendre la souffrance du manager**
de Catherine Mieg
- 7. Le manager et le philosophe : femmes et hommes dans l'entreprise, les nouveaux défis**
d'Isabelle Barth et Yann-Hervé Martin
- 8. Stratégie océan bleu : de nouveaux espaces stratégiques**
de W. Chan Kim et Renée Mauborgne

> Ouvrages



L'entreprise dans la société : une question politique

Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée

La Découverte, 2015, 277 p., coll. « Grands Repères », 23,50 € ISBN : 978-2-7071-7596-0

Note de lecture de Pierre Vinard

Cet ouvrage est sans doute un des plus exhaustifs et des plus approfondis consacrés à l'étude des liens entre entreprise et société, et plus particulièrement au développement de ce qu'il est convenu d'appeler la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE). Après un survol historique sur l'évolution des relations entreprise-société et de la notion d'intérêt général, les auteurs étudient les différentes stratégies mises en œuvre par les entreprises dans ce domaine, ainsi que le cadre institutionnel national et surtout international dans lesquels ces stratégies se déploient. En conclusion, les deux auteurs « revisitent » le concept d'entreprise à l'aune de l'insertion de ces dernières dans la société, ainsi que de leur prise en compte de l'intérêt général.

Pour résumer ce livre dense et particulièrement étayé, nous dirons qu'aux yeux des auteurs, deux conceptions de la RSE, et plus largement des relations entre l'entreprise et son environnement, s'affrontent :

> la première considère que l'objectif de l'entreprise reste le profit et que la RSE n'est que le moyen d'éviter les risques en termes d'image des manquements dans ce domaine et de légitimer son action auprès des autres parties prenantes, en particulier des consommateurs. Pour reprendre la fameuse formule de Milton Friedman : « Oui à la RSE si elle permet d'accroître la valeur pour l'actionnaire ! » Dans cette conception, toute action volontariste des pouvoirs publics et des organisations internationales est rejetée, au profit de règles volontaires élaborées par les entreprises elles-mêmes ;

> la seconde plaide, en référence à Karl Polanyi (1886-1964), pour un « ré-encastrement » des entreprises au sein de la société. Les entreprises doivent prendre conscience, non seulement de leur responsabilité, mais aussi et surtout de leur « redevabilité » (« *accountability* » en anglais) envers leur environnement. Et elles doivent choisir leurs actions, non seulement en fonction des intérêts de leurs actionnaires, mais aussi de l'intérêt de l'ensemble de leurs parties prenantes. Dans un contexte d'hyper-concurrence,

cette attitude des entreprises n'est pas spontanée, et les pouvoirs publics ainsi que les organisations internationales doivent peser sur leurs choix en élaborant un cadre réglementaire plus contraignant, au niveau national mais surtout international.

Cette seconde conception, qui a la préférence des auteurs, implique une évolution dans la définition même de l'entreprise. Sous l'effet de la mondialisation et de la financiarisation, les plus importantes d'entre elles se sont dégagées de toute contrainte sociale, réglementaire ou fiscale, ne cherchant plus qu'à satisfaire les intérêts d'une poignée d'actionnaires, dont la responsabilité est d'ailleurs « limitée à leurs apports » sans considération pour leur environnement, dont elles tirent pourtant leurs ressources naturelles et humaines.

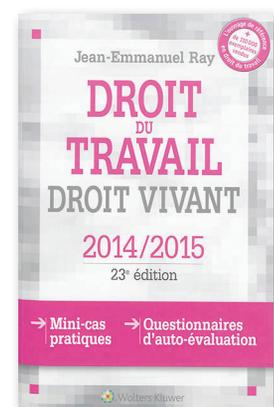
C'est la raison pour laquelle les auteurs – dans une conclusion provocante – proposent de nommer ces entités « puissances financières privées mondialisées » (PFPM) et de ne conserver le terme « entreprise » que pour les PME qui sont créées et gérées par des véritables entrepreneurs, soucieux de mener à bien leur entreprise (au sens de projet) dans le respect des principes du développement durable. Bien évidemment, on n'est pas forcé de souscrire à cette vision irénique de la PME, mais la lecture de cet ouvrage nous paraît indispensable à qui souhaite approfondir sa connaissance des enjeux actuels de la responsabilité sociale des entreprises, et plus largement des liens entre entreprise et société.

Droit du travail, droit vivant

Jean-Emmanuel Ray

Liaisons, 2014, 714 p., coll. « Droit vivant », 39 € ISBN : 978-2-37148-012-4

Note de lecture de Laurence Garnier



Droit du travail, droit vivant est un ouvrage de référence en matière de droit social. Il est rédigé par Jean-Emmanuel Ray, professeur à la Sorbonne, où il dirige le master professionnel RH, et à Sciences Po Paris.

Comment fonctionne une clause de mobilité ? Peut-on être sanctionné pour des dérapages sur Facebook un samedi soir ? À quelles conditions l'entreprise peut-elle licencier en cas de difficultés économiques ? Autant de questions auxquelles tout salarié et tout employeur devraient pouvoir répondre.

L'ouvrage veut faire connaître, mais surtout comprendre de l'intérieur, cette matière passionnante qu'est le droit du travail d'aujourd'hui. Cette 23^e édition intègre les évolutions légales récentes telles que la loi du 5 mars 2014 qui, en fixant les critères de la représentativité patronale, a parachevé notre nouveau droit de la négociation collective refondé côté salariés en août 2008. S'y ajoutent les évolutions jurisprudentielles : strict encadrement du forfait-jours, religion au travail et licenciement (Ass. plénière, Baby-loup, 25 juin 2014), prise d'acte de la rupture reconfigurée le 26 mars 2014 et un bilan des premiers arrêts sur les plans de sauvegarde de l'emploi suite à la loi du 14 juin 2013.

Dans un style vivant, avec de multiples exemples montrant parfois la différence entre le droit dans le code et le droit dans la vie, l'auteur invite à suivre l'itinéraire d'un salarié, de l'embauche à la rupture du contrat de travail. Après une première partie sur la relation individuelle de travail, la deuxième s'intéresse aux rapports collectifs : syndicats, délégués du personnel, comités d'entreprise. La troisième partie traite des conflits et surtout du nouveau droit de la négociation collective. De plus, des questionnaires d'auto-évaluation et des mini-cas pratiques permettent au lecteur de faire régulièrement le point.



Entreprises, gérez votre e-réputation

Loïc Bodin

Pearson, 2014, 208 p., 23 €
ISBN : 978-2-7440-6596-5

Note de lecture
de Frédéric Larchevêque

La réputation est un vecteur de la confiance que telle ou telle personne, institution ou entreprise peut inspirer dans le but de favoriser l'atteinte de ses objectifs. Pour tous, dans la vie sociale et économique, il s'agit donc de se forger une réputation, dont les caractéristiques sont en ligne avec son activité ou ses fonctions. Ainsi, attendra-t-on d'un banquier central une réputation de forte aversion pour l'inflation, et des constructeurs automobiles allemands qu'ils soient à la hauteur de leur réputation construite autour des notions de fiabilité, de qualité et de maîtrise technologique. Avec la révolution numérique, la réputation devient e-réputation, notion que Loïc Bodin définit comme « l'ensemble des expressions numériques d'une réputation et concerne donc toutes les manifestations d'une évaluation sociale qui est faite

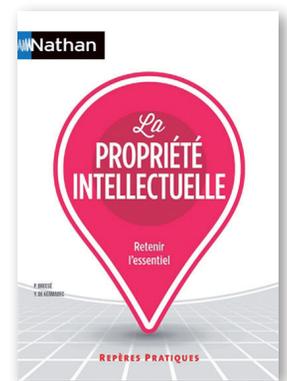
de quelque chose ou de quelqu'un par ou via le numérique ». En autant de chapitres, l'auteur présente les lieux de construction de l'e-réputation (réseaux sociaux, blogs, etc.), explore l'ensemble des dimensions managériales de la question et décrit les multiples enjeux d'une e-réputation qui, compte tenu des modes de circulation virale de l'information, peut se faire et se défaire quasi instantanément. Enrichi de nombreux exemples, ce livre a fondamentalement pour objectif de présenter une méthode de gestion de son e-réputation et sera donc une lecture utile à tous les professeurs qui s'intéressent à cette question. D'autant que les documents fournis en annexe, relatifs aux affaires Barilla et Nutella notamment, seront des supports très utiles pour montrer aux élèves et étudiants les différentes modalités de gestion d'une e-réputation.

La propriété intellectuelle : retenir l'essentiel

**Pierre Breese
et Yann de Kermadec**

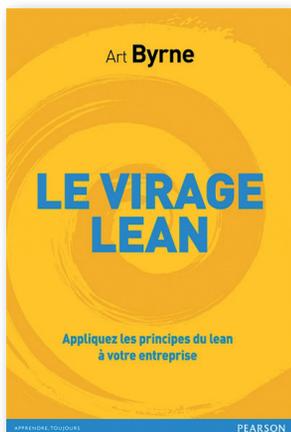
Nathan, 2014, 165 p.,
coll. « Repères Pratiques », 12,20 €
ISBN : 978-2-09-163155-4

Note de lecture
de Laurence Garnier



Cet ouvrage montre que la propriété intellectuelle est un outil de création, d'innovation, de diffusion de l'information et qu'elle est au cœur de l'économie, de la recherche et des débats de notre société de la connaissance. Écrit par deux spécialistes et formateurs, le livre propose de nombreux exemples, des illustrations et des schémas afin de rendre la propriété intellectuelle accessible et attractive tant pour les lycéens que pour les étudiants en BTS et autres formations universitaires.

La propriété intellectuelle concerne la propriété des œuvres de l'esprit. Dans une société mondialisée, les droits sur les créations deviennent un enjeu majeur. Les droits de propriété intellectuelle avec les brevets, les marques et les droits d'auteur sont au cœur de toute l'activité commerciale, du progrès technique, de la création et de la culture. Sont expliquées simplement les marques qu'il est possible de déposer, la protection du nom d'un site internet, la façon de breveter une invention, etc. Les auteurs traitent aussi des enjeux de la propriété intellectuelle pour les entreprises, pour l'économie et pour la recherche dans la perspective de la mondialisation, intégrant les évolutions pour les dix années à venir.



Le virage *lean* : appliquez les principes du *lean* à votre entreprise

Art Byrne

Pearson, 2014, 248 pages, coll. « Le village mondial », 20 € ISBN : 978-2-7440-6623-8

Note de lecture de Christine Faure

Art Byrne, cadre chez General Electric dans les années 1980, a été l'un des premiers managers à découvrir le Lean Management qu'il a pratiqué dans ses responsabilités de dirigeant d'entreprise. PDG de Wiremold Company (B to B – câblage électrique) de 1991 à 2000, il applique la stratégie *lean* avec succès. L'entreprise a multiplié sa taille par quatre et accru sa valeur de 2476 % en moins de dix ans. L'exemple Wiremold a suscité un tel enthousiasme qu'il est devenu un cas d'école en matière de Lean Management. Ce succès financier justifie à lui seul l'intérêt qu'on peut porter au *lean*, cependant Art Byrne défend surtout l'idée qu'il existe une dimension humaine incontournable à ce type de management. Une stratégie visant l'amélioration continue (Kaizen) ne peut produire les résultats espérés que si elle tient compte des employés et que si elle repose sur un code de conduite reflétant des valeurs humaines fondamentales, parmi lesquelles le respect de l'autre, l'acceptation de l'échec, l'ouverture d'esprit, le respect des engagements, la promesse de chacun d'assurer sa part de travail et le partage équitable des bénéfices.

Selon l'auteur, la pensée *lean* est la démarche stratégique la plus pertinente qui soit pour transformer l'entreprise et assurer sa croissance dans le temps.

Il convient de considérer le *lean* comme une stratégie à part entière, impulsée d'en haut, qui implique une « véritable transformation personnelle des managers » et une forte implication des managers et de leurs équipes, en favorisant l'Empowerment. Art Byrne souligne le rôle essentiel du manager qui doit accompagner le changement et le faire accepter.

Les fondamentaux du *lean* sont le *takt time*, la production doit aller aussi vite que la demande du client ; le flux continu pièce-à-pièce apporte productivité et qualité ; le standard de travail, l'activité créatrice de valeur ajoutée est normalisée ; et le système tiré ou *Kanban*.

Mais le cœur de la réussite, le virage *lean*, c'est-à-dire le changement à 180°, consiste selon Art Byrne à « ne pas faire du *lean*, mais être *lean* ». Il s'agit de faire la différence entre « aller sur le terrain » et « aller sur le Gemba, lieu où la valeur est créée » (se mettre au service

de ceux qui créent de la valeur), d'accepter d'apprendre de sa propre expérience, de reconnaître sur place les conséquences de ses propres décisions.

Ainsi, l'auteur perçoit le virage *lean* comme un moyen d'augmenter la résilience de l'organisation, son agilité, son intelligence et ses capacités d'exploration.

Les habits neufs du management : comprendre la souffrance du manager

Catherine Mieg

Françoise Bourin, 2015, 174 p., coll. « Société », 24 € ISBN : 979-10-252-0090-2

Note de lecture de Sabine Sépari



Ce livre est une réflexion sur le manager plus que sur le management (le sous-titre le précise d'ailleurs) et sur les postures à adopter plutôt que sur ses souffrances.

Après avoir présenté les caractéristiques du contexte actuel du management (la prégnance des techniques et des modèles, les objectifs financiers et de rentabilité), Catherine Mieg propose une analyse structurée des problématiques du manager au travers de trois prismes complémentaires : le métier, la posture, l'éthique et, pour chacun, décline les variables et leviers qui apparaissent aujourd'hui essentiels pour le manager :

> pour le métier, sont passés en revue la communication entre les strates de l'organisation, l'autonomie des collaborateurs, la coopération et la confiance dans les équipes, la qualité de l'organisation et de la production ;

> pour la posture du manager, il est question d'autorité, d'évaluation, des connaissances et des compétences, de changement enfin ;

> pour l'éthique, sont déclinés les valeurs, le courage, la fragilité, les risques du pouvoir.

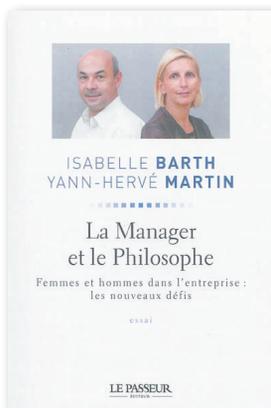
Cet angle d'attaque, intéressant et pertinent, met l'accent sur les dimensions humaines et relationnelles du manager davantage que sur les outils à sa disposition. Le manager doit ainsi être un chef d'orchestre idéal qui, en permanence, sait écouter, reconnaître, apaiser, stabiliser, fédérer, mobiliser, adapter, motiver, coordonner...

On peut regretter, qu'au-delà de la présentation de toutes ces variables sociologiques explicatives d'une réussite managériale, l'auteur ne pointe pas les paradoxes entre ces leviers, parfois contradictoires, pour en déterminer des seuils d'arbitrage ou du moins des pistes d'équilibrage.

« Remettre le bon sens, l'intuition, le courage, le jugement

personnel à travers sa propre boussole au cœur du management. » C'est juste, mais, alors, a-t-on besoin d'un cours de management ou d'un cours de sociologie ?

« La performance ? Oui, mais pas à n'importe quel prix » ou encore « L'exemplarité ? Le manager n'est pas un héros... ». Bonne lecture d'un livre original.



La manager et le philosophe : femmes et hommes dans l'entreprise, les nouveaux défis

Isabelle Barth et Yann-Hervé Martin

Le passeur, 2104, 312 p., 22 €
ISBN : 978-2-36890-068-0

Note de lecture
de Frédéric Larchevêque

Philosophes et managers ont-ils des points communs et même des choses à se dire ? Existe-t-il des points de convergence entre ces deux disciplines dont les objets d'étude paraissent a priori si différents ? Filles de l'économie et du droit, les sciences de gestion ont pour objet l'entreprise et d'un point de vue général toutes les organisations. Le management a un objet encore plus précis puisqu'il consiste à coordonner les ressources dans un but finalisé qui peut être le profit, mais pas exclusivement. Quant à la philosophie, son domaine est par nature universel et, qu'elle vise le bonheur humain ou la liberté, elle adopte toujours une posture critique sur le réel tel qu'il est. Quoi de plus éloigné que ces deux perspectives : lorsque l'un prend de la distance et du temps pour mieux réfléchir, l'autre est sommé d'agir dans l'urgence. Pourtant, pour les auteurs, un dialogue fructueux peut s'instaurer entre ces deux mondes. Les philosophes apportent leur regard sur les concepts de la philosophie qui sont des leviers d'action pour les managers. On peut citer les concepts de performance, de respect, de réussite et tant d'autres. Mais la plupart du temps, ceux-ci sont impensés en management parce que jugés évidents. Quel responsable perdrait son temps à expliquer ce que veut dire « performer » ou « réussir » à ses collaborateurs, tant cela paraît indissoluble de la mission. Or, c'est précisément sur ce terrain que les managers ont beaucoup à apprendre des philosophes. Leur démarche réflexive peut d'abord les aider à prendre du recul par rapport à l'urgence des situations, leur permettre ensuite de se questionner sur leur propre démarche décisionnelle et à donner du sens à leurs décisions. Cet ouvrage ne se lit pas de façon linéaire, il est même recommandé d'opter pour une méthode aléatoire au gré de ses préoccupations du moment. Voici quelques titres de chapitre pour vous donner envie d'aller plus loin : « Travailler ou s'épanouir : faut-il choisir ? »,

Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques

W. Chan Kim et Renée Mauborgne

Pearson, 2015, 906 p., 33 €
ISBN : 978-2-7440-6630-6

Note de lecture
de Christine Faure

En rédigeant *Stratégie océan bleu*, les auteurs, tous les deux professeurs à l'Insead, ont fait appel à une métaphore, celle des océans rouges et bleus. Ce livre montre comment sortir de la concurrence sanglante de l'océan rouge et pénétrer dans un océan bleu où l'espace du marché n'est pas disputé, avec une demande nouvelle et une croissance forte et rentable. La stratégie océan bleu se soustrait à la pression de la concurrence. Au cœur de ce livre réside l'idée qu'il faut renoncer à la compétition pour créer de nouveaux espaces de marché et mettre ainsi les concurrents hors-jeu. L'objectif n'est pas de faire mieux que les concurrents, c'est de réaliser un bond en avant qui rendra la concurrence sans objet. La stratégie océan bleu associe analyse et dimension humaine de l'organisation. Elle sait et souligne combien il est important d'obtenir l'adhésion des cœurs et esprits à la nouvelle stratégie, afin que chacun la respecte de son plein gré et coopère à sa mise en œuvre. Ainsi, elle intègre le « management équitable » dès la formulation de la stratégie. Désormais, la motivation, la confiance et la coopération volontaire ne sont pas seulement des attitudes ou des comportements, elles constituent un « capital immatériel ». Dans un environnement particulièrement concurrentiel, complexe et en mutation, la stratégie océan bleu offre aux organisations des perspectives de croissance novatrices, permettant de réaliser un saut de valeur, véritable déplacement stratégique, qui aboutira à la création d'un espace de marché entièrement neuf. Cet ouvrage propose un modèle détaillé pour définir une stratégie, éviter les pièges de la concurrence de marché afin d'innover par la création de marché. Les enseignants en STMG et en STS pourront illustrer leurs cours grâce aux différents cas d'entreprise cités : Apple, eBay, le Cirque du Soleil, JC Decaux et Amazon.

